



Les Ateliers de Réflexion

Les Ateliers de Réflexion GRAS SAVOYE

25/10/2007

Gras Savoye - D.I.F.I.D - <http://difid.grassavoie.com>

# GRAS SAVOYE D.I.F.I.D

## " Les services à la personne : Chronique d'un succès annoncé. Et pourtant... "



Introduction. **Laurent Hénart**, Président de l'Agence Nationale des Services à la Personne - Ancien Secrétaire d'Etat à l'insertion professionnelle des jeunes ● La profession : ses enjeux et ses acteurs. **Jacques Manardo**, Président de la Fédération des Entreprises de Services à la Personne ● Une démarche professionnelle au service du particulier. **Patrice Deniau**, Fondateur de Maisons et Services - Président du Syndicat des Entreprises prestataires de l'Entretien de la Maison ● L'importance de la relation dans le service à la personne. **Serge Bizouerne**, Président de DOMPLUS ● Restitution des résultats d'une enquête Gras Savoye sur "les freins à la consommation des Services à la personne". **Magaly Siméon**, Directeur GRAS SAVOYE - D.I.F.I.D ● L'entreprise et ses salariés : le choix du CESU. **Marianne Naud**, Directeur de la Politique Sociale d'AREVA ● Conclusion. **Michèle Debonneuil**, Economiste, Président du Comité Scientifique de l'Agence Nationale des Services à la personne ● Animé par **Dominique Dechet**, Etude & Innovation GRAS SAVOYE - D.I.F.I.D

Magaly Siméon & Marie Bazetoux  
Directeurs GRAS SAVOYE - D.I.F.I.D

Les Ateliers de Réflexion Gras Savoye, le Jeudi 25 octobre 2007 à 8 H 30 au Press Club de France



## Les intervenants

### Introduction

#### **Laurent Hénart**

Président de l'Agence Nationale des Services à la Personne  
Ancien Secrétaire d'Etat à l'insertion professionnelle des jeunes

### La profession : ses enjeux et ses acteurs

#### **Jacques Manardo**

Président de la Fédération des Entreprises de Services à la Personne

### Une démarche professionnelle au service du particulier

#### **Patrice Deniau**

Fondateur de Maisons et Services  
Président du Syndicat des Entreprises Prestataires de l'Entretien de la Maison

### L'importance de la relation dans le service à la personne

#### **Serge Bizouerne**

Président de Domplus

### Restitution des résultats d'une enquête de Gras Savoye sur « Les freins à la consommation des Services à la Personne »

#### **Magaly Siméon**

Directeur de GRAS SAVOYE - D.I.F.I.D

### L'entreprise et ses salariés : le choix du CESU

#### **Marianne Naud**

Directeur de la Politique Sociale de Areva

### Conclusion

#### **Michèle Debonneuil**

Économiste  
Présidente du Comité Scientifique de l'Agence Nationale des Services à la Personne

Animé par **Dominique Dechet**  
Etude & Innovation GRAS SAVOYE - D.I.F.I.D

**D.D.** Nous sommes très heureux de vous accueillir dans ce lieu qui est devenu familier à certains d'entre vous. J'en reconnais d'ailleurs quelques-uns.

Nous ferons une première pause-questions après l'intervention de Laurent Hénart qui devra nous quitter vers 9h30. Le vrai temps du débat, nous le réservons à la fin de la matinée, après toutes les allocutions. Je passe la parole tout d'abord à Magaly Siméon, qui dirige D.I.F.I.D, la Direction des Institutions Financières et de l'Ingénierie de Distribution de Gras Savoye, et qui a choisi le thème de cet atelier. Elle nous exposera les raisons de son choix et la thèse qu'elle propose, puis nous fera part de l'objectif de cette rencontre.

**Magaly Siméon.** Merci à tous de votre présence aujourd'hui. Le service à la personne est un sujet qui nous a beaucoup intéressés chez Gras Savoye. J'en vois certains ici qui se sont lancés dans cette réflexion alors même que cela ne s'appelait pas encore « service à la personne » et avant même le plan Borloo.

Ce qui nous a très tôt intéressés, c'est de savoir comment la prestation de services pouvait être un facilitateur de vie. Nous nous étions penchés sur ce sujet il y a maintenant cinq ou six ans, lorsque nous avons réfléchi, dans un premier temps, sur le vieillissement et l'entrée en dépendance, puis, dans un second temps, sur les personnes qui pouvaient avoir besoin qu'on leur facilite la vie.

L'essor des services à la personne procède à la fois d'une volonté publique et d'initiatives engagées par des entreprises, parfois au niveau le plus local, parfois à bien plus grande échelle. La difficulté réside dans la possibilité de faire se rencontrer l'offre d'un service qui touche de très près les gens et une demande, où la perception de ce service est essentielle. La rencontre aura-t-elle bien lieu ? Les services à la personne vont-ils connaître cet essor, voire cette explosion qu'attendent certains ? Finalement, quels sont les facteurs clés de leur succès ?

**D.D.** Je me tourne vers Laurent Hénart, que je remercie très sincèrement de nous réserver ces quelques instants compte tenu de son agenda extrêmement chargé. Nous avons beaucoup insisté auprès de lui pour qu'il soit présent parmi nous ce matin, car c'est lui qui, dès l'origine, alors secrétaire d'État à l'insertion professionnelle des jeunes aux côtés de Jean-Louis Borloo, ministre de l'emploi et de la cohésion sociale, s'est impliqué dans le lancement de ce qui est devenu le plan Borloo. Et c'est à lui qu'a été confiée la présidence de l'Agence nationale des services à la personne, créée en application de la loi du 26 juillet 2005 relative au développement des services à la personne. Il a accepté de nous parler des ambitions, des actions et des premiers résultats du plan, en insistant sur ses effets. Nous verrons si la volonté politique fait effectivement toujours partie des ingrédients, des facteurs clés du succès, pour reprendre les termes employés par Magaly Siméon, et quel tour elle prend aujourd'hui.

**Laurent Hénart.** Je vous demanderai de bien vouloir excuser mon départ prématuré. J'appartiens en effet à la commission des finances de l'Assemblée nationale, dont l'ordre du jour est en ce moment très chargé en raison de l'examen du projet de loi de finances et du projet de loi de financement de la sécurité sociale. De surcroît, la commission procède actuellement à une série d'auditions, comme celle d'Arnaud Lagardère, ce qui complique encore un peu plus l'organisation des journées.

En quelques minutes, pour vous laisser le temps de poser des questions, je reviendrai sur les propos qui ont été tenus en introduction. Quels sont les principaux ressorts des services à la personne et quels en sont les facteurs clés du succès ?

Premièrement, le plan visait à concilier deux préoccupations sur une seule feuille de route, une seule piste d'actions.

Michèle Debonneuil pourra d'ailleurs expliciter cela mieux que moi, car elle a beaucoup travaillé à l'analyse des choses et à leur mise en perspective. Ses réflexions ont beaucoup nourri le travail de Jean-Louis Borloo et de ses équipes dans la conception de ce plan quinquennal de développement des services à la personne.

Il fallait d'abord concilier les évolutions sociales de la France – que notre pays connaît comme tous les autres pays développés, peut-être parfois davantage –, à savoir, d'une part, le vieillissement de la population, d'autre part, la féminisation du travail et, partant, une plus grande difficulté à rendre compatible vie privée et vie professionnelle. L'idée était qu'on devait être aidé dans sa vie quotidienne, à son domicile, par des intervenants extérieurs ou, s'agissant des personnes fragiles, malades, handicapées ou dépendantes, qu'on devait pouvoir être maintenu dans de bonnes conditions chez soi. Pour atteindre cet objectif, il était nécessaire de rendre le service accessible, non seulement en termes de prix, mais aussi quant à ses modalités concrètes de mise en œuvre. Pour ce faire, il fallait s'engager dans une démarche de qualité et être réactif par rapport à la demande, il fallait aussi professionnaliser le secteur et aider les salariés à acquérir des compétences et à les faire évoluer, tout en étant conscient de l'importance du travail clandestin dans ces activités.

Deuxièmement, la préoccupation de Jean-Louis Borloo a été de définir tous les domaines où il était possible de créer des emplois en France qui ne soient pas exposés aux aléas économiques de la mondialisation, sur le modèle du plan « logement », qui permet la création d'emplois par définition non délocalisables.

À l'évidence, les services à la personne répondaient à cette préoccupation. C'était un secteur qui était déjà très dynamique, avec une croissance annuelle de plus de 5 % du chiffre d'affaires et des emplois depuis le début des années 90. L'objectif du plan de développement était de doubler le rythme de croissance de l'activité ainsi que le nombre d'emplois créés.

Pour l'instant, ces objectifs ont été atteints. Nous disposons des chiffres de 2006 et du premier semestre de 2007. L'activité a crû d'environ 12 % et le nombre d'emplois créés a effectivement doublé. Grâce aux éléments d'étude fournis par l'ANPE, nous savons que la durée moyenne des contrats de travail s'est allongée. Vous le savez, le temps partiel subi dans le secteur est évidemment un frein à l'embauche, frein que les employeurs veulent d'ailleurs lever. Le président Manardo en parlera d'ailleurs mieux que moi. En effet, les employeurs, une fois qu'ils ont trouvé la compétence, ont intérêt à l'utiliser pleinement. Dès lors qu'ils disposent de salariés qui savent intervenir en confiance au domicile des gens, ils ont tout intérêt à en tirer la plus grande capacité de travail possible.

Je retiens de ce plan trois éléments d'efficacité – et cela permettra de répondre à vos questions sur les facteurs clés.

Premièrement, ce n'est pas nécessairement un problème d'argent. Certes, comme dans une histoire d'amour, il en faut toujours un peu ! Mais il n'en faut pas forcément beaucoup. Les 4 milliards d'euros que l'État consacre à soutenir le secteur des services à la personne depuis quinze ans se répartissent à parts égales entre, d'une part, les exonérations de charges en vigueur depuis plus de quinze ans dans le secteur – 2 milliards d'euros en 2007 – et, d'autre part, les avantages fiscaux consentis aux ménages avec la réduction d'impôt – devenue le crédit d'impôt – de 50 % des sommes dépensées ainsi que les avantages pour les employeurs finançant une partie du chèque emploi service universel de leurs salariés – le CESU.

Le plan Borloo à proprement parler représente 400 millions d'euros tout compris. C'est vous dire son effet levier ! Avec 10 % de crédits supplémentaires, on double le rythme d'activité économique et on double aussi le rythme des créations d'emplois et de développement des heures travaillées. C'est important, parce que cela veut dire que, finalement, il n'y a pas que les aspects financiers budgétaires et fiscaux, mais il y a aussi les aspects réglementaires. A sans doute compté aussi la volonté de faire précéder la loi – et c'est le deuxième élément clé – d'une mobilisation, d'une concertation et d'une bonne compréhension de tous les acteurs du secteur.

Le projet de loi de finances pour 2008 comporte un article malheureux – Bercy pond chaque année des articles malheureux ! C'est d'ailleurs la principale vocation de cette administration et c'est ce qui justifie le haut niveau de recrutement des personnes qui y travaillent ! Pour la première fois, tous les acteurs réagissent ensemble, sans qu'il ait été nécessaire de forcer les choses, aussi bien les entreprises que les grands réseaux associatifs ou les particuliers employeurs. Pourtant, ces différents employeurs ne sont pas exposés de la même manière à l'évolution des exonérations de charges que souhaite mettre en place l'administration des finances. Cela résulte de la façon dont le plan a été mené et dont les acteurs ont bien voulu le porter.

Même remarque concernant le travail sur les conventions collectives, sur lequel le président Manardo reviendra probablement. L'évolution des règles conventionnelles du secteur constitue un complément indispensable au plan. Et ce n'est pas l'État qui s'en chargera ! Ce sont forcément les partenaires sociaux. Le plan doit laisser de la place aux acteurs eux-mêmes si l'on veut développer les services et les emplois.

Il y a des employeurs, des salariés, des personnes qui se soucient de qualité, de réactivité, d'organisation de l'offre, de distribution du service. De ce fait, il faut laisser une place de décision et d'exécution intelligente à tous les acteurs. Ce n'est pas simplement un plan d'État. Ce dernier a pour rôle de lever les freins et d'actionner les leviers.

Le troisième élément, c'est la stabilité, car il s'agit de projets économiques très compliqués. Je le dis d'autant plus compte tenu de cet article malheureux du projet de loi de finances. Ces services sont parfois vitaux pour les personnes qui en bénéficient à leur domicile – personnes malades, dépendantes, handicapées ou très jeunes enfants. De même, je ne suis pas sûr que batifoler dans la cuisine, réparer le poste informatique, faire un peu d'assistance administrative ou éplucher les factures et les déclarations d'impôt, ce ne soit pas tout aussi vital aux yeux des ménages. À un moment donné, on est au coeur de la vie des gens, on est au coeur de leur foyer, on est dans un rapport de confiance. Cette économie de services est donc extrêmement délicate et sensible. Elle met en tension une problématique de ressources humaines, de formation et d'organisation d'une offre extrêmement parcellisée et morcelée – 12 000 prestataires agréés par l'État sur le territoire national à mettre en réseau sur le plan national dans des circuits de distribution qui garantissent aux particuliers une qualité et un effet marque.

Tout cela est délicat et difficile et il faut du temps pour réussir. Vous ne faites pas de la formation en ressources humaines et ne réorganisez pas des acteurs économiques en trois mois ou en six mois, mais en plusieurs années. C'est pour cette raison que Jean-Louis Borloo avait voulu inscrire ce plan sur une durée de cinq ans. Pour cette raison, il faut le laisser aller à son terme avant de le faire évoluer. Cette évolution sera nécessaire, car les résultats qu'il aura obtenus changeront l'économie du secteur, sa configuration, son paysage et imposeront sûrement de faire évoluer les outils. Ces changements devront être le fruit d'une large concertation.

**D.D.** Voici notre première pause. Profitez de la présence de Laurent Hénart pour lui poser vos questions.

**Question.** Quel est l'avenir du 3211 ?

**Question.** À la fin de cette période de cinq ans, à quelle condition l'État pourra-t-il conclure à la réussite du plan ? Qu'est-ce qui illustrera la véritable réussite de ce plan ?

**Question.** Le plan Borloo a deux mérites. Le premier, c'est de créer des emplois. Le second, qui est, me semble-t-il, moins connu, moins avoué, c'est de faire réintégrer dans l'économie officielle des emplois qui existaient auparavant, mais qui se situaient dans l'économie souterraine. D'un point de vue économique, les pertes fiscales liées aux exonérations d'impôts qui sont accordées pour l'utilisation de services à la personne ont-elles été compensées par le développement de ces nouveaux emplois, dont les titulaires sont pour certains assujettis à l'impôt sur le revenu ?

**Question.** On ne parle jamais de recettes. A-t-on une idée de leur ampleur ?

**Laurent Hénart.** Je répondrai aux questions d'ordre général puis aux questions plus spécifiques.

Ce souci de bonne gestion est prioritaire. Vous savez que, en 2001, par le vote de la loi organique relative aux lois de finances, gauche et droite confondues ont modifié en profondeur le cadre d'élaboration des lois de finances et la manière dont les différents ministères doivent rendre compte de l'emploi de leurs crédits devant le Parlement. Aussi, dès le départ, notre programme a été doté d'indicateurs qui, *grosso modo*, ressortissent à trois grandes familles.

Le premier type d'indicateur, dont il n'a pas été fait mention, est l'indicateur sociétal. Il s'agit de voir si l'on a réussi à bouger la limite du recours régulier par des ménages français à des intervenants légalement employés à leur domicile pour les aider dans leur vie quotidienne. Aujourd'hui, on dispose de deux indicateurs chiffrés. Le premier nous renseigne sur la proportion de ménages qui recourent régulièrement – au moins une heure par semaine de travail légal chez soi – aux services à la personne. En France, ce chiffre ne dépasse pas 10 %, alors qu'il varie entre 15 et 20 % dans des pays européens continentaux de même niveau de vie. Dans les pays de culture anglo-saxonne, qu'il s'agisse du Royaume-Uni, des États-Unis ou du Canada, on passe à 30, à 40, voire à 50 % au Canada. Nous allons devoir étudier la façon dont les comportements se modifient. Ce sera un indicateur pour nous. Nous étudierons aussi les cas où ces services sont utilisés de manière occasionnelle. Pour l'instant, seul un Français sur six connaît les services à la personne. De ce point de vue-là, le 3211 est encourageant. J'y reviendrai.

Deuxième batterie d'indicateurs : l'efficacité du programme en termes d'emplois. Ce programme est localisé dans la mission « Emplois » du projet de loi de finances. Dans le cas d'espèce, les indicateurs ont été donnés par le plan lui-même au début. Son efficacité sera mesurée à sa capacité, durant ses cinq ans d'existence, à faire croître l'activité du secteur, activité qui se mesure à l'évolution du chiffre d'affaires des prestataires comme au volume des heures travaillées – calculé grâce aux déclarations annuelles de données sociales. Nous attendons une croissance annuelle moyenne de plus de 10 %.

En outre, nous prévoyons de créer en moyenne deux fois plus d'emplois qu'au cours des quinze dernières années. Durant cette période, 65 000 emplois ont été créés en moyenne annuellement. Notre objectif est d'atteindre sur les cinq ans au moins 130 000 emplois par an.

Enfin, l'agence, à la demande des acteurs du secteur, tant les entreprises que les associations de particuliers employeurs, mesure l'évolution de la qualité de l'emploi. Nous sommes en train d'affiner les indicateurs. Ainsi, en 2007 et en 2008, nous prendrons en compte l'évolution des conventions collectives, l'évolution de la manière dont sont analysées les choses par chaque grande famille d'employeurs. Nous transmettrons au Gouvernement et au Parlement des indications sur la qualité de l'emploi, notamment sur les modalités de passage du temps partiel subi au temps de travail choisi. J'utilise volontairement les termes de temps de travail choisi, parce que les premières enquêtes que nous avons faites, montrent que l'un des facteurs de choix du secteur réside dans la possibilité pour le salarié de choisir son temps de travail. Tous les salariés ne souhaitent pas forcément travailler 35 heures par semaine avec, éventuellement, quelques heures supplémentaires – travailler plus pour gagner plus. Le temps partiel permet parfois aux deux conjoints d'un ménage de procéder à des ajustements. C'est quelque chose qu'il ne faut pas perdre de vue.

Enfin, le troisième indicateur est le plus difficile à élaborer. C'est la réponse à votre question : vous savez évaluer précisément les dépenses – les exonérations accordées par l'État aux employeurs, qui sont en fait des subventions – et le manque à gagner pour l'État – les moindres prélèvements fiscaux ; pouvez-vous évaluer les recettes ?

Même si le taux de TVA est passé de 19,6 à 5,5 %, la TVA rentre quand même ! Même si l'on accorde des exonérations de charges, il en reste une partie due par les employeurs ! Comme vous l'avez dit, les salariés qui ne vivent plus de revenus de transferts mais qui travaillent, par leur consommation, par l'impôt qu'ils acquittent, font rentrer des recettes dans les caisses de l'État. C'est tout le travail de l'agence que de les évaluer. Évidemment, Bercy n'évalue que des dépenses, mais jamais des recettes. Si l'on doit compter sur l'habileté des agents de cette noble administration, nous ne sommes pas prêts d'avoir les chiffres. Le conseil d'administration a confié à Michèle Debonneuil la mission d'analyser ces flux, et ce grâce à un observatoire qui doit prochainement être installé : flux sortants – qu'est-ce que l'État laisse échapper comme dépenses ou comme moindres recettes – et flux entrants – qu'est-ce que la légalisation d'une partie du travail au noir, la baisse du chômage, les créations d'emplois, le développement d'une activité économique génèrent comme ressources pour l'État ou pour les organismes sociaux ? L'objectif du conseil scientifique que préside Michèle sera aussi de faire cette lecture complète pour l'État – que gagne-t-il ? Que dépense-t-il ? À ce jour, je ne dispose pas de ces chiffres. J'espère que nous serons en mesure de les communiquer à la fin de l'année 2008. Je rappelle que le terme du plan est en 2009 ou au début de 2010.

J'en viens maintenant aux deux questions particulières, à savoir la feuille de route de l'agence et le 3211. Trois grandes familles de missions ont été confiées à l'agence.

Première famille de missions : le CESU. Nous sommes l'autorité qui agréé les émetteurs de ce titre de paiement, levier très important du plan dans la mesure où il permet de conférer du pouvoir d'achat ciblé en services à la personne aux ménages actifs. En France, nous avons du retard dans ce domaine. Comme tous les pays, nous avons développé pour les personnes âgées dépendantes le maintien à domicile, mais moins vite et moins bien que les autres. Pareillement, nous avons moins bien développé l'hébergement de ces personnes. Quant à l'utilisation par les ménages actifs de services à domicile, nous avons du retard. Le CESU, qui est un mode de paiement simple, peut être aussi préfinancé par l'employeur ou par d'autres intervenants. C'est un levier important pour la croissance du secteur. L'agence travaille avec les émetteurs de CESU en veillant à ce que se développe son préfinancement par les employeurs au profit de leurs collaborateurs et par les allocateurs d'aides publiques – collectivités locales, organismes de sécurité sociale – afin de mieux répartir les aides à la personne.

Les départements qui distribuent l'allocation personnalisée d'autonomie en CESU réalisent un gain important en dépenses publiques, parce qu'il y a moins d'évaporation, moins de dispersion de l'aide sur des personnes qui ne l'utilisent pas comme elles devraient. L'affectation automatique de l'aide à la personne grâce au CESU permet à la collectivité de réaliser des économies.

Cette première mission de l'agence est loin d'être remplie. Nous avons encore beaucoup de travail dans ce domaine, levier important pour l'efficacité du plan.

Le deuxième élément de la feuille de route, c'est évidemment l'organisation de l'offre. Le secteur des enseignes est très dynamique : une vingtaine d'enseignes annoncées, dont seulement un tiers a demandé le concours de l'agence. Le programme se clôt, en raison de son décalage. Nous comptons passer à d'autres facteurs d'organisation de l'offre, notamment à tout ce qui touche à la démarche qualité – soutenir l'évolution des normes de qualité et des certifications dans le secteur, être aux côtés des organismes ou des prestataires qui voudraient s'engager dans une telle démarche, soutenir les éléments de professionnalisation, qui vont de la mise en place de conventions collectives, d'accords interprofessionnels qui ont forcément un coût, jusqu'aux démarches de formation, de validation des acquis de l'expérience, de formation initiale pour les nouveaux salariés et de formation tout au long de la vie pour les personnels déjà en place. Nous comptons rebasculer les crédits sur ce type de programmes. Le travail sur l'offre n'est pas terminé.

Cela me conduit à répondre à la question sur le 3211. L'avenir du 3211 sera ce que le conseil d'administration de l'agence voudra en faire. On l'a mis en place simplement parce que les enseignes tardaient à décoller et parce que la demande a été formulée d'un numéro unique d'appel. À défaut du 3211, le numéro unique d'appel aurait été celui de l'agence. L'agence est une petite structure : elle compte 20 collaborateurs. Elle n'avait pas de personnel dédié à un véritable accueil téléphonique, alors qu'elle recevait énormément d'appels. De fait, le besoin existait, et vous savez bien qu'un besoin auquel on répond mal est un besoin insatisfait. Pour autant, il ne disparaît pas. Le 3211 répond donc à ce besoin d'être informé sur la façon de disposer de quelqu'un chez soi en vingt-quatre heures pour garder les enfants, faire le ménage, etc. Beaucoup d'autres questions nous sont aussi posées sur la fiscalité ou sur

la réglementation. Beaucoup de chômeurs appellent aussi pour se renseigner sur les besoins en recrutements du secteur et sur la façon de poser sa candidature. Ce qui est encourageant, c'est que beaucoup des personnes qui appellent n'ont jamais utilisé les services à la personne. Ce numéro fonctionnant maintenant depuis huit mois, nous avons pu analyser plusieurs dizaines de milliers d'appelants. Globalement, 97 % d'entre eux n'ont jamais utilisé de services à leur domicile, à tout le moins de manière légale ou avec le CESU. Plus les enseignes vont se développer, plus il sera nécessaire probablement d'articuler le 3211 avec celles-ci.

Le troisième élément de la feuille de route, c'est la professionnalisation. Le secteur connaît un mouvement dans ce sens. La FEPEM tente d'améliorer sa convention collective. Les associations ont des accords par grands réseaux et veulent aboutir à un seul accord. Les entreprises de services à la personne viennent de signer un périmètre de conventions collectives et travaillent maintenant sur le contenu. Je les félicite d'ailleurs d'avoir respecté leur calendrier. L'agence est là pour faciliter les choses, évaluer, permettre aux uns et aux autres d'avancer, de trouver les moyens de professionnaliser davantage le secteur. C'est un élément clé de notre feuille de route, qui permettra de pérenniser le plan. C'est parce que les collaborateurs du secteur seront satisfaits de leur emploi, c'est parce que les démissions et les départs ne seront pas trop nombreux qu'il sera possible de pérenniser la ressource humaine. Et c'est parce que la ressource humaine aura été pérennisée et parce que le service sera de qualité que les acteurs économiques seront stabilisés et que les services à domicile rentreront véritablement dans les mœurs des Françaises et des Français. La professionnalisation des services à domicile modifiera leur perception par les Français.

**D.D.** Merci infiniment. Nous vous libérons comme promis.

Nous reprenons le fil de nos présentations. Je passe la parole à Jacques Manardo, qui, après une longue carrière dans l'audit et le conseil, notamment en tant que président européen et directeur général mondial du cabinet Deloitte et Touche, quitte la profession en 2001 pour se consacrer à des activités nouvelles, notamment dans le domaine des services à la personne. C'est en tant que président de la Fédération des entreprises de services à la personne au sein du MEDEF qu'il évoquera les tendances sociologiques, démographiques et culturelles qui ont conduit au redéploiement des services à la personne, avant d'expliquer selon quelle organisation ce projet s'est mis en place et d'en rappeler les enjeux : la professionnalisation, la formation, le contrôle qualité et la rentabilité des modèles économiques.

J'allais vous demander quelques éléments d'information sur l'état d'avancement de la convention collective, mais nous venons d'apprendre qu'elle vient d'être signée. Tout cela est très encourageant !

**Jacques Manardo.** Le défi, tôt le matin, consiste à intervenir après Laurent Hénart, dont vous avez pu apprécier le brio et la capacité extraordinaire de synthèse. De fait, je n'ai pas grand-chose à ajouter, mais je vous dirai néanmoins quelques mots.

Laurent, par modestie, n'en a pas parlé, mais la création de cette agence, grand machin d'une quarantaine de personnes, et le lancement de son plan d'action ont eu pour effet foudroyant et notable de permettre que se retrouvent pour la première fois en France autour d'une table tous les acteurs qui ont un intérêt dans les services à la personne. Ainsi se sont retrouvées les trois grandes catégories d'employeurs, que je citerai dans l'ordre de taille :

- La FEPEM, la Fédération nationale des particuliers employeurs, qui revendique 1 600 000 particuliers employeurs. En tant que comptable, je ne sais calculer qu'en ETP, en équivalent temps plein. Tous les chiffres qui nous sont donnés, le sont en « morceaux d'individus ». Quand on parle de 1 600 000 créations d'emplois, on parle en fait de 1 600 000 personnes, même si elles ne sont employées qu'à 20 %. Par conséquent, la FEPEM pèse environ 300 000 salariés ETP.
- Les associations, comme l'UNA, l'Union Nationale de l'Aide, des soins et des services à domicile, l'ADMR, l'Association du service à domicile, et Adessa. Elles font un travail extraordinaire depuis des dizaines d'années. Elles emploient, directement ou indirectement, 200 000 personnes en ETP.
- Les entreprises, enfin. Nous avons créé notre fédération pour regrouper les différents acteurs entrepreneuriaux qui interviennent dans le secteur. Aujourd'hui, nous représentons environ 100 000 personnes en ETP.

Aujourd'hui, ce secteur « pèse » 600 000 ETP et 20 % des emplois créés en France en 2006.

Donc, Laurent Hénart, avec son conseil d'administration, a réussi à faire se parler ces entités, les employeurs, les organisations syndicales, ces acteurs différents, qui pour des raisons historiques, et peut-être par atavisme, ne se parlaient pas, sans bien savoir pourquoi.

La loi Borloo a été un extraordinaire outil de marketing, un agent d'excitation, mais en fait elle n'a pas créé grand-chose. Le service à la personne n'est pas, comme la tonalité le laisse entendre, une création récente générée par des mesures fiscales ou sociales. Le service à la personne est un phénomène beaucoup plus large. C'est en fait une réponse apportée aux besoins profonds du consommateur.

Plusieurs phénomènes, que Laurent a trop rapidement évoqués pour insister sur les aspects sociaux et fiscaux, expliquent cette tendance.

Premièrement, il faut évoquer la tendance démographique. Nous sommes dans un pays admirable où nous découvrons les choses un peu tard. Depuis une quinzaine d'années, la population vieillit fortement, phénomène lourd et irréversible. En outre, personne ne sait pourquoi les Françaises sont plus fécondes que les autres européennes.

Deuxièmement, il faut évoquer certaines tendances sociologiques, qui sont aussi très lourdes. En premier lieu, évidemment, c'est la féminisation de l'emploi. La Française est en la matière une *recordwoman* et elle le demeurera. Cette situation créera de véritables besoins. En second lieu – et cette tendance sociologique est récente en France alors qu'elle est avérée dans beaucoup d'autres pays –, cette Française qui travaille, qui est mère, qui a deux types d'enfants, à savoir ses enfants et l'autre grand enfant qu'est son mari, qui s'occupe souvent de ses parents depuis quelques années, n'a pas abandonné pour autant son rôle de chef de famille.

En fait, 85 % de nos clients sont des clientes. C'est une tendance extrêmement importante pour le secteur.

En troisième lieu, l'augmentation du pouvoir d'achat de toute une catégorie de salariés et de retraités a rendu ce marché véritablement solvable. C'est un fait qu'on a du mal à reconnaître dans ce pays où l'on parle beaucoup de pouvoir d'achat = le pouvoir d'achat croît plus vite que la production.

Toutes ces tendances ont été accentuées par un phénomène relativement neuf : culturellement le Français et la Française n'avaient pas l'habitude de payer. Nous sommes dans un pays très assisté. Aussi, contrairement à d'autres peuples, européens ou non, le Français, traditionnellement, n'est pas prêt à payer, en particulier les services.

C'est la raison pour laquelle a été lancé, au début des années 90, le chèque emploi service, avant que la réduction d'impôt qui a été accordée aux particuliers employeurs en 1996 ne soit étendue aux entreprises. De ce moment date la réelle possibilité d'offrir des prestations concurrentielles.

Enfin, il faut évoquer l'abaissement du taux de TVA à 5,5 % en 2000, mesure révolutionnaire qui a fait sortir des hordes de gens du travail au noir.

La vraie mesure novatrice du plan Borloo, en 2006, a consisté en un certain alignement des exonérations de charges sociales – le delta Borloo-Fillon.

L'ensemble de ces mesures d'aide à la consommation qui a eu comme effet d'aligner peu ou prou le prix du travail officiel sur celui du travail au noir, coûte environ 4 milliards d'euros par an. La ventilation est la suivante : 2 milliards d'euros pour les particuliers employeurs, environ 1,5 milliard d'euros pour le secteur associatif et, sur les 500 millions d'euros restants, 50 millions d'euros profitent spécifiquement aux entreprises.

L'Assemblée nationale projette de supprimer cette exonération introduite il y a deux ans. !

Nous avons fait des calculs : si l'on considère les emplois que nous avons créés, les salaires que nous versons, la TVA que paie sur ses achats un salarié rémunéré environ 1,15 fois le SMIC – un salaire de ce montant est intégralement dépensé – et le surcroît d'impôt sur le revenu dont il s'acquitte, les charges sociales que nous et le salarié payons, nous sommes dans un rapport de 1 à 4.

Le budget de l'état retrouve 4 fois en recette sa dépense. Nous ne comptons pas dans ce calcul ce que coûterait l'indemnisation des milliers de chômeurs qui ont retrouvé un emploi grâce à nous. Si l'on considère par surcroît qu'un chômeur coûte environ 30 000 euros – sans compter les frais induits par sa gestion administrative –, nous sommes dans un rapport de 1 à 12. Il est donc absurde d'un point de vue économique de vouloir supprimer une disposition qui ne coûte que quelques dizaines de millions d'euros. C'est ce que nous essayons de démontrer à Bercy.

Ces phénomènes démographiques et sociologiques profonds et cette envie naissante de la Française de se faire enfin aider ont entraîné un très fort développement des services à la personne qui sont devenus une véritable profession.

Et voilà le second message que j'adresse à cette salle prestigieuse, qui compte beaucoup de financiers et d'économistes : détrompez-vous ! Il s'agit d'une véritable profession ! Le service à domicile est beaucoup plus compliqué que le service à l'entreprise. Et je puis vous le dire, moi qui ai fait les deux !

La chef de famille est bien plus exigeante, quand elle vous compare à sa mère, à la façon de repasser de sa grand-mère, aux techniques ancestrales de la famille. Entrer dans le domicile, c'est un calvaire absolu qui demande beaucoup de qualités et une grande méticulosité. Contrairement à ce que pensent beaucoup, on ne peut pas envoyer n'importe qui au domicile des gens = quelqu'un qui arriverait « les mains dans les poches ». Il faut recruter le salarié, le former, créer des outils pour qu'il dispose d'un programme de travail et de tout un outillage. Derrière, la gestion informatique est extrêmement lourde.

Bref, en termes économiques, la barrière d'entrée est placée très haut. C'est ainsi qu'apparaissent de véritables entreprises, des entreprises multidisciplinaires, qui, en raison de ce coût très élevé du *back office*, tentent naturellement d'exercer la même profession de service dans différents métiers.

Ce que Laurent Hénart n'a pas dit, c'est que Mme Lagarde vient de recalibrer le « focus » de l'agence. L'agence a en effet été créée en tant que services à domicile. En fait, la loi Borloo, dont vous parlez tous, porte sur le service à domicile. En réalité, le salarié passe deux heures en dehors de ses heures de sommeil à son domicile et une grosse dizaine d'heures ailleurs. L'idée de ne lui proposer que du service à domicile est beaucoup trop réducteur. C'est une des exceptions françaises. Le lieu de consommation du service à la personne doit être indifférent. Pour véritablement aider cette Française ou ce Français à équilibrer sa vie personnelle ou professionnelle, il faut être capable de lui rendre des services un peu n'importe où, à domicile et sur son lieu de travail. C'est ainsi qu'on assiste à un développement très important des services offerts aux salariés des entreprises, grandes ou petites, et des systèmes collectifs de gardes d'enfants – crèches, halte garderies, etc. La loi Borloo, avec les possibilités d'exonérations qu'elle offre, est connue.

Tel n'est pas le cas du crédit d'impôt familial – article 244 *quater* F du code général des impôts –, créé par la loi de finances pour 2004, qui permet aux entreprises de déduire de leurs charges toute une série de dépenses consacrées à la garde d'enfants. La loi Borloo y a ajouté une quatrième dimension, à savoir d'autres types de services comme les conciergeries d'entreprise. Ce crédit d'impôt dont bénéficient les entreprises est très attractif. Mais surtout, ce texte a réglé un problème qui leur faisait froid dans le dos :

les avantages qu'elles accordaient à leurs salariés pouvaient-ils être requalifiés d'avantages en nature par l'administration fiscale et par les URSSAF ? Le texte de 2004 tranche ce point par la négative en autorisant les entreprises à passer ces dépenses en charges. Ainsi, de grandes entreprises ont commencé à s'intéresser dès 2004 à ce genre de services qui ont explosé en 2007.

Notre fédération a la vision suivante du service à la personne :  $SAP = SAD + SLT$ , service à la personne égale services à domicile plus service sur le lieu de travail.

Les services à domicile ouvrant droit à des avantages fiscaux ou sociaux sont une vingtaine. Mais il existe toute une liste de services, en plein boom, qui ne sont pas agréés et qui ne donnent pas lieu à des déductions. Aussi, il ne faut pas croire que le service à la personne, c'est le service à domicile, le service aux personnes fragiles, un service subventionné ; c'est une véritable industrie, qui se développe fortement.

Sans vouloir critiquer les auteurs de ces grandes réformes, et en particulier la papesse du service à la personne, Michèle Debonneuil, qui est à l'origine de la plupart d'entre elles, je tiens à faire la remarque suivante : le CESU est un outil de solvabilisation mais ce n'est pas par un outil que l'on crée une demande. Si vous soumettez les choux de Bruxelles à une TVA à 3 %, je n'en mangerai pas pour autant car je n'aime pas ça !

En fait, c'est véritablement la demande qui importe. L'entreprise, pour pouvoir recruter, en arrive à offrir des services à ses salariés. Mais elles sont encore peu nombreuses à le faire parmi celles qui sont soumises à l'impôt sur les sociétés. Je rappelle que la part du chèque financée par l'entreprise n'est pas soumise aux cotisations sociales, dans la limite d'un plafond annuel de 1 830 euros par salarié. Ce qui explique réellement que le CESU ait du mal à se développer dans les grandes entreprises, c'est que les DRH sont généralement rétifs à payer des services, au domicile de leurs salariés. Il préfère offrir des services au sein de l'entreprise.

Ainsi, les services à la personne sont un vrai secteur économique, un vrai métier que nous nous efforçons de professionnaliser.

Pour nous, les facteurs de professionnalisation sont au nombre de cinq, que d'autres professions comme les banquiers, les assureurs, les comptables et les avocats connaissent bien :

- Le recrutement. Nous connaissons de grandes difficultés de recrutement. Nous arrivons actuellement au taquet, c'est-à-dire que notre taux de croissance de 50 % en 2006 et en 2007 est contraint par ces difficultés de recrutement. Nous avons demandé à M. Hortefeux que les services à la personne soient inscrits sur la liste des métiers pour l'exercice desquels il sera possible de faire venir des jeunes en provenance des nouveaux états membres de l'Union. Cette mesure ne permettra pas de débloquer la situation, mais elle constituera une solution d'attente avant que d'autres programmes plus profonds ne permettent aux jeunes Français de redécouvrir le plaisir du travail et du service en particulier – servir, pour l'instant, ce n'est pas très coté.

- La convention collective. Les organisations syndicales sont structurées par grands métiers. Nous avons dû leur expliquer que les services à la personne constituaient une seule grande profession, qui regroupait en réalité une vingtaine de métiers. Il a fallu remonter jusqu'aux fédérations. Il nous a fallu presque deux ans pour nous entendre sur le point le plus compliqué de notre convention collective, à savoir son champ, autrement dit son périmètre. Nous y sommes parvenus avec quatre organisations syndicales. Nous allons donc pouvoir commencer à travailler sur le fond. Nous allons faire beaucoup de copier-coller, car, comme le disait tout à l'heure Laurent Hénart, les grandes associations ont des conventions collectives. Est créée entre elles une union syndicale de branche, chargée de renégocier une grande convention collective. Nous travaillons en concertation avec elle, car nous ne pensons pas qu'il soit profitable à tous que les syndicats négocient avec la FEPEM, avec les assistants, avec la propreté, etc.  
Nous devrions pouvoir disposer rapidement du corps de la convention collective.
- La formation. Il faut former les salariés essentiellement à des règles de comportement. Ils doivent être intègres, ils doivent savoir communiquer dans un français convenable, se tenir, et ils doivent avoir le sens du service. Au-delà de la formation aux métiers, il y a un gros travail de formation plus générale. Dès 2007, nous avons développé un programme de formation pour 4 000 salariés. des petites entreprises qui ne peuvent monter seules un programme de formations. En 2008 nous prévoyons un plan de 8000 formations.
- Les normes. Pour éviter que des « margoulins » ne créent des problèmes à la profession, il faut renforcer les normes. La norme ISO est peu répandue dans les métiers de services à la personne. Aussi, nous avons aidé à renforcer les deux normes qui existent : QUALICERT, de la société SGS, et AFNOR. QUALICERT a sorti une norme V2, qui est déjà un peu plus robuste, et une V3 un peu plus élaborée. De son côté, AFNOR est en train de sortir une norme V2, pour obliger les entreprises à être de véritables agents de professionnalisation.
- Le financement. Ces entreprises de forte croissance se heurtent au problème français du plafond de verre. Les services, qui connaissent un taux de croissance faramineux, sont confrontés au problème du BFR – besoin en fonds de roulement. Le système bancaire ne prête pas aux entreprises, celles-ci connaissent de dramatiques difficultés de financement, contrairement à ce qu'a dit Laurent Hénart. Beaucoup de ces gazelles sont anémiées et vont gentiment mourir. On a attiré des milliers de jeunes entrepreneurs pour les sortir du chômage. Mais je ne connais pas beaucoup d'entreprises qui gagnent de l'argent dans les services à la personne. Et leur taux de mortalité est phénoménal. Aussi, entre le moment où un jeune créateur reçoit 10 000 ou 20 000 euros – ces petits fonds dont on parle beaucoup dans la presse – et le moment à partir duquel il suscite l'intérêt de grands fonds à hauteur de 5 millions d'euros au minimum, il y a un trou béant qu'il faut combler. Nous travaillons à cette fin avec la Caisse des dépôts et consignations et avec d'autres acteurs, mais il est urgent de se mobiliser.

#### D.D. Merci de votre exhaustivité.

Nous allons passer maintenant la parole à deux survivants, à deux belles entreprises, à deux acteurs reconnus de ce marché, à deux chefs d'entreprise qui nous ont semblé emblématiques d'une approche spécifique et professionnelle. Il s'agit de Maison et services, fondée en 1999 par un homme qui venait d'une entreprise en propreté industrielle, dont il s'est inspiré pour définir sa stratégie. Patrice Deniau a créé la marque leader en France de l'entretien de la maison sous la forme d'un réseau national d'entreprises prestataires. Sa devise est la suivante : « Une démarche professionnelle au service du particulier ». Son combat : favoriser l'émergence d'un vrai métier de l'entretien de la maison et développer des entreprises sérieuses et compétentes dans ce domaine particulier des services.

Un autre exemple de réussite, c'est Dom Plus. Serge Bizouerne a d'abord exercé les fonctions de directeur des ressources humaines, puis de dirigeant de filiale au sein du groupe France Télécom, avant de créer cette plate-forme téléphonique en 2000 sur un modèle économique original qu'il nous exposera. Reconnu pour son exigence en matière de qualité d'écoute, d'accompagnement à distance et d'intermédiation, la notoriété de Dom Plus dans le secteur des services à la personne s'est construite autour de sa signature : « Priorité à la personne ». Cette devise souligne l'importance de la relation dans le service à la personne. Nous leur demanderons de témoigner tous deux de leur expérience et de nous dire comment ils voient leur avenir.

**Patrice Deniau.** S'il est difficile pour Jacques Ménardo de prendre la parole après Laurent Hénart, il est encore plus difficile de prendre la parole après lui.

Je partage bien sûr tout ce qui a été dit, mais je suis étonné qu'on se pose toutes ces questions, tant le système économique est simple. On ne s'improvise pas entrepreneur. On ne peut pas demander à quelqu'un qui n'en a pas les aptitudes de le devenir. Je trouve extraordinaire que l'on se demande si le secteur des services à la personne a un avenir ; pendant ce temps, nous, nous avançons. Si le métier de l'entretien de la maison était le plus récent des métiers, cela se saurait. Certes, ce n'est pas le plus vieux métier du monde, mais quand on a dit cela, on a tout dit.

Jacques Manardo l'a dit : avant 1996, les entreprises n'avaient pas accès à ces services, qui étaient exclusivement réservés aux associations. Or les besoins existaient. Le vieillissement de la population a entraîné un besoin de services. Et c'est pour répondre à ces besoins que les associations ont été créées, très souvent sur la base du bénévolat.

Aujourd'hui, nous les entrepreneurs, nous sommes dans une logique totalement différente. Nous sommes dans une logique d'offre : nous proposons des services. Auparavant, le travail n'était pas déclaré, parce qu'à la limite, c'était pratiquement la meilleure solution. Aujourd'hui, le travail légal est moins cher que le travail non déclaré.

Parallèlement, l'effet médiatique a fait évoluer les mentalités. Aujourd'hui, pour prendre une comparaison, on ne demande plus à quelqu'un s'il possède un téléphone portable, mais on lui demande le nom de son opérateur. Je puis vous garantir que, dans moins de dix ans, on posera exactement la même question pour l'ensemble de nos vingt services, quels qu'ils soient. Pour au moins l'un d'entre eux, vous ne vous poserez pas la question de savoir si vous allez recourir à l'un de ses services, mais avec quels partenaires avec quels prestataires vous contracterez. Seules les entreprises sérieuses, compétentes, qui sont en phase avec les attentes des clients, survivront. C'est du bon sens.

Etant issu du monde de la propriété industrielle, je ne travaille que dans le champ de l'entretien de la maison – ménage, repassage, jardinage. Je n'ai aucune compétence pour parler des autres métiers, même si j'ai beaucoup de respect pour ceux qui ont la prétention de connaître tous les métiers. Mais tel n'est pas notre cas.

Quand on est coiffeur, on pense que ce n'est pas très compliqué, parce qu'on a reçu une formation et parce qu'on aime son métier. Dans les métiers de services, il faut aimer les gens. Le mot « aimer » n'est pas tabou : quelqu'un qui n'aimerait pas les gens n'aurait rien à faire dans ces métiers-là. Quand une employée de maison appelle pour dire qu'elle ne viendra pas au travail en raison d'un problème de transport ou parce que son enfant est malade, l'exploitant ne doit en être ni agacé ni énervé, car c'est son quotidien. Si tel n'est pas le cas, il n'a rien à faire dans ce métier-là. Il ne lui reste plus qu'à trouver des solutions pour que le client soit satisfait, malgré tout, avec une même qualité de service.

Ce matin, vous prenez votre petit-déjeuner sans vous demander qui l'a préparé et qui vous le sert : seul vous importe qu'il vous soit servi. Cela vous paraît naturel, et ça l'est, parce que les gens compétents et professionnels ont assuré cette prestation. Il n'y a là rien d'extraordinaire. C'est un métier très simple, très structuré, qui est appelé à se développer. Toutes ces questions sont justifiées, parce qu'un bon nombre de personnes qui n'en étaient pas issues et qui pensaient trouver là un eldorado se sont engouffrées dans ces nouveaux métiers. D'un côté, ils ont raison, car il y a des marchés à prendre – j'encourage très vivement les gens à venir nous rejoindre – ; d'un autre côté, ce n'est pas un eldorado, c'est simplement un métier normal, avec des marges normales.

J'ai la chance de pouvoir gagner ma vie normalement et d'être très largement bénéficiaire. Certains, ici dans la salle, le savent très bien, qui nous ont audités lorsqu'ils ont pris une participation dans notre entreprise.

J'en profite pour ouvrir une petite parenthèse. Les enseignes font partie de l'ensemble de la chaîne. Mais je ne comprends pas qu'on puisse envoyer des agents intervenir chez des particuliers sans avoir fait préalablement une visite au domicile de ces derniers.

Travailler avec les plates-formes, c'est un grand bonheur. Ce sont des outils modernes. Pour ma part – et je fédère plus de 150 entreprises en France –, je refuse qu'une prestation soit réalisée au domicile d'un particulier sans qu'ait été effectuée préalablement une visite et sans qu'ait été préalablement établi un cahier des charges précis. En tant qu'entrepreneur, vous êtes responsable juridiquement et, en quelque

sorte, moralement des personnes que vous envoyez chez les particuliers. Vous n'avez pas le droit de jouer au loto et le hasard n'a pas sa place.

Oui, c'est un métier, nouveau pour ceux qui ne le connaissaient pas. Mais pour nous qui sommes issus de la profession, il n'a rien de nouveau. Il connaît simplement une phase accélérée de développement.

Quand on parle de l'évolution des normes de qualité, j'aimerais qu'on évoque plus souvent cette première rencontre entre les intervenants et les clients.

Un mot sur les modes d'intervention. Pour ma part, je suis prestataire, c'est-à-dire que je suis l'employeur de mes collaborateurs. Il existe en France un mode excessivement répandu, à savoir le mode mandataire. Aux termes de ce mode mandataire, très certainement adapté pour le soutien scolaire, l'intervenant est salarié des particuliers, qui sont eux-mêmes clients de l'entreprise mandataire. Très souvent, le particulier ignore qu'il est employeur ; l'intervenant, quant à lui, croit qu'il est salarié de l'entreprise qui le mandate alors qu'il est employé par le client chez qui il intervient. Là encore, on peut s'étonner que ces salariés n'aient pas accès à tout un ensemble de choses, ce que ce soit la visite médicale, une convention collective, le droit individuel à la formation, etc.

Le plan Borloo nous a tout donné. Il appartient maintenant aux entreprises de prendre le relais. Nous ne demandons rien de plus, si ce n'est qu'on ne change pas les règles du jeu en cours. Il est ridicule de vouloir changer les règles avant la fin de la période de cinq ans. Tous les acteurs doivent se fédérer pour faire en sorte que ces règles ne changent pas. Pour ce faire, je fais confiance à Laurent Hénart et à Jacques Manardo.

En conclusion, je dirai que les choses sont affreusement simples pour les gens compétents et professionnels.

**D.D.** Merci Patrice Deniau. Tout cela est très encourageant. Nous allons maintenant entendre un autre chef d'entreprise. Vous constaterez que Serge Bizouerne fait preuve du même enthousiasme.

**Serge Bizouerne.** Restons modestes ! Juste pour faire écho au statut de survivants dont il était question tout à l'heure, je voudrais commencer par une anecdote véridique. À l'occasion de l'un de nos rendez-vous, il y a un an, à la fin de notre entretien, mon interlocuteur me dit : « Vous savez, monsieur Bizouerne, vous êtes un ornithorynque dans le monde des services à la personne ». Je me suis empressé d'aller consulter la définition qu'en donnait le dictionnaire. Je vais vous la lire : « Mammifère australien, amphibien et ovipare, au bec corné, à longue queue plate, aux pattes munies de cinq doigts palmées et de griffes ».

J'ai demandé à mon interlocuteur le sens de son propos. Il m'a répondu que c'était une espèce en voie de disparition, mais une espèce gentille. Je lui ai répondu que dans notre métier, nous étions effectivement prêts à tous les sacrifices et prêts à tout entendre.

Finalement, ce propos est au cœur du débat suivant : la place de la relation dans le service a-t-elle un sens ? Pour reprendre les propos de Magaly Siméon, y a-t-il une rencontre ?

Sur ce sujet, je vous parlerai de notre pratique professionnelle. Je ne vous parlerai pas tant de Dom Plus que de ce qui est au cœur de notre service, de nos ressources humaines.

Nous sommes tous à la recherche de relais de croissance et de différenciation dans les services. Ce n'est pas nouveau et cela va continuer. On voit des partenariats s'affiner, mais on voit aussi des tensions apparaître. On vous parle de flux d'activités, de rémunération de l'intermédiation. Selon une expression consacrée, quand on a un marteau dans la tête, tous les problèmes prennent la forme de clous ! Effectivement, en raisonnant de la sorte, on ne progressera guère. On a pu mesurer les effets du dispositif Borloo et le travail accompli par toutes les fédérations professionnelles. Les propos de notre président sont éloquentes : ils traduisent une impulsion très forte.

Si nous sommes tous d'accord pour considérer que l'offre se stabilise, même si elle est parfois incomplète, la qualité, la professionnalisation et le référencement de cette offre font encore débat. Cette question de la qualité est et demeurera centrale.

Comme l'a dit Laurent Hénart, nous sommes au cœur de la vie des gens. Quel est notre point de vue en tant qu'utilisateur ? Dans l'expression « services à la personne », il y a le mot « personne ». Selon moi, on n'en parle pas assez. Pour une fois, parlons de cette dimension humaine !

Premièrement, le client a un vrai besoin de considération. Vouloir être considéré dans sa demande, ce n'est pas quelque chose de polémique : on veut être considéré comme la personne la plus importante.

Deuxièmement, la création de valeur est dans la relation d'échange, dans le traitement qualitatif de la demande, qu'elle soit simple ou complexe. Nous ne sommes pas dans un système de troc. On oppose parfois le volume à la qualité. C'est une erreur. Toutes les demandes, y compris les plus simples, doivent faire l'objet d'un même traitement qualitatif.

S'agissant de l'offre, ce n'est pas une question de transactions. Les heures de travail qui sont effectués au domicile d'un particulier ont une valeur extrêmement importante. Les relations sont complexes, ne serait-ce que parce qu'elles impliquent de la confiance. La question de la confiance se pose même pour quelqu'un qui vient poser des rideaux chez vous. Ne parlons même pas de ceux qui s'occupent des personnes âgées. Comme le montrent de nombreuses études sociologiques, le marché veut de la relation. Vous êtes tous, ici dans cette salle, probablement mieux placés que moi d'un point de vue marketing pour dire qui sont vos clients.

Nous avons réalisé l'année dernière une étude avec CERPHI (le Centre d'Etude et de Recherche sur la Philanthropie) dans laquelle il apparaît que les attentes du client sont relationnelles. Au mois de septembre, nous avons interrogé plus de 110 donneurs d'ordre institutionnels. Ils ont expliqué qu'ils accordaient une grande valeur à la relation dans les services dont ils assurent la prestation.

Ce n'est pas moi qui le dis, mais le marché. Le besoin de reconnaissance et la façon d'être considéré touchent à la sphère relationnelle.

Il faut distinguer, selon moi, deux niveaux dans les services à la personne : la prestation délivrée, qui doit répondre à des critères de qualité, de professionnalisme, et le service rendu en amont. Ce n'est pas simplement un problème d'accès, un problème de guichet. Nous qui en avons fait notre métier, nous avons connu une croissance annuelle de 30 % ces trois dernières années. Ne me faites pas dire que je suis dans l'écoute, que je suis dans la relation pour durer. Ce n'est pas de cela qu'il est question. Quelles qu'elles soient, si les plates-formes téléphoniques ne sont pas au rendez-vous de la personnalisation de ce service, alors il y a un trou dans la raquette. Chez nous, nous travaillons à la professionnalisation de nos équipes. Nous consacrons 10 % de la masse salariale à la formation, nous avons des parcours de professionnalisation sur six ans, nous développons le tutorat, nous avons établi un référentiel métiers. Nous ne sommes pas dans une démarche de certification, monsieur Manardo, mais dans une démarche d'autoévaluation, ainsi qu'elle se pratique au Canada. Je précise en effet que Dom Plus est né au Canada.

Dom Plus est apparu en 1998 et a été créé juridiquement en 2000. Il gère plus de 4 500 000 bénéficiaires et reçoit plus de 200 000 demandes par an. Juridiquement, la gouvernance est séparée du statut d'actionnaire-client. En effet, certains de nos clients sont actionnaires. Surtout, nous disposons d'un comité d'éthique, qui est l'une des trois assemblées de gouvernance de l'entreprise aux côtés de l'assemblée générale et du conseil de surveillance.

Cet été, j'ai écrit un article dans le journal *La Tribune*, dans lequel j'expliquais qu'on ne vend pas des services à la personne comme on vend des pizzas à 9 euros. Beaucoup de personnes considèrent sans doute que l'appel du client pour demander un service à la personne est simple à traiter en termes de formalités. Si tel était le cas, cela se saurait. Nous sommes entrés dans une économie de la transaction relationnelle : cette relation devient la relation d'échange importante. Après, le débat est ouvert sur le modèle économique. Si celui qui appelle n'est pas assuré de recevoir un accueil personnalisé, d'être considéré, alors il se prépare des lendemains qui déchantent. Tous les professionnels, y compris les donneurs d'ordre, qui travaillent dans ce secteur doivent en être conscients.

**D.D.** Merci de votre témoignage. Le moment est venu d'entendre Magaly Siméon nous restituer les résultats d'une enquête menée par Gras Savoye auprès de consommateurs sur les freins à la consommation des services à la personne. Cette enquête a été menée auprès d'un panel uniquement composé de femmes. Elle nous en donnera les raisons.

**Magaly Siméon.** Je m'exprimerai en tant que consommatrice chef de famille. Pour mener cette enquête, nous n'avons effectivement réuni que des consommatrices, dans leur grande majorité chefs de famille. S'il y a une survivante à cette tribune, c'est la consommatrice chef de famille, parce que c'est sûrement pour elle que le quotidien et l'organisation du quotidien sont les plus difficiles.

Chez Gras Savoye, nous partageons tout ce qui a été dit précédemment. Néanmoins, au quotidien, nous avons le sentiment que cette rencontre n'avait pas lieu et que le réflexe de recourir à des entités officielles, normées et de référence n'existait pas forcément.

Nous avons réuni dix femmes, toutes exerçant une activité professionnelle, la plupart ayant également une vie familiale – de 1 à 4 enfants. Nous avons fait le choix de sélectionner des femmes pour éviter le problème de la solvabilisation, c'est-à-dire que nous avons sélectionné des femmes ayant la capacité de financer des services à la personne. En fil rouge de notre entretien, nous leur avons demandé quel était leur quotidien. Autrement dit, comment vous organisez-vous et comment vous faites-vous aider ? Si je vous parle de services à la personne, que me répondez-vous ? Enfin, en tant que femme, comment verriez-vous les choses, comment vous organiseriez-vous et quelles idées auriez-vous pour que la rencontre se fasse ?

L'organisation au quotidien n'est pas simple. Effectivement, si je me réfère à la manière dont ma grand-mère repassait, à la manière dont ma mère cuisine et à la manière dont ma sœur élève ces enfants, il est difficile alors d'avoir la certitude que la personne que je vais faire travailler aura bien toutes les qualités requises. Comme j'ai grande confiance dans ma capacité de recrutement, je recrute moi-même. Et comme j'apprécie la proximité, je recrute, pour plus de sûreté, par le biais des annonces déposées à la pharmacie ou à la boulangerie. On ne sait pas très bien de quoi on est sûr, mais on est sûr ! Toutes les femmes qui étaient autour de la table avaient pour habitude de recruter baby-sitter, femme de ménage, voire employé à domicile à temps complet de cette manière. Il faut prendre en compte ce paramètre.

De quoi est-on sûr ? Ce n'est pas clair non plus. En tout cas, j'ai vu la personne et je suis sûr de ce qui va se passer. Surtout, je peux exercer un contrôle, je vais être en mesure d'exprimer mes attentes, avec tout ce qu'elles ont de subjectif, de façon beaucoup plus libre que si je passe par une entreprise. Si je contacte une entreprise ou si j'appelle le 3211, personne ne me demandera comment repassait ma grand-mère. En revanche, si c'est moi qui recrute, je pourrai expliquer à la personne que mes chemises doivent être placées sur un cintre, pliées, etc. Pour résumer, si je passe par un prestataire, je ne suis pas certaine d'être prise en compte en tant que personne à part entière, avec mes travers, mes défauts et mes manies – on a beaucoup parlé de manies au cours de ce petit déjeuner !

Comment est-ce que je finance ? On s'arrange. Les gens n'ont pas forcément tous envie d'être déclarés. Je confie parfois le ménage à ma gardienne d'immeuble, qui est déjà déclarée auprès de la sécurité sociale. Mais on sait que le CESU existe pour y avoir eu recours une ou deux fois.

C'est assez drôle, car il faut mettre cela en rapport avec l'autre extrémité du spectre. Pourquoi est-ce que je n'utilise pas davantage le CESU ? Parce que je veux mettre moi aussi un peu la main à la pâte. Je ne veux pas avoir de serveurs. Une conscience politique, qui s'est révélée soudainement, s'est exprimée pendant le petit déjeuner : en fait, je suis de gauche et cela m'empêche de recruter des gens pour travailler à mon domicile.

Pour ma part, j'ai trouvé que ce rapport au serviteur était assez intéressant. Une des personnes a dit qu'elle avait une femme de ménage et qu'elle faisait elle-même le ménage pendant que celle-ci travaillait, pour ne pas rester à rien faire. Cette attitude est très intéressante : je ne me vois pas employeur, c'est un statut que je n'assume pas complètement ; je ne me vois pas employer plusieurs personnes, de surcroît avec la rotation que cela impliquerait. Bref, je n'assume pas très bien ce statut d'employeur, qui, pour moi, rime avec « exploiteur » et « capitaliste ».

Ce qui est assez amusant, c'est que quand on dit à ces femmes qu'en recrutant un salarié et qu'en payant des charges sociales, elles stabilisent son existence, ses revenus et lui donnent une certaine capacité de se projeter ainsi que des droits – droit à la sécurité sociale, droit à la formation, etc. –, chacune d'entre elles se dit alors que plutôt que d'être vue comme un méchant capitaliste, elle pourrait être vue comme quelqu'un qui aide une autre personne à se sortir d'une situation instable ou de la pauvreté. Mais cette perception n'est pas immédiate et le fait de déclarer a été vu au départ comme un inconvénient et non comme une garantie apportée aux salariés par le transfert officiel de richesses.

Ensuite, on leur a parlé des services à la personne et du 3211. Ces femmes avaient entendu parler du 3211, mais elles ignoraient totalement qu'il s'agissait d'un service destiné à les aider au quotidien. On leur a demandé ensuite qui pourrait faire du service à la personne et qui serait légitime pour ce faire. Pas les banques ! On parle de rencontre, on parle du domicile, et je ne vois pas du tout en quoi la banque est légitime. On leur a répondu que la banque sait qui elles sont, qu'elle connaît la composition de leur famille et, éventuellement, leurs capacités financières. De ce fait, elles pourraient avoir une communication à leur égard assez ciblée et les aider, par exemple, à recruter une garde d'enfants après une naissance. Elles en sont convenues. Si les banques avaient une communication suffisamment personnalisée pour que j'aie le sentiment que c'est mon besoin qui est pris en compte, alors pourquoi pas les banques ! Mais je n'ai pas le sentiment que c'est mon besoin à moi qui sera traité. D'après les publicités que j'ai pu voir, j'ai plutôt l'impression qu'elles traitent des besoins simples, très normés. Or mes besoins ne le sont pas.

De surcroît, je perçois un manque de souplesse : on me demande de m'engager d'abord, et après seulement on me rend un service. Je pourrais recourir à des services à la personne à la suite d'un coup dur, par exemple une grève.

A titre personnel, lors de la grève qui vient d'avoir lieu, j'ai appelé une société à la suite de la défection de ma nounou. A plusieurs reprises, je suis tombée sur la boîte vocale. C'est seulement à 9 h 30 que j'ai eu en ligne un homme charmant, qui s'est engagé à me rappeler. Je n'ai plus eu de nouvelles. C'est bien dommage, d'autant plus que je fais partie du cœur de cible.

Peut-être une vision très professionnelle du marché du service à la personne et de la garde d'enfants aurait-elle consisté à dire : « Je suis implanté dans un secteur où habitent beaucoup de familles. Les prochaines grèves vont créer des besoins. Si je préparais un volant de trois ou de quatre baby-sitters que je serais capable de placer dans l'heure, je répondrais certainement à un besoin et je créerais peut-être une dynamique ».

L'ouverture d'une boutique ne sera pas suffisante. Les femmes que nous avons interrogées l'ont bien perçu, qui nous ont dit qu'elles ne voyaient pas tellement comment ces enseignes pourraient être plus efficaces qu'elles. De ce fait, n'ayant aucune idée de la qualité du service, elles ne veulent pas s'engager immédiatement.

Nous leur avons alors demandé comment elles voyaient les choses. Nous avons eu deux types de réponse. Les jeunes femmes actives et sans enfant sont convenues qu'elles ramaient parfois, que cela les ennuyait, par exemple, d'aller à la poste le samedi matin. Pour autant, elles considèrent que leurs besoins ne sont pas très larges. Ainsi, un site Internet qui listerait un ensemble de prestations avec un tarif annoncé, avec une réactivité de la veille pour le lendemain, pour nous, cela aurait du sens et nous permettrait de voir comment cela fonctionne.

Pour les autres femmes, toutes celles qui avaient des enfants, la réponse a été unanime : l'employeur. Pourquoi l'employeur ? Pas parce que l'employeur aurait un devoir quelconque, mais parce que ce n'est pas simple. Autant je me fais parfaitement confiance pour recruter une employée à domicile par voie d'annonces, autant je ne me fais pas tellement confiance pour recourir à une entreprise qui va mettre à ma disposition une employée. La raison en est peut-être que l'on passe tout à coup d'un rapport particulier à l'entreprise et que l'on n'est plus très sûr de la façon dont nos droits et nos besoins vont être entendus.

L'employeur est apparu spontanément comme étant légitime et crédible, à défaut d'apparaître comme un vecteur obligé de financement. Si mon employeur me dit qu'il a sélectionné telle entreprise sur tel type de services avec tel tarif négocié, cela semble légitime.

En plus, il y a cette idée de segmentation. Autant les enfants et les personnes âgées ont une dimension affective, autant le ménage – qui ressortit au domaine de la logistique – n'a pas une telle dimension.

Après, il y a un troisième niveau, celui du plaisir : je peux recourir aux services à la personne pour des choses qui n'ont rien à voir avec l'intendance et la garde d'enfant. Je peux envisager de me faire faire un massage à mon domicile, mais dans le cadre d'une offre plus globale. En tant que mère de famille, je n'aurai pas nécessairement l'idée de faire venir quelqu'un à 21 heures pour un massage une fois les enfants couchés. En revanche, si l'on me propose une prestation englobant une dimension intendance, enfants et plaisir, alors je n'exclus rien, à la condition d'une certaine souplesse, à la condition que je ne sois pas obligée de m'engager pour un an. Je veux bien tester une fois, pour m'assurer que le prestataire peut intervenir dans l'urgence.

**D.D.** Merci Magaly pour la transition. Et si, comme nous venons de l'entendre, l'entreprise était le bon prescripteur des services à la personne ? Nous allons demander à Marianne Naud ce qui a conduit Areva à mettre en place le CESU pour ses salariés. Dans quel esprit cela s'est-il fait ? Pour le bénéfice de qui ? Les salariés, on s'en doute, mais peut être aussi l'entreprise.

Marianne Naud, directeur de la politique sociale chez Areva, a accepté de nous livrer les réflexions qui, après négociations, ont conduit Areva à adopter cette disposition. Nous verrons l'influence de la culture d'entreprise sur des décisions telles que celle-ci.

**Marianne Naud.** Je prendrai l'exemple de la crèche. Je ne dissocierais pas la question du CESU de l'ensemble de la démarche « services à la personne ».

Chez Areva, c'est avec la crèche que nous avons démarré. Il se trouve que notre président est une femme. De fait, ce n'est pas par hasard que nous avons créé une crèche à Vélizy. Quand Anne Lauvergeon a pris ses fonctions de présidente de Cogema, le siège de l'entreprise était situé à Vélizy. Elle a décidé, un peu contre vents et marées, parce que ce n'était pas dans la logique de l'entreprise, d'ouvrir une crèche. Depuis lors, d'autres crèches ont été ouvertes. Sur la seule région parisienne, nous disposons de plus de 60 berceaux – c'est l'expression consacrée. Sur l'ensemble du périmètre français et allemand – nous avons récemment ouvert des crèches en Allemagne –, nous disposons de 150 à 200 berceaux.

Quel a été le cheminement qui nous a conduits à proposer ces crèches et d'autres services à la personne ? Aujourd'hui, Areva connaît un contexte de fort recrutement et de forte croissance. Ce n'était pas tout à fait le cas en 2002 lorsque la crèche de Vélizy a été ouverte. Nous recrutons environ 10 000 personnes par an, dont 2 500 en France. Si nous ne recrutons pas uniquement des jeunes, diplômés ou non, il n'en demeure pas moins que le fait d'offrir des avantages permettant d'améliorer la qualité de vie est un vrai avantage concurrentiel pour l'entreprise. Cette orientation est pérenne.

Un élément plus conjoncturel nous a aussi motivés. Nous avons en effet, à la fin de l'année dernière et au début de cette année, déménagé notre siège social. Un nombre important de salariés travaillant à Vélizy sont allés à la Défense et à Paris, et d'autres salariés sont allés de la Défense vers Paris. Ces mouvements ont entraîné des discussions et des négociations avec les partenaires sociaux de ces différents établissements. Qu'il soit privé ou professionnel, un déménagement est un bouleversement de la vie. Pour les gens qui étaient installés depuis très longtemps à Vélizy et qui habitaient à proximité, venir travailler à Paris posait un certain nombre de problèmes. Aussi, nous avons mis en place des aides et un processus d'accompagnement dans le cadre de ces déménagements et nous avons installé une conciergerie au siège, dans le 9<sup>e</sup> arrondissement, et à la Défense.

Je reviens sur les crèches. A titre personnel, bien qu'étant mère de famille, je ne croyais pas du tout à la réussite d'une crèche dans un établissement situé à la Défense. Les salariés viennent plutôt avec les

transports en commun et je ne voyais pas de jeunes parents venir avec leur bébé ou leur enfant sur un site de la Défense. Je me suis totalement trompée. La crèche du site de la Défense accueille 36 enfants et il y a même une liste d'attente, si bien que nous avons gardé quelques places dans une crèche interentreprises qui se trouve à proximité de la tour.

Ouvrir une crèche dans un immeuble de grande hauteur n'était pas chose facile, ne serait-ce que pour obtenir les autorisations nécessaires. Mais cette crèche est une réussite totale, tout comme l'est la crèche qui se trouve dans l'établissement de la rue La Fayette, dans le 9<sup>e</sup> arrondissement, et qui compte une trentaine de berceaux. Il faut d'ailleurs signaler qu'il y a autant de jeunes papas que de jeunes mamans qui amènent leur enfant dans les crèches.

J'ouvre une parenthèse sur l'Allemagne. L'ouverture de crèches en Allemagne correspond à un véritable besoin si l'on veut attirer des jeunes femmes dans l'entreprise. La configuration sociologique de l'Allemagne est assez différente de celle de la France. On compte outre-Rhin beaucoup moins de femmes actives. Nous avons considéré que si nous voulions recruter des femmes, il était de notre intérêt et de notre responsabilité d'ouvrir des crèches.

La conciergerie correspond à une autre approche. Nous commençons à connaître les résultats de celle que nous avons installée au siège, à Paris. Sur un potentiel d'utilisateurs d'un peu plus de 800 personnes, on compte un peu plus d'une moitié d'utilisateurs réguliers, dont une moitié de femmes. Plus de 80 % des demandes sont traitées localement – et par conséquent pas à domicile – et portent essentiellement sur le pressing, la cordonnerie, les retouches, des produits de dépannage, des cadeaux. Les services liés à la famille, aux loisirs et à la maison sont assez peu demandés.

Notre approche de l'accompagnement des déménagements a été la suivante : nous en avons négocié les modalités avec les partenaires sociaux, même s'il n'était pas question de mobilité géographique, puisque nous restions en région parisienne. Néanmoins, nous étions conscients que ces déménagements entraînaient des difficultés pour certains salariés. C'est pourquoi nous avons ouvert la possibilité d'abonder le CESU au profit non seulement des parents de jeunes enfants de 12 ans et moins, mais encore des salariés ayant à leur charge des parents et pour qui cette mesure pouvait être une aide pour l'accompagnement à domicile.

Il est possible que d'autres catégories de salariés puissent bénéficier du CESU, mais rien n'est encore fait à ce jour. Toutefois, sur leur initiative propre, certains sites ont ouvert le CESU au profit de salariés qui ont à charge des personnes handicapées ou au profit de salariés handicapés.

**D.D.** Merci Marianne Naud. Nous tenions absolument à ce que quelqu'un assume le rôle d'exemple à suivre.

**Marianne Naud.** Je ne sais pas si c'est un exemple. Disons que c'est un témoignage !

**D.D.** Après ces différents témoignages, c'est à vous, Michèle Debonneuil, que revient la rude tâche de conclure en nous livrant les perspectives, mais aussi les lignes de conduite à suivre pour que ce projet poursuive sa route et tienne ses promesses.

Vous êtes notamment économiste. Après avoir travaillé à l'INSEE, puis comme conseillère économique de Jean-Claude Trichet, alors directeur du Trésor, vous dirigez la recherche économique et financière à la banque Indosuez. En 1993, vous écrivez un premier article sur les services à la personne comme solution au chômage. Vous dirigez ensuite le service économique, financier et international du Commissariat général au plan, où vous rédigez pour le Conseil d'analyse économique un rapport qui donnera naissance au plan de développement des services à la personne que vous avez mis sur pied au cabinet de Jean-Louis Borloo. Aujourd'hui, vous présidez le comité scientifique de l'Agence nationale des services à la personne. Vous êtes l'auteur d'un livre intitulé *L'espoir économique - Vers la révolution du quaternaire* et vous participez à la commission Attali pour la libération de la croissance française.

Que reste-t-il de cette vision de départ que vous avez partagée avec Jean-Louis Borloo, tellement enthousiaste qu'il en a fait son cheval de bataille ? Sommes-nous sur la bonne voie, même si le rythme semble parfois marquer le pas ? Pouvez-vous nous aider à nous projeter dans le temps ? C'est là que réside le talent des économistes.

**Michèle Debonneuil.** Cette introduction est très flatteuse. Je suis ravie de prendre la parole à la suite d'interventions brillantes sur des sujets très variés. En tant qu'économiste, je privilégierai l'un des aspects de la question que je connais le mieux, celui des technologies.

Si j'essaie depuis des années de promouvoir cette nouvelle économie, en particulier par le biais des services à la personne, c'est que j'ai pris conscience que les technologies de l'information allaient totalement transformer la façon de satisfaire les besoins des consommateurs. La mécanisation, cette technique générique précédente, a décuplé les capacités physiques de l'homme. Les technologies de l'information, quant à elle, sont en train de découpler ses capacités mentales. Nous n'avons pas mesuré à quel point celles-ci allaient totalement transformer les choses.

Une façon d'entrer dans le sujet est de prendre conscience que ces technologies permettent de mettre temporairement à votre disposition, sur votre lieu de vie, des personnes qui vont vous apporter leurs compétences. En comptabilité nationale, c'est la définition même du service.

Au temps de l'économie de la mécanisation, on ne savait pas organiser de façon industrielle cette mise à disposition temporaire. Du coup, on avait été obligé de l'organiser de façon minimale, parce qu'on a toujours eu besoin de services, qu'il s'agisse des services publics ou des services sociaux.

Aujourd'hui, cette mise à disposition temporaire sur le lieu de vie des gens pour le temps dont ils en ont besoin est devenue possible de façon précise et industrielle. On va donc pouvoir diversifier énormément ces services et, une fois qu'on les aura diversifiés, on pourra élargir la palette et monter en gamme.

Ce double mouvement permet en réalité d'améliorer la productivité, qui est l'augmentation de la satisfaction des besoins du consommateur par heure de travail. Quand on est peu nanti, ce qu'on appelle l'augmentation de la satisfaction, c'est la quantité de choses à se mettre sur soi. Pour nous, la productivité, c'est ce que la mécanisation a su nous apporter, c'est-à-dire une vitesse de production des biens toujours plus grande. En fait, la productivité recouvre une réalité beaucoup plus large, à savoir l'amélioration de la satisfaction de nos besoins et de la qualité.

Aujourd'hui, notre économie peut encore réaliser des gains de productivité en quantité, y compris dans les services. Mais le moteur de la croissance, c'est cette productivité en qualité. On a là un potentiel de développement tout à fait considérable, qui, de surcroît, est adapté à des populations riches, puisque nous allons effectivement pouvoir exploiter de nouveaux gisements de production satisfaisant ces nouveaux besoins.

Non seulement ces technologies de la formation permettent cette mise à disposition temporaire de compétences, mais encore elles permettent aussi la mise à disposition temporaire des biens. Du coup, notre habitude classique d'acheter les biens va s'estomper progressivement. Il ne s'agit pas d'une rupture, mais d'un dépassement. En réalité, nous allons vers une économie où la satisfaction de nos besoins se fera beaucoup moins selon un mode dichotomique entre des biens achetés et des services publics et sociaux minimaux, mais selon une articulation entre des nouveaux produits mis temporairement à disposition, qu'il s'agisse de compétences ou de biens. C'est ce que j'appelle le quaternaire. Il n'y aura pas de frontière étanche entre le secondaire et le tertiaire, mais une espèce de mariage synergique des biens et des services.

Je reviens aux services à la personne. Avec cette prise de conscience, je me suis demandé comment faire cette révolution de civilisation. Car c'est bien de cela qu'il s'agit. Les consommateurs y sont prêts. Le consommateur ne peut pas imaginer que ce dont il rêve est devenu réalité. Mais il faut abattre des murs.

Dans les services à la personne, il y avait les acteurs historiques – le particulier employeur, c'est-à-dire la domesticité pour le peu de gens qui en avaient les moyens – et les services sociaux – pour les personnes fragiles. L'État payait aux associations, qui rendaient un service gratuit à la personne fragilisée, un certain nombre d'heures selon un prix horaire administré. Ces acteurs fonctionnent très bien.

Aujourd'hui, il est très difficile de faire comprendre que ce n'est plus le seul mode de satisfaction des besoins, qui sont désormais des besoins de masse. Qui dit productivité, dit possibilité pour des entreprises privées d'exercer ces métiers. Gagner en productivité, c'est améliorer le bien-être de la population et apporter du pouvoir d'achat aux salariés.

Pour le faire comprendre, c'est très simple : il suffit de dire que des entreprises travaillant dans ce secteur sont maintenant cotées en Bourse. Les entreprises peuvent gagner de l'argent dans ce secteur d'activités.

Le plan de développement des services à la personne s'est employé en premier lieu à permettre l'entrée des entreprises privées. Les acteurs qui sont là depuis quinze ans savent que cela a été la croix et la bannière. Ils y rentraient au compte-gouttes, parce que les agréments permettant légitimement de vérifier la compétence des personnes qui rendaient ses services, étaient délivrés par les conseils généraux où régnaient certaines habitudes. De fait, les entreprises privées en étaient écartées. Et donc le plan Borloo a créé un autre circuit, qui a permis à 4 000 entreprises privées d'investir en un an le secteur.

Cet aspect est peu connu, mais il est important, parce que ces services au domicile des particuliers ou d'aide à la vie quotidienne, notamment dans le cadre des entreprises, procédaient autrefois du « bricolage ». C'est-à-dire qu'ils n'étaient pas externalisables. Il n'était pas possible de se faire aider pour la satisfaction de ses besoins de la vie quotidienne. Aujourd'hui, c'est possible grâce à des acteurs qu'on a essayé de placer sur un même pied d'égalité en termes de concurrence : les entreprises privées, les entreprises de l'économie sociale et le particulier employeur.

Qu'a fait le plan de développement des services à la personne ? Quelle a été la méthode pour mettre en place ces nouvelles façons de satisfaire les besoins ? L'État a joué un rôle très neuf pour lui : il a mis autour de la table des acteurs concernés par ce sujet. Ces acteurs n'avaient pas de raison de se rencontrer. Par exemple, les collectivités territoriales et ces trois types d'entreprises n'auraient pas pu s'entendre dans des délais courts. La méthode a consisté à mettre ces acteurs autour d'une table pour mettre en place les conditions d'un développement accéléré de ces activités. Et cela a fonctionné. L'État n'est pas un grand manitou, mais il est au service de ces acteurs. Il leur a demandé ce qu'il pouvait faire pour eux, comment il pouvait aider les entreprises à se créer, comment il pouvait faire jouer les règles de la concurrence. Ce nouveau rôle de l'État au service des acteurs qui réorganisent la façon de satisfaire les besoins de la vie quotidienne est tout à fait intéressant.

Si le plan de développement des services à la personne a réussi, c'est parce qu'il a permis de faire prendre conscience aux consommateurs qu'on était entré dans une toute nouvelle économie, qui n'est plus celle de l' « avoir plus », mais celle de l' « être mieux ». Cette économie est totalement différente : le consommateur ne devra plus acheter le maximum de biens à un prix minimum – voir le débat actuel sur le pouvoir d'achat. Cette logique ne peut pas fonctionner avec les services à la personne. Henry Ford avait bien compris qu'il devait payer ses ouvriers plus cher pour qu'ils puissent acheter ses voitures. Les ouvriers n'ont pas pu s'offrir immédiatement une voiture ; ils ont dû attendre trente ou quarante ans. Simplement, on a mis en place les conditions pour que ces voitures deviennent un produit de consommation de masse.

Nous sommes aujourd'hui à la veille de trouver un Henry Ford qui puisse expliquer que la façon de dégager des gains de productivité et du pouvoir d'achat, ce n'est plus celle-là. Nous ne sommes plus dans une économie de la vitesse, et donc il ne s'agit plus de diffuser des salaires qui dépassent le niveau des prix de la quantité supplémentaire de produits créés à l'heure. C'est terminé, y compris dans l'industrie. Pour diffuser ces gains de productivité et les gains en pouvoir d'achat qui les accompagnent, il faut que le consommateur accepte de payer plus cher les produits. C'est parce que, dans les services à la personne

par exemple, le consommateur accepte de payer la personne qui va venir lui rendre ces services que l'entreprise qui emploie cette dernière pourra augmenter son salaire. C'est une révolution de civilisation. Si nous ne le comprenons pas, nous allons connaître des déconvenues, car c'est notre seule façon de nous particulariser par rapport aux pays en voie de développement. Ceux-ci savent faire les mêmes choses que nous, quoi qu'on en dise, ou ils sauront les faire très vite. Le seul avantage comparatif qui nous reste, c'est notre niveau de vie, qui est plus élevé et qui nous permet donc de consommer des produits qui ne sont pas ceux que consomment les pays les plus pauvres. Le plan de développement des services à la personne est une occasion d'essayer de faire comprendre cet enjeu.

**D.D.** Merci Michèle Debonneuil. Voilà donc cette fameuse vision qui nous est proposée et que nous devrons un jour ou l'autre probablement partager. Nous allons maintenant passer aux questions. Le débat est ouvert.

**Question.** Cette question s'adresse à Mme Debonneuil. Madame, les services Borloo sont très divers. Certains étaient jusqu'à présent rendus par des entreprises du secteur concurrentiel, dans des conditions fiscales et sociales de droit commun. Les prestataires qui fournissent aujourd'hui les services à la personne sont en fait des « agrégateurs » de services. Ils bénéficient d'un cadre fiscal privilégié qui leur permet souvent de concurrencer les services qui étaient rendus précédemment par les entreprises du secteur privé. Je pense par exemple à l'assistance informatique ou au jardinage. Les entreprises qui rendaient ces services continuent de les rendre, mais dans des conditions de concurrence un peu plus difficiles. Elles ont du mal à concurrencer ces prestataires qui bénéficient de pas mal d'avantages fiscaux. Comment voyez-vous cohabiter ces deux types de prestataires, étant entendu que pour les entreprises du secteur concurrentiel, il est souvent difficile de rentrer dans le moule des entreprises de services à la personne, souvent pour des raisons d'organisation.

**Patrice Deniau.** Vous me tendez une perche. Je suis un bon exemple. Je suis entrepreneur en propreté. C'est mon métier premier. Mais être visionnaire, c'est voir les choses, et plutôt que de m'entêter à nettoyer les carreaux des particuliers, j'ai créé à côté une structure spécifique adaptée. À l'époque, il était très compliqué d'obtenir des agréments, parce que ces entreprises capitalistes n'étaient pas toujours très bien vues des préfetures et des personnes délivrant les agréments. Mon entreprise facture certes le même coût horaire à ses clients, mais pour le client final, c'est 60 % moins cher – 15 points de TVA en moins et 50 % de réduction d'impôt.

J'entretiens des locaux pour des professionnels, mais je ne me suis pas entêté à conserver exclusivement ce statut : je me suis adapté et j'ai évolué avec le régime fiscal. C'est ce que font toutes les entreprises dans des métiers similaires.

**Michèle Debonneuil.** L'ambition du plan de développement des services à la personne était d'investir un secteur où il n'existait pas grand-chose justement pour pouvoir créer beaucoup d'emplois. L'idée de la solvabilisation était la suivante : plutôt que de payer des gens à ne rien faire, autant les payer à faire quelque chose. Il a fallu effectivement définir un cadre de fonctionnement pour ce circuit court. De fait, il s'est ajouté aux autres cadres existants. Et dès lors qu'il y a des frontières, il y a des problèmes. Mais les acteurs vous disent qu'ils les gèrent.

**Question.** Ma question s'adresse à la fois à Mme Debonneuil et à M. Manardo.

Mme Debonneuil a expliqué très clairement que nous entrions dans une ère quaternaire, c'est-à-dire que les services pouvaient être rendus d'une manière différente du fait des progrès de la communication. Or M. Manardo a expliqué très justement que les services à la personne se décomposaient en deux grandes catégories : d'une part, les services à domicile ; d'autre part, les services sur le lieu de travail. Il me semble quand même qu'un certain nombre de services à la personne peuvent être rendus sans que le salarié qui les rend soit pour autant obligé de se déplacer au domicile du client ou sur son lieu de travail. N'est-ce pas plutôt la nature du service qui est en jeu plutôt que sa localisation propre ?

**Jacques Manardo.** C'est notre conviction. Le service à la personne, comme l'a expliqué Michèle Debonneuil, est une réponse à une attente d'équilibrage de vie. C'est ce que démontre l'enquête de Gras Savoye. Pour nous, ce n'est pas le lieu qui fait la différence, c'est la nature du service.

J'en profite pour répondre à la question précédente. On nous dit souvent que nous sommes en concurrence avec les artisans. Non ! Ce sont deux modèles économiques totalement différents. L'artisan, qu'il s'agisse d'un coiffeur ou d'un boulanger, est dans une boutique. C'est l'avocat du temps jadis : il reçoit à son cabinet. Il optimise son emploi du temps. Notre modèle économique est totalement différent : nous nous déplaçons, nous allons vers le client pour lui faciliter la vie. Aussi, je ne comprends même pas qu'on puisse parler de concurrence. C'est un choix. Il y a celui qui se déplace, qui fait de sa mobilité un modèle économique. Et puis il y a celui qui attend le chaland. Il n'y a donc pas de concurrence.

Comme l'a dit Patrice, il y a des gens qui s'adaptent, qui apprécient le service et qui vont aller à la rencontre du client. Et il y a ceux qui attendent. On le comprend très bien pour le boucher, puisqu'il ne peut pas déplacer sa marchandise. Mais parler de concurrence entre un coiffeur à domicile et un coiffeur tenant un salon, c'est une galéjade. Ce sont deux modèles différents.

Nous sommes convaincus, pour notre part, qu'il s'agit là d'un style de comportement, d'un mode d'exercice qui, pour que les obstacles soient surmontés, nécessite un certain type de collaborateurs. Les dix femmes de ce panel représentent le b.a. ba de toutes les hésitations, de toutes les angoisses, de tous les fantasmes. Pour les entreprises qui, comme celle de Patrice Deniau et d'autres, n'ont pas les deux pieds dans le même sabot, la clientèle potentielle est très importante.

Pour notre part, nous avons fait ces études il y a dix ans. Nous avons donc découvert les syndromes de ces femmes, qui représentent maintenant 85 % de notre clientèle. Les emplois directs – les emplois FEPEM – connaissent une lente progression – 1 % de croissance annuelle au cours de ces dix dernières années – ; les emplois *via* les associations connaissent la même progression; les entreprises, quant à elles, connaissent une croissance vertigineuse.

Parmi les dix femmes de ce panel, dont Gras Savoye va nous donner les noms, nous avons neuf clientes potentielles. Je rassure Magaly : bien évidemment, certaines entreprises sont assez intelligentes pour avoir monté des systèmes d'analyse du marché. Bien évidemment, les jours de grèves, il existe des entreprises réactives. Ce n'est pas parce qu'on est tombé sur le crétin de service qu'on doit généraliser. Nous avons tous notre anecdote à cet égard.

Nous assistons à la création d'une vraie industrie, qui répond à la tendance lourde dont parle Mme Debonneuil. La seule petite différence, c'est que Mme Debonneuil et Laurent Hénart font remonter l'explosion à la création de 4 000 agréments. En réalité, ces 4 000 agréments ont été délivrés à de très jeunes entrepreneurs, qui ont créé essentiellement leur propre emploi. Ni Patrice Deniau ni personne d'autre n'a attendu pour obtenir un agrément. Merci à Jean-Louis Borloo, merci à Mme Debonneuil, merci à Laurent Hénart, qui ont fédéré les acteurs. Rassurez-vous, la concurrence a toujours existé et elle permet à chacun de se développer !

**Michèle Debonneuil.** Il est agréable d'entendre que les entreprises sont satisfaites de ce que l'État a fait pour elles. Malgré tout, je dois dire que, en tant que représentante de l'État, je regrette d'avoir été obligée de limiter ces avantages. Ces avantages fiscaux forment un échafaudage, le temps que tous comprennent que le monde a changé. Ces services sont peu onéreux pour le moment, mais ils ne pourront le rester éternellement. Nous avons une mission d'éducation : il s'agit de permettre à l'offre, autant que faire se peut, de s'étoffer, mais nous sommes conscients du caractère un peu artificiel de cette frontière.

**Question.** Comme le disait Jacques Manardo, en réalité, on n'est pas prêt à payer pour ces prestations. Moi-même, j'ai fait l'expérience de recruter quelqu'un par voie d'annonce pour la garde de mon fils. En trois ans, j'ai dû changer douze fois de nounou. Aujourd'hui, soit je parviens, par le biais d'Internet, à me mettre en relation directement avec un entrepreneur ; soit, moyennant le paiement d'une cotisation annuelle, je passe par l'intermédiaire d'une banque, de la grande distribution, etc. pour me mettre en relation avec une entreprise. C'est-à-dire que je dois désormais payer un service qui était jusqu'à présent totalement gratuit. N'estimez-vous pas qu'on n'a pas encore trouvé le système qui offrira la possibilité à tous de se mettre en relation avec les entreprises, dont le but est d'obtenir la part de marché la plus importante ? Comment voyez-vous les choses s'organiser ? Qu'est-ce qui ferait que pour vous, en dehors du marché de l'entreprise et des particuliers, le marché puisse être étendu aux intermédiaires, dont les courtiers comme moi ?

**Magaly Siméon.** Je reviens sur ce que disait Jacques Manardo. La question est : « je suis tombé sur la mauvaise entreprise ; comment dois-je faire pour tomber sur la bonne ? »

**Jacques Manardo.** C'est là une question essentielle. Dans les entreprises de services, la notoriété est fondamentale pour la perception de la qualité par le client. Toute entreprise de services qui se respecte doit veiller à sa notoriété et doit faire de son nom un élément essentiel de son marketing. Dans la mesure où nous sommes dans une phase d'émergence, des relais sont nécessaires pour accroître cette notoriété. Le leader sur le marché du soutien scolaire, Acadomia, dépense de 5 à 6 millions d'euros par an en publicité au « cul » des autobus. Acadomia est cinq fois plus gros que le numéro deux du secteur. La notoriété par la marque est absolument essentielle.

En attendant que progresse cette notoriété, l'accélération de la mise en relation avec le client se fait par différentes méthodes. On a parlé tout à l'heure du 3211, sur lequel Laurent Hénart n'a pas répondu très précisément. Actuellement, aucune des enseignes n'est rentable. Elles font en quelque sorte acte de foi, puisque tant que l'acte d'intermédiation ne trouvera pas l'apport d'une vraie valeur ajoutée, elle n'aura pas sa place sur le marché. Donc, très peu d'enseignes survivront et l'idée qu'une banque ou qu'une société d'assurance « package » un service physique dans une offre est un leurre.

Les enseignes se sont lancées dans des campagnes de publicité. Malgré cela, le consommateur final reste sous-informé, ainsi que l'atteste l'enquête de Gras Savoye. L'agence a eu l'idée de mettre en place non pas une enseigne des enseignes, mais simplement un numéro, le 3211.

Lorsque vous composez ce numéro, il vous est proposé soit d'accéder à la plate-forme de l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale, l'ACOSS, pour obtenir des renseignements, soit d'accéder à des informations en matière d'emplois – service destiné aux chômeurs –, soit de trouver un service à la personne près de chez soi. C'est un simple centre de tri.

Nous avons créé une enseigne composée de sept producteurs pour accélérer la diffusion de leur offre. Au mois d'octobre, son site Internet a enregistré trois cents clics par le biais des Pages jaunes et trois cents autres clics par le biais de la fonction « accès à un service » du 3211.

Le matraquage des enseignes et des producteurs, qu'ils soient associatifs ou entrepreneurs, est encore insuffisant pour surmonter les hésitations de ces dames. Les différents systèmes sont actuellement trop nombreux. À terme, comme c'est la règle en économie, la situation va progressivement se clarifier. Dans une dizaine d'années, seuls subsisteront les grands noms comme Acadomia et les enseignes qui auront trouvé le bon modèle économique et qui pourront jouer un rôle d'intermédiation.

Je suis convaincu que le 3211 disparaîtra naturellement à mesure que les producteurs et les intermédiaires auront fait leur travail. La mise en place de ce numéro ne m'a pas du tout surpris : je préfère négocier avec l'agence des conditions intelligentes d'accès à ce numéro plutôt que d'en faire un problème idéologique. À ce jour, les enseignes n'ont pas encore réussi, malgré les dizaines de millions d'euros qu'elles ont investis, parfois avec l'aide de l'agence, à atteindre le cortex de ces dix femmes.

**Michèle Debonneuil.** Le débat producteur/distributeur/grand distributeur ne fait que s'ouvrir. De toute façon, il n'y a pas de consommation de masse sans articulation entre la production et la distribution. Comment vont s'organiser les acteurs pour distribuer des choses produites ? Il ne faut pas dire qu'il y en a un qui est plus important que l'autre. Non, il va falloir s'organiser et ce sont les acteurs qui, dans le temps, vont s'y employer.

On essaie de construire du *B to C*, mais un *B to C* très complexe dont est absente l'étape du *B to B to B to B...* Il sera nécessaire d'assurer un service continu aux consommateurs. De nouvelles connexions seront nécessaires, qui sont désormais possibles grâce aux technologies de l'information. Rien ne fonctionnera vraiment à destination du plus grand nombre tant que cette étape du *B to B to B to B...* ne sera pas réglée. Il faut une interface entre le *B*, qui est éventuellement le grand distributeur, est le *C*, quel que soit le niveau de ce *B*. Ce peut très bien être un distributeur avec sept enseignes. Peu importe. Dans la grande distribution, vous avez Auchan, Leclerc, mais aussi Picard Surgelés. Il y a de tout et il y aura de tout dans les services. On assiste actuellement à la naissance de cette organisation de la production de grande distribution.

**Patrice Deniau.** Votre question, ce n'est que du bonheur ! Pour ma part, je ne suis pas du tout inquiet. Je pensais que le rôle des banques était plutôt de financer les entrepreneurs qui osent, qui créent de l'emploi. Je ne pensais pas que leur rôle était de m'aider à trouver, à titre onéreux, une personne pour repasser mes chemises. Le seul problème, c'est qu'on manque de producteurs. En ce qui me concerne, je facture toujours en direct mes clients. Ce n'est pas un caprice. La raison en est simplement que je suis aussi entrepreneur, que j'ai en charge le contrat de travail de mes collaborateurs, qui sont tous embauchés à temps partiel choisi.

En tant qu'entrepreneur, je suis l'un des côtés d'un triangle. Le client et l'intervenant en sont les deux autres côtés. Bien évidemment, l'entreprise doit être rentable. Il faut que le client bénéficie d'un rapport qualité-prix qui le convaincra de rester chez nous. Les gens choisissent leur entreprise. Je travaille dans un département, la Mayenne, dont le taux de chômage est de 5 %. Et je n'ai jamais eu de problème de recrutement.

Nous essayons de faire en sorte que les gens qui travaillent pour nous se plaisent dans l'entreprise. A terme, nous connaissons une pénurie de main-d'œuvre et les particuliers employeurs ne pourront plus recruter eux-mêmes – tant mieux, puisque c'est notre métier. Prenons notre temps ! Nous trouverons toujours des solutions. En revanche, n'oublions pas que c'est un métier à faible valeur ajoutée. De fait, je ne vois pas comment on pourrait y ajouter un étage supplémentaire tout en faisant en sorte qu'il demeure profitable.

**Serge Bizouerne.** J'ai cru comprendre que monsieur s'interrogeait sur la rémunération de l'intermédiaire. Deux modèles sont possibles : soit l'on se rémunère par la demande, soit l'on se rémunère par l'offre. Il ne vous échappera pas qu'il n'est pas possible de créer de la valeur en réalisant une marge arrière sur l'offre, marge qui se répercutera de toute façon sur le particulier selon un modèle qui ne peut pas rémunérer la prestation. Il faut alors en revenir à la case départ : comment créer de la valeur ? Qui a intérêt à créer de la valeur ? L'enjeu consiste à se rémunérer sur la demande. Effectivement, dans le *B to B to B...*, il faut prendre en considération ce que les Anglo-saxons appellent la *life time value*, c'est-à-dire la fidélisation. L'autre aspect consiste à faire travailler le client. Les modèles qui fonctionnent le mieux sont ceux qui associent le client à la démarche. Pour notre part, c'est ce que nous faisons depuis huit ans. Dans ce schéma, le client va « coconstruire » sa démarche. Il est clair que certains modèles connaissent des difficultés – les propos de M. Manardo sont clairs à cet égard –, parce qu'il n'y a pas de place pour un intermédiaire et une plate-forme téléphonique. Dans le même temps, nous avons pour notre part triplé notre volume d'activité.

**Question.** Ma question s'adresse à M. Manardo et à Mme Debonneuil. *Quid* de la place de l'artisanat, dont vous parliez tout à l'heure, dans ce secteur des services à la personne ? C'est un vrai sujet de réflexion, notamment au sein de l'Union professionnelle artisanale, l'UPA. Vous sembliez tout à l'heure opposer l'économie des services et de la prestation de services à celle de l'artisanat. Confirmez-vous cette perception ?

**Jacques Manardo.** Non ! Vous essayez de créer une polémique ! Cette réflexion est similaire à celle qui a été faite s'agissant des associations. Je regrette de ne pas avoir réussi, au moment où cette table ronde prend fin, à vous convaincre de ne plus assimiler le service à la personne aux réductions d'impôts. Cela prouve que mes explications sont restées vaines.

Le service à la personne est une réponse à un besoin de société et c'est ce sur quoi travaillent Mme Debonneuil et d'autres depuis des années.

Vous demandez si ces différents modes sont en concurrence. La réponse est négative : certaines personnes choisissent un créneau où l'agrément entraîne des avantages fiscaux. C'est ce que vous qualifiez de services à la personne. Moi, je n'appelle pas cela des services à la personne : ce sont des services Borloo. Il suffit qu'un artisan crée une société et qu'il la fasse agréer pour en bénéficier. Arrêtons de parler d'ombre le soir dans les cimetières. Il n'y a pas de concurrence.

**Suite de la question.** Ce n'était pas mon propos. Il est assez compliqué pour un artisan de créer une société de services.

**Jacques Manardo.** Arrêtons de raconter n'importe quoi ! L'agrément n'est pas un agrément de qualité ! L'agrément est un acte administratif imposé par la direction générale des impôts pour lui permettre de surveiller et d'encadrer celui qui, bénéficiaire d'une délégation d'autorité publique, délivre une attestation fiscale de réduction d'impôt à son client. C'est bien naturel. Que vous soyez artisan, entreprise ou association, vous devez organiser votre activité économique pour pouvoir réclamer une réduction d'impôt au profit de votre client. Si cela ne vous intéresse pas, quel que vous soyez, de faire bénéficier votre client d'une TVA à 5,5 % et d'une réduction d'impôt, vous vous placez alors hors-agrément. Plus de la moitié du chiffre d'affaires de notre profession est réalisé hors-agrément. Vous avez beau tous vous focaliser sur cette question d'agréments et de concurrence, le service à la personne, c'est autre chose. Comme l'a amplement expliqué Mme Debonneuil, l'agrément et la réduction d'impôt qui lui est lié sont des adjuvants qui permettent d'apprendre à une certaine catégorie de Français de payer leurs services.

Mais à l'horizon de 2010-2015, la France sera comme tous les autres pays civilisés : vous y payerez votre service. Et le syndrome de ces dix femmes, qui, au fond, font preuve d'une absence totale de civisme en se vautrant dans le travail au noir...

**D.D.** Elles sont présentes parmi nous !!

**Jacques Manardo.** Ce n'est pas grave ! A la différence de Laurent Hénart, je ne suis pas un politique, mais, comme ces messieurs, un chef d'entreprise.

Je vous disais donc que l'avantage fiscal est momentané. Nous négocierons avec la DGI la réduction progressive de ces avantages. Il n'existe pas beaucoup de pays où l'État finance la consommation de services. L'État français, depuis environ 1990, a compris que l'un des syndromes de la France, c'est que le Français ne veut pas payer pour son service. Or, comme l'a dit Mme Debonneuil, le Français va devoir apprendre à faire travailler officiellement les gens pour permettre au cycle économique de fonctionner. L'artisan qui veut faire du service à la personne est le bienvenu. Un décret récent permet même, grâce à des allègements, à des groupements d'artisans de se faire agréer. Il est faux de dire que les artisans seraient défavorisés ou souffriraient d'une concurrence déloyale.

**Suite de la question.** Votre présentation est quelque peu simplifiée. Il est très difficile pour un artisan de créer une structure. En outre, s'il est vrai que les avantages fiscaux et sociaux sont temporaires, il n'en demeure pas moins qu'ils perdureront durant un certain nombre d'années. Pendant cette période, il y a bien une concurrence frontale qui risque de conduire à la disparition de certains artisans.

**Jacques Manardo.** On a le droit, dans un débat entre artisans et entrepreneurs, de ne pas être d'accord. Je vous dis que les 4 000 jeunes chômeurs qui se sont fait agréer et qui ont créé leur entreprise de services à la personne n'ont pas plus les moyens qu'un artisan d'avoir deux structures. Et pourtant ils y sont obligés. La DGI y veille. Il ne faut pas raconter n'importe quoi ! Les agréés sont des petites structures qui sont tenues d'avoir une comptabilité et une société séparées. C'est la règle de l'agrément. L'artisan n'est pas moins bien doté avec sa femme qui tient la comptabilité que le jeune entrepreneur qui décide de créer sa petite structure de services à la personne. Ce n'est pas un critère de différenciation entre l'artisan et entrepreneur. Le petit entrepreneur qui lance sa société de ménage en Mayenne est dans la même situation qu'un artisan.

**Suite de la question.** Les associations, quant à elle, ne sont pas obligées d'avoir deux structures.

**Jacques Manardo.** Nous sommes dans un pays où les associations sont nombreuses et, pour cette raison, les gouvernements successifs ont toujours du mal à écorner les avantages dont elles bénéficient. Effectivement, les associations jouissent d'une espèce de tolérance grâce à laquelle elles peuvent pratiquer une TVA à 5,5 % et de la réduction d'impôt en même temps qu'elles peuvent pratiquer une TVA à 0 %, et cela au sein d'une même structure.

**Michèle Debonneuil.** Il serait bon de simplifier tout cela ! La meilleure façon de s'en sortir, c'est d'essayer de comprendre. Quand tout le monde aura compris, on n'aura plus de problèmes. Nous essaierons néanmoins de gérer cette complexité.

**D.D.** Une dernière question ?

**Question.** On parle d'une offre à destination du grand public. Or je ne trouve pas que cette offre s'adresse à un grand public. Il s'agit en réalité soit de gens qui ont des moyens – et qui peuvent bénéficier des réductions d'impôts –, soit de gens pour qui les services à la personne sont une nécessité – les personnes dépendantes. Ne serait-il pas possible de démocratiser l'accès à ces services à la personne, par exemple avec de l'assurance ? Quand bien même j'aurais les moyens, comment choisir mon prestataire ? On a parlé des petites annonces, mais ce qui m'intéresserait, c'est de pouvoir choisir mon prestataire en fonction de l'appréciation que portent sur lui d'autres utilisateurs. Je pense souvent à Ebay, site sur lequel les vendeurs sont notés. Ne serait-il pas possible de mettre en place un système similaire pour les prestataires de services à la personne ?

**Michèle Debonneuil.** Comme je le disais avec l'exemple de Ford, quand se produit une révolution de civilisation avec un nouveau paradigme de diffusion des gains de productivité et de pouvoir d'achat, il est habituel que la classe moyenne n'en bénéficie pas immédiatement. Dans un premier temps, elle est simplement employée au lieu de chômer.

Dans le cas d'espèce, après qu'elle aura été formée, après que le métier aura été organisé, tout comme elle a pu acheter une voiture, la classe moyenne pourra s'offrir des services. On ne voit pas pourquoi l'économie du quaternaire serait différente de celle de l'industrialisation.

Cela dit, dans le cadre du plan de développement des services à la personne, nous avons mis en place le crédit d'impôt pour les personnes qui ne sont pas assujetties à l'impôt sur le revenu. Le but est bien de favoriser l'accès de la classe moyenne à ce nouveau mode de vie. Pour les gens qui travaillent dans les entreprises, le CESU peut être abondé par l'employeur.

**D.D.** Il me reste à vous remercier tous, surtout nos orateurs, mais aussi merci à vous d'avoir marqué une fois de plus votre intérêt pour notre manifestation en répondant à notre invitation.

Je signale que le département « prévoyance et retraite » de Gras Savoye organise un atelier de réflexion sur le thème suivant : « Comment anticiper et optimiser les engagements sociaux de votre entreprise ». Il aura lieu ici même le 22 novembre.

Nous vous remercions de votre fidélité.

**Contact :**

**Dominique Dechet**

[dominique.dechet@grassavoye.com](mailto:dominique.dechet@grassavoye.com)

Tél. 01 41 43 55 76 / 06 72 83 44 85

Fax 01 41 43 69 63