



Matthieu Spohn/PhotoAlto/Getty Images



## Les opérateurs télécom s'impliquent dans les services à la personne

On entendait traditionnellement par services à la personne, des soins aux personnes dépendantes, prises en charge par des établissements publics ou des associations. Aujourd'hui, le secteur s'ouvre à d'autres formes de services.

Dès 2002, ils représentaient autour de 1000\$<sup>1</sup> par foyer aux USA. Au Japon aussi la demande est importante : les entités spécialisées de certaines sociétés, comme celles de Duskin avec un CA 150 millions d'euros<sup>2</sup> en 2008, ou celle de Nicchii Gakkan avec 500 millions d'euros<sup>3</sup>, représentent un poids significatif.

Aujourd'hui en France, la législation favorise le développement des services à la personne. Leur périmètre s'étend aux services de confort : ménage, soutien scolaire à domicile, assistance informatique...

De plus en plus de sociétés, des plus petites aux plus grands groupes internationaux, originaires de secteurs variés (grande distribution, banques, assurances...) cherchent à s'installer sur un marché florissant, qui

attire aussi les opérateurs télécoms. Qu'y recherchent-ils ? Quelle est leur légitimité sur ce domaine ? Comment peuvent-ils se positionner ?

### UN SECTEUR EN COURS DE STRUCTURATION

Les services à la personne couvrent deux réalités :

- les services à domicile s'adressant à tous : travaux ménagers, garde d'enfants, cours particuliers, dépannage informatique, etc.
- les services aux personnes dépendantes : assistance aux personnes âgées et aux personnes handicapées, aide à la mobilité, etc.

Des dispositifs fiscaux spécifiques, comme le plan Borloo 2005, les encadrent ou contribuent à leur développement.

Trois clés de lecture du plan Borloo :

- Le plan ne concerne que les services réalisés à domicile.
- Les particuliers bénéficient d'un dispositif fiscal intéressant quand ils y ont recours.
- Seules des entités spécialisées et agréées peuvent produire les services.

<sup>1</sup> [http://etudes-economiques.credit-agricole.com/medias/HB\\_330\\_complet.pdf](http://etudes-economiques.credit-agricole.com/medias/HB_330_complet.pdf)

<sup>2</sup> 21 milliards de yen

<sup>3</sup> 70 milliards de yen

Plusieurs phénomènes renforcent l'impact positif de ces dispositifs fiscaux : le vieillissement de la population et l'augmentation du nombre de personnes vivant seules, l'évolution des modes de vie et l'augmentation de la proportion de femmes salariées, la mise en place de l'Agence Nationale des Services à la Personne (ANSP) pour la promotion de ces services...

Le marché connaît une croissance supérieure à 10% depuis plusieurs années et a permis le versement de plus de 15 milliards d'euros<sup>4</sup> de salaires en 2008.

Historiquement ce sont des acteurs spécialisés qui ont façonné le secteur : par exemple Acadomia, qui réalise la majeure partie d'un chiffre d'affaires de 37M€ dans les cours particuliers et l'entretien de la maison.

Aujourd'hui l'opportunité de développer des services plus proches du quotidien des clients, d'humaniser leur relation client et d'améliorer leur image ou encore de trouver des relais de croissance, incitent de nouveaux entrants à se positionner.

Il faut alors citer la grande distribution, avec Carrefour et son offre d'assistance informatique, ou bien la grande distribution spécialisée, avec l'image que Darty a réussi à construire autour du service, et notamment des services à la personne. La Poste, sur un modèle différent, a lancé en 2007 Génium, une plateforme de mise en relation avec la couverture d'un large éventail de services (ménage, garde d'enfants, assistance administrative, assistance informatique...). Banque et assurance aussi lancent de nombreuses initiatives, avec des offres très larges de services à la personne, comme Sérénia lancé en 2006 par le groupement Caisse d'Epargne, Macif, Maif et Mgen.

A noter, si ces nouveaux acteurs se distinguent par le périmètre des services proposés, ils se structurent autour de plusieurs modèles différenciés par leur niveau d'intégration avec les entités produisant le service, qu'elles soient de simples partenaires ou des filiales.

## UNE SPECIFICITE DES OPERATEURS TELECOM ?

---

Les opérateurs télécom proposent depuis longtemps des services complémentaires à leurs offres, principalement des offres d'assistance réalisées gratuitement dans le cadre de leur SAV. Ces dernières, plutôt banalisées, sont difficilement sources de différenciation.

Mais ces services d'assistance sont devenus d'autant plus nécessaires que l'offre des opérateurs est complexe : multiplication des terminaux, diffusion vers le

marché de masse de technologies avancées et d'usages évolués.

SFR a par exemple renforcé son SAV en proposant à ses meilleurs clients le retour par coursier de leur mobile réparé à leur domicile. D'autres sont allés au-delà : Tiscali a lancé avec Carrefour en juin 2005 la première offre d'installation à domicile de modems internet ; d'autres acteurs ont mis en place des hotlines téléphoniques dédiées à leurs meilleurs clients, avec des engagements de service supérieurs à ceux de leur service client standard.

Aujourd'hui, ce sont les offres d'installation des modems internet à domicile qui constituent la plus grande part des interventions, mais les hot-lines spécialisées, les dispositifs d'assistance en magasin, les formations à domicile, etc. se généralisent pour satisfaire le plus de besoins possibles tout au long du cycle de vie des clients, sur trois dimensions :

- *Domaines d'intervention* : proposition de service en lien direct avec le cœur de métier de l'opérateur (téléphonie mobile, internet,...) ou sur des domaines complémentaires (comme l'informatique pour les FAI par exemple),
- *Types d'intervention* : proposition d'interventions sur des services d'installation ou de dépannage de matériel, d'aide à l'utilisation (synchronisation des données entre un téléphone portable et un ordinateur par exemple) ou de formation (à internet, à la bureautique,...),
- *Lieux d'intervention* : réalisation du service à domicile, au téléphone, en magasin ou sur le web en utilisant le mode d'intervention le mieux adapté au besoin et à la préférence du client.

A domicile, ces services sont proposés en partenariat avec des entités agréées « services à la personne » (partenariats, filiales...) pour que les clients bénéficient des dispositifs fiscaux en place. Ainsi, SFR a un partenariat avec PC30, Free avec A6T...

L'énergie déployée sur le marketing et la mise en avant de ces services, en particulier par les FAI à l'instar d'Orange, montre que ceux-ci sont moteurs sur leur développement.

## QUELLES OPPORTUNITES DE DEVELOPPEMENT POUR LES OPERATEURS TELECOM SUR CES SERVICES ?

---

Le développement de l'usage, la réduction des coûts opérationnels, la génération de revenus incrémentaux sont au cœur de la réflexion sur l'équation économique des services à la personne :

<sup>4</sup> Source : [www.servicessalapersonne.gouv.fr](http://www.servicessalapersonne.gouv.fr)

- Acquisition de nouveaux clients appétents à une proposition de valeur complète,
- Augmentation des usages rendus possibles par l'installation d'équipements testés et vérifiés à domicile par un technicien et le développement des aides à l'usage sur l'environnement et leurs fonctionnalités,
- Diminution des coûts de SAV grâce à une autonomie plus importante des clients sur le diagnostic et la résolution de leurs problèmes,
- Augmentation de la préférence opérateur et de la qualité de service perçue, limitant indirectement le churn.

Si l'équation économique paraît attractive, le secteur demeure très concurrentiel pour les opérateurs, confrontés à des services concurrents proposés par des acteurs nombreux et puissants.

L'offre des opérateurs concurrence directement celles d'acteurs de la grande distribution spécialisée (FNAC, DARTY...), des acteurs spécialisés (PC30, Bugbusters, Geek Squad...) ou des constructeurs (Dell...). La grande distribution, les banques, les assurances et La Poste proposent une gamme de services plus large et plus diversifiée.

D'autres facteurs de risques doivent spécifiquement être pris en compte. A titre d'exemple :

- La qualité des prestations doit être en ligne avec les attentes clients, pour qu'une insatisfaction sur une composante marginale du service ne génère pas un risque de churn sur les offres cœur de métier de l'opérateur, tout en gardant sous contrôle les coûts de production ;
- Les modèles économiques reposent régulièrement sur des partenariats. Si les règles de partage de la valeur entre les différents acteurs devaient être révisées en raison de l'accroissement des volumes et de la pression sur les marges, la rentabilité générée par ces services amènerait peut-être les opérateurs à reconsidérer leur position.

Les opérateurs disposent d'atouts à faire valoir. Ils bénéficient d'une large base de clients et d'une image sur lesquelles capitaliser pour développer des services dans la continuité de leur cœur de métier. Plus particulièrement, les FAI ont une forte légitimité à proposer des services tournés vers l'informatique et les réseaux domestiques, complémentaires à leurs offres internet.

Par ailleurs, les opérateurs ont la force de frappe et la puissance marketing pour s'imposer sur un marché fragmenté, en forte croissance, où aucun acteur n'a jusqu'alors acquis de position dominante.

Pour accélérer leur développement sur ce marché, les opérateurs télécom pourraient proposer des services éloignés de leur cœur de métier initial (ménage, jardinage, bricolage...), sans que ces services pour autant n'enrichissent la proposition de valeur sur leur cœur de métier.

Il est donc plus vraisemblable qu'ils commercialisent des services dans la continuité de ceux qu'ils proposent déjà. Par exemple des services liés au multimédia : les prestations liées aux réseaux locaux, aux offres de TV, aux jeux en lignes des FAI pourraient être étendues à l'ensemble du périmètre multimédia des foyers (installation TV, installation de consoles, configuration de media centers...).

Cette gamme étendue de services pourrait être complétée par des offres d'assurance de contenus (sauvegarde en ligne, restauration de données...) ou encore d'assurance du matériel informatique (comme le propose déjà Free avec son offre « Service Plus » qui inclut l'assurance d'un ordinateur).

## CONCLUSION

---

Les publicités actuelles des opérateurs télécom sont sans équivoque : les services complémentaires à leurs offres cœur de métier, qu'ils soient proposés au domicile des clients, par téléphone, en magasin ou directement sur internet, les intéressent et ils s'y développent.

Mais la conception et la mise en œuvre de ces nouvelles gammes de prestations restent complexes. Comment lier ces services aux offres historiques des opérateurs ? Quelle structure de tarification mettre en place (abonnement, paiement à l'acte) ? Comment les distribuer efficacement ? Quelle partie de la réalisation est-il intéressant d'externaliser ? Comment s'assurer de la qualité des prestations ? Comment communiquer pour se faire connaître sur ce nouveau secteur ?

Les opérateurs doivent répondre à ces questions pour espérer acquérir une place significative dans ce secteur en pleine croissance.

## A PROPOS DES AUTEURS

---

**cephheid consulting** est un cabinet de conseil en stratégie, marketing et management, spécialisé dans les usages télécom, créé par quatre associés experts du secteur.

Cette expertise nourrit un double positionnement : un cœur d'activité sur le secteur des télécommunications, et la déclinaison de cette expertise sur les autres secteurs de l'économie, notamment les institutions financières, les transports, la distribution, etc.

Quel que soit le secteur d'intervention, **cephheid consulting** intervient sur les problématiques clés liées aux phases de conception, de lancement et d'optimisation d'offres, de services et de processus.

- **Stratégie** : étude d'opportunité, conception de modèle économique, plan de développement, lancement d'activité, étude réglementaire, etc.
- **Marketing** : optimisation de processus, amélioration de la performance, refonte d'organisation, externalisation d'activité, pilotage de projet, etc.
- **Organisation** : étude de positionnement, définition du mix marketing, lancement d'offres, déclinaison multicanal, démarche d'innovation, etc.

**cephheid**consulting

63, boulevard Haussmann

75008 Paris - France

Tél. : +33 1 53 43 82 47

<http://www.cephheid-consulting.com/>

---



Matthieu Garreau, ENST 2000, est manager chez cepheid consulting. Il intervient essentiellement sur des missions marketing de conception et de lancement d'offres chez les opérateurs télécoms.



Delphine Nouvian, HEC 1995, est l'un des fondateurs de cepheid consulting. Elle intervient sur des missions de cadrage stratégique et marketing chez les opérateurs télécoms et dans les banques.