

Vient de paraître, l'étude de référence sur :

## **Les stratégies dans les services à la personne**

### **Le secteur privé au défi de la professionnalisation**

Madame, Monsieur,

Explosion des initiatives dans les services à la personne : de la micro entreprise aux grands établissements financiers en passant par les opérateurs de la grande distribution, c'est la ruée vers la nouvelle terre promise de la croissance et de l'emploi.

La progression des opérateurs privés est exponentielle. A vrai dire, le contexte est éminemment favorable : les facteurs sociaux et démographiques plaident indéniablement en faveur d'un développement rapide des services à la personne ; les incitations sociales et fiscales stimulent la demande. Mais force est de constater que la demande des ménages reste timorée et l'engagement des grands opérateurs velléitaire. Les mesures prises par les gouvernements successifs depuis 15 ans (dont la plupart avant le plan Borloo) ne sont pas parvenues à surmonter les obstacles structurels : mauvaise image et manque d'attractivité de ces métiers, ancrage culturel du travail au noir, insuffisance de formation, problèmes de qualité des services, etc.

En vérité, les travaux réalisés par PRECEPTA révèlent qu'à trop attendre de l'Etat, on en vient à oublier le rôle décisif de l'initiative privée pour :

- A. Imaginer et mettre en oeuvre des modèles économiques performants ;
- B. Développer une offre dont le rapport qualité/prix soit conforme aux attentes des ménages ;
- C. Structurer ces activités comme de véritables professions.

Car le secteur des services à la personne reste largement dominé par les relations de gré à gré (dans lequel domine le travail illégal) tandis que le cadre associatif révèle ses limites. Le rôle encore modeste de l'esprit entrepreneurial ne permet pas de mener les actions d'évangélisation du marché indispensables à son développement. Surtout, les insuffisances du professionnalisme tardent à faire émerger une offre satisfaisante qui incite les ménages à en payer le prix. Un problème crucial, alors que l'impact de la mondialisation pousse les ménages à arbitrer en faveur des biens manufacturés importés dont la valeur marchande ne cesse de baisser.

L'étude PRECEPTA, après avoir analysé en détail les principaux acteurs en place, leur force de frappe et leur stratégie, s'est ainsi attachée à déterminer les conditions de base qui permettront à l'offre privée de se développer. Les opérateurs doivent impérativement apporter une véritable valeur ajoutée face au « gré à gré » et ce, pour le client, comme pour le salarié !

L'enjeu stratégique repose ainsi sur la maîtrise de 4 grands facteurs clés de succès :

1. Investir dans une stratégie marketing et de communication efficace : il faut accroître la visibilité sur le marché. La profession doit s'engager dans une véritable politique d'enseigne et de marque, gage de notoriété et de réputation. Un seuil minimal de dépenses est nécessaire pour rendre ces investissements opérants : une taille critique est indispensable pour les rentabiliser. Pour les structures de petite taille, la mutualisation de ces efforts (grâce à la franchise par exemple) sera nécessaire. Les professions doivent aussi s'organiser pour développer des actions de communication concertées.
2. Mettre en œuvre une véritable stratégie de différenciation : dans un secteur qui reste caractérisé par la standardisation et la faible qualification des tâches, et où la lutte par les coûts sera irrémédiablement confrontée au roc du travail au noir, seul un travail sur la chaîne de valeur permettra de dégager des marges satisfaisantes.
3. Avoir une véritable politique du personnel pour recruter et fidéliser : la modicité des salaires et la faiblesse des perspectives d'évolution n'interdisent pas de revaloriser les métiers grâce à une politique de formation (gage de qualité pour le client), de valorisation psychologique des missions et de dynamique d'entreprise.
4. Elever la qualité des prestations : c'est la résultante des stratégies de différenciation et de formation/fidélisation du personnel. La politique qualité doit permettre de marquer clairement la frontière avec les modes opératoires du gré à gré. C'est la voie privilégiée pour favoriser des marges plus rémunératrices.

Secteur encore émergent, les services à la personne sont loin d'avoir atteint la maturité indispensable pour que soient menées des stratégies de build-up. La croissance organique va rester quelques années encore le mode de développement prioritaire pour les acteurs en place. Cela doit se traduire par l'élargissement de la gamme de prestations proposées, mais surtout par l'ouverture d'agences pour améliorer le maillage du territoire. Tant pour le recrutement que pour la commercialisation, le travail de proximité sur la zone de chalandise est indispensable. Sous cet angle, les analyses de PRECEPTA révèlent que la franchise apparaît pour l'heure comme le mode de développement le mieux adapté. La quasi-totalité des leaders du marché, tous segments confondus, ont d'ailleurs choisi cette voie, qui leur permet de s'appuyer sur des réseaux très denses, couvrant l'ensemble du territoire national. Ainsi, parmi les segments et réseaux analysés :

- ✓ dans les services aux personnes âgées : Age d'Or Services (127 agences), Adhap Services (100) ;
- ✓ sur les travaux ménagers : Maison et Services (100), Ménage.fr (23), Shiva (22) ;
- ✓ dans le domaine des services aux enfants : Family Sphère (32) ;
- ✓ sur le segment du soutien scolaire : Acadomia (90) ;
- ✓ dans l'assistance informatique : Go Micro (60), PC 30 (60), Bugbusters (25), Famiclic (25), Docteur Ordinateur (25), Informatique Minute (24)...

**Un nombre croissant de grands groupes de la finance et de la distribution s'engage également sur le marché, en priorité dans les maillons d'intermédiation. Leur pénétration est encouragée par des incitations des pouvoirs publics, mais aussi par la recherche de synergies avec leurs activités de base :**

- Les banques (Crédit Mutuel, LCL, Crédit Agricole, Caisse d'Epargne...) et les assureurs (MAIF, MACIF, Axa, Groupama, CNP Assurances, Europ Assistance...) ont été les premiers à pénétrer le secteur par le biais des enseignes nationales.
- C'est maintenant au tour des grands noms de la distribution (Monoprix, Shopi, Fnac, Boulanger...) de se faire une place au sein du secteur. Il apparaît indéniable que ce type d'acteur aura un rôle majeur à jouer, compte tenu de leurs avantages concurrentiels de premier ordre : puissance commerciale, maîtrise de l'approche client, notoriété, savoir-faire marketing et communication...

C'est pour mettre à la disposition des dirigeants du secteur un véritable outil pour organiser et hiérarchiser l'information, stimuler la réflexion et préparer les décisions, que PRECEPTA a réalisé cette étude sur les services à la personne. Nous sommes à votre disposition pour vous apporter des compléments d'information concernant cette étude de référence dont vous trouverez ci-joint la présentation. Pour la recevoir, il vous suffit de nous retourner le bon de commande au verso de la plaquette après l'avoir complété.

Je vous prie de recevoir, Madame, Monsieur, l'expression de mes sincères salutations.

**Laurent Marty**  
Directeur de PRECEPTA  
[lmarty@precepta.fr](mailto:lmarty@precepta.fr)

## **Les stratégies dans les services à la personne**

### **Le secteur privé au défi de la professionnalisation**

- L'analyse du positionnement et des stratégies de croissance des opérateurs
- La dynamique et les facteurs d'évolution du marché
- Les actions à mettre en place pour lever les freins majeurs
- L'identification de la chaîne de profit dans les services à la personne
- L'analyse des rapports de force concurrentiels
- L'analyse des facteurs clés de succès au sein du secteur
- Les objectifs stratégiques des nouveaux acteurs (banques, assureurs, distributeurs, cliniques...) dans les services à la personne

**La meilleure synthèse pour stimuler la réflexion et préparer les décisions ; des entretiens en face-à-face et 390 pages d'analyses et de données pour étayer les conclusions**

PRECEPTA et XERFI ont joint leurs moyens d'analyse et de recherche pour faire une analyse approfondie du marché des services à la personne en dégagant les enjeux stratégiques majeurs. Depuis 1985, le cabinet PRECEPTA est l'un des grands experts français de l'analyse concurrentielle, désormais filiale du groupe Xerfi. Xerfi est le premier Institut français d'études sur les secteurs et les entreprises.

Les travaux de recherche et d'analyse ont été dirigés par Thomas Roux, directeur d'études au sein du cabinet Precepta et spécialiste des services, avec la collaboration de Jean-Pierre Détrie, conseiller scientifique de PRECEPTA, professeur au sein du groupe HEC, créateur du Mastère Strategic Management du groupe HEC, coordinateur de STRATEGOR.

L'étude a été menée sur la base d'entretiens en face-à-face avec de nombreux dirigeants du secteur. Ils ont été complétés par l'accès systématique à toutes les bases de données accessibles au sein du groupe Xerfi. Ces travaux de recueils d'informations, d'entretiens en face-à-face et d'analyse ont été effectués entre mai et octobre 2007.

L'étude la plus complète pour comprendre les grandes problématiques des services à la personne en France et les stratégies des opérateurs, les enjeux et les perspectives ainsi que le contexte concurrentiel spécifiques au secteur. Un document exceptionnel qui comprend trois parties : 1. la « synthèse exécutive », qui tire tous les enseignements de 5 mois d'enquêtes, d'analyses et d'entretiens avec des dirigeants du secteur ; 2. un rapport « stratégies et concurrence », qui analyse et décrypte les stratégies des opérateurs ; 3. un dossier « recherche de données et analyses », qui traite une somme exceptionnelle d'informations quantitatives sur le secteur.

# Les stratégies dans les services à la personne : Le secteur privé au défi de la professionnalisation

## Partie I : Synthèse exécutive

Destiné aux décideurs, ce document est volontairement concis, et met en relief les principaux enseignements à tirer de l'étude. Il a été conçu comme un document de travail pour stimuler la réflexion et préparer la prise de décision.

## Partie II : Rapport « stratégies et concurrence »

### 1. Les fondamentaux du business

#### 1.1. Cadrer le marché des services à la personne

- 1.1.1. Evaluer le poids de chaque mode de fonctionnement
- 1.1.2. Les trois grandes familles de services
- 1.1.3. Comprendre les avantages et les inconvénients des modes prestataire et mandataire

#### 1.2. Analyser les forces en présence

- 1.2.1. Panorama de la filière des services à la personne
- 1.2.2. Comprendre le rôle des enseignes nationales
- 1.2.3. Cerner les origines et les avantages concurrentiels des partenaires d'enseignes
- 1.2.4. Déterminer les 4 types de positionnement : statut, couverture géographique, service proposé, largeur de gamme

#### 1.3. Identifier les principaux leviers de création de valeur

- 1.3.1. Identifier le cycle de valeur et la chaîne de profit du service
- 1.3.2. Analyser les compétences clés au sein du secteur
- 1.3.3. Déterminer les facteurs clés de succès à chaque étape de la chaîne de valeur

#### 1.4. Comparer les 3 grands business models des services à la personne et identifier la valeur créée pour le client :

- 1.4.1. Le gré à gré
- 1.4.2. Le statut mandataire
- 1.4.3. Le statut prestataire

### 2. Le marché : perspectives et environnement

#### 2.1. L'analyse PESTEL : évaluer l'impact environnemental sur le secteur

- 2.1.1. Profiter de facteurs démographiques et socioculturels favorables
- 2.1.2. Mesurer l'impact des incitations fiscales gouvernementales
- 2.1.3. Les 10 freins au développement du secteur : quelles mesures à mettre en place ?
- 2.1.4. Opportunités et menaces environnementales : synthèse

#### 2.2. Analyser le contexte concurrentiel du secteur des services à la personne

- le rapport de force avec les clients
- le rapport de force avec la main d'œuvre
- l'intensité de la concurrence intra-sectorielle
- la menace des nouveaux entrants
- la menace des substituts

#### 2.3. Analyse SWOT du secteur des services à la personne : faire face à des menaces structurelles et réglementaires très lourdes

#### 2.4. Identifier les facteurs de croissance du secteur

### 3. Segmentation stratégique et stratégies de développement

#### 3.1. La segmentation stratégique : établir des ensembles stratégiques

Chaque section présente le segment stratégique, les acteurs le composant, un tableau synthétique et une carte stratégique (points clés à retenir) comportant les caractéristiques de chacun (date de création, nombre d'agences, degré de couverture, services proposés, axes et modèles de développement)

- 3.1.1. Les segments de marché
  - Les généralistes
  - Les opérateurs à dominante « aide aux personnes âgées et fragilisées »
  - Les opérateurs à dominante « travaux ménagers »
  - Les opérateurs à dominante « services à l'enfant »
  - Les opérateurs à dominante « travaux ménagers / services à l'enfant »
  - Les opérateurs à dominante « soutien scolaire »
  - Les opérateurs à dominante « assistance informatique »
- 3.1.2. La taille et la couverture géographique
  - Les locaux
  - Les régionaux
  - Les multirégionaux
  - Les nationaux

#### 3.2. Analyser les stratégies de croissance

- 3.2.1. La croissance organique : comprendre son omniprésence au sein du secteur
- 3.2.2. Evaluer la pertinence du développement en franchises au sein de chaque segment
- 3.2.3. Finalités du développement en franchises pour le franchiseur : avantages & inconvénients
- 3.2.4. Finalités du développement en franchises pour le franchisé : avantages & inconvénients

#### 3.3. Les stratégies des groupes bancaires et d'assurance dans le secteur

- 3.3.1. Mettre en relief les objectifs stratégiques des assureurs dans les services à la personne
  - Intégrer un maillon supplémentaire de la filière en s'appuyant sur : leur connaissance du secteur, leur savoir-faire en matière de distribution des services, leur image de marque, leur notoriété et leurs bases importantes de prestataires et de clients
- 3.3.2. Comprendre les objectifs stratégiques des banques dans les services à la personne
  - Se diversifier pour fidéliser la clientèle en mettant en avant : leur forte implantation au niveau local, la taille importante de leurs réseaux et des points de vente potentiels, leur base de clients et leur notoriété

#### 3.4. Les stratégies des nouveaux acteurs dans les services à la personne : choisir entre la simple mise en relation et l'intégration

- 3.4.1. L'incursion des groupes de distribution alimentaire : Monoprix & Shopi
- 3.4.2. L'incursion des groupes d'électronique grand public : Fnac & Boulanger
- 3.4.3. Le cas des cliniques privées

## Partie III : Recherche de données et analyses

### 1. L'activité

### 2. Analyse et perspectives du marché

#### 2.1. Structure du marché

- 2.1.1. Les grands chiffres du secteur en France
- 2.1.2. Vision d'ensemble du marché
- 2.1.3. Structure du marché intermédiaire
- 2.1.4. Marché du gré à gré
- 2.1.5. Marché non déclaré
- 2.1.6. Répartition géographique de l'offre en France

#### 2.2. Les heures travaillées

- 2.2.1. Nombre total
- 2.2.2. Ventilation : gré à gré-mandataires / prestataires
- 2.2.3. Ventilation : gré à gré / marché intermédiaire
- 2.2.4. Ventilation : mandataires / prestataires

#### 2.3. Les particuliers employeurs

Nombre total

#### 2.4. Les employés du secteur

- 2.4.1. Nombre total
- 2.4.2. Répartition : nb d'employés / type d'employeur
- 2.4.3. Comparaison / emploi salarié total

#### 2.5. Services et utilisateurs

- 2.5.1. Types de services utilisés par tranche d'âge
- 2.5.2. Profil des utilisateurs
- 2.5.3. Utilisateurs actuels et potentiels de services
- 2.5.4. Recours en fonction du degré de contrainte
- 2.5.5. Préoccupations des RH en entreprise

#### 2.6. Les entreprises privées

- 2.6.1. Nombre d'entreprises présentes sur le marché
- 2.6.2. Nombre de salariés employés par les entreprises
- 2.6.3. Nombre d'heures effectuées par les entreprises
- 2.6.4. Services proposés par les entreprises
- 2.6.5. Nombre moyen de services proposés

#### 2.7. Les plateformes de contact

- 2.7.1. Vision d'ensemble
- 2.7.2. Les coûts d'un centre de contacts
- 2.7.3. Organisation type d'un centre de contacts

#### 2.8. Eléments démographiques

- 2.8.1. Vieillesse de la population
- 2.8.2. Evolution de l'espérance de vie
- 2.8.3. Nombre de personnes dépendantes
- 2.8.4. Evolution de la fécondité
- 2.8.5. Structures d'accueil pour les personnes âgées & les enfants
- 2.8.6. Taux d'activité des femmes
- 2.8.7. Evolution des structures familiales

#### 2.9. Contexte macroéconomique

- 2.9.1. Evolution du marché des services
- 2.9.2. Prix des services
- 2.9.3. Dépenses des ménages et pouvoir d'achat

#### 2.10. Les perspectives à l'horizon 2008

- 2.10.1. PIB
- 2.10.2. Taux de chômage
- 2.10.3. Pouvoir d'achat des ménages
- 2.10.4. Services aux particuliers
- 2.10.5. Nombre d'heures effectuées
- 2.10.6. Nombre de particuliers employeurs
- 2.10.7. Nombre total de salariés

### 3. Structure de la concurrence

#### 3.1. Les enseignes nationales

Panorama, rôle et missions, classification par origine des partenaires, tableaux synthétiques

#### 3.2. Les nouveaux acteurs du secteur

L'incursion des distributeurs au sein du secteur

#### 3.3. Les réseaux d'associations

Panorama général

#### 3.4. Les entreprises privées

- 3.4.1. Panorama général
- 3.4.2. Classification des entreprises par segment, nombre d'agences, degré de couverture, etc

### 4. Analyses monographiques

Les monographies présentent sur une ou plusieurs pages, les principales structures de services à la personne. L'étude comprend ainsi les monographies de(s) :

- l'ensemble des enseignes nationales ;
- l'ensemble des réseaux d'associations ;
- principaux distributeurs présents sur le marché ;
- 50 premières entreprises du secteur, appartenant à chacun des segments de marché.

La liste des acteurs monographiés figure en dernière page de ce document.



### A. Monographies

#### ENSEIGNES NATIONALES

- ASSISTEO
- A+
- A DOMICILE SERVICES
- BIEN-ETRE ASSISTANCE
- CNP SERVICES A LA PERSONNE
- CREDIT AGRICOLE SERVICES A LA PERSONNE
- DOMISERVE +
- ECUREUIL SERENITE SERVICES
- FOURMI VERTE
- FRANCE DOMICILE
- GENIUS SERVICES A LA PERSONNE
- GMF
- LA MAISON DU PARTICULIER EMPLOYEUR
- LCL SERVICES A LA PERSONNE
- MACIF SERVICES A LA PERSONNE
- PERSONIA
- SERENA
- SERVICES MGEN A LA PERSONNE
- SERVICE ORGANISATION VIE PRATIQUE
- SODEXHO

#### DISTRIBUTEURS

- MONOPRIX (ALLO MONOP)
- SHOPI

#### RESEAUX D'ASSOCIATIONS

- ADMR
- UNA
- A DOMICILE, FEDERATION NATIONALE

- FAMILLES RURALES
- ADESSA
- FNAAFP/CSF

#### ENTREPRISES PRIVEES

##### **1. LES GENERALISTES**

- ADOM
- DOMALIANCE
- DOMIDOM SERVICES
- DOMIFACILE
- FRANCE PRESENCE
- PLAISIR D'AIDER
- VIADOM

##### **2. LES SPECIALISTES DE L'AIDE AUX PERSONNES AGEES**

- ADHAP SERVICES
- AGE D'OR SERVICES
- NURSEALLIANCE
- SYMPHONIE
- VITALLIANCE

##### **3. LES SPECIALISTES DES TRAVAUX MENAGERS**

- MENAGE.FR
- MAISON ET SERVICES
- MAISONING
- TO DO TODAY

##### **4. LES SPECIALISTES TRAVAUX MENAGERS & MAISON**

- APRES LA CLASSE
- O2
- SHIVA
- VITALI

##### **5. LES SPECIALISTES DES SERVICES AUX ENFANTS**

- BABYCHOU SERVICES
- FAMILY SPHERE
- KIDSASSISTANCE

##### **6. LES SPECIALISTES DU SOUTIEN SCOLAIRE**

- ACADOMIA
- ANACOURS
- COMPLETUDE
- COURS ABOS
- COURS ADO
- COURS LEGENDRE
- DOMECOLE
- GENERATION BAC
- KEEP SCHOOL
- LAUREAT
- PROFASSISTANCE

##### **7. LES SPECIALISTES DE L'ASSISTANCE INFORMATIQUE**

- A6T
- AIDE ORDINATEUR
- BUGBUSTERS
- CHRONOMICRO
- CLIC PC
- DOCTEUR ORDINATEUR
- FAMCLIC
- GO MICRO
- INFORMATIQUE MINUTE
- MULOT DECLIC
- PC 30
- PC GLOBAL SERVICES
- SOS PC ASSISTANCE

### B. Groupes analysés ou cités dans l'étude

- ACCOR SERVICES
- AG2R
- AXA ASSISTANCE
- BOULANGER
- CAISSE D'EPARGNE
- CNP
- CREDIT AGRICOLE
- CREDIT MUTUEL
- DEXIA CREDIT LOCAL
- DOMPLUS
- EUROP ASSISTANCE
- FEPEM
- FNAC
- GMF
- GROUPAMA
- INSTITUT FEPEM
- IRCHEM PREVOYANCE
- LA POSTE
- LCL
- MACIF
- MACIF
- MAIF
- MGEN
- MUTUALITE FRANCAISE
- MUTUALITE SOCIALE AGRICOLE
- SODEXHO
- UNCCAS