

Agir pour le secteur du Facility Management

Nicolas CUGIER

Un secteur économique en émergence

Le secteur du Facility Management est apparu progressivement à partir des années 1990 par externalisation et empiement d'activités au service de quelques 25 millions d'actifs.

Regroupant une trentaine de métiers (travaux, maintenance de bâtiments et d'équipements associés, propreté, accueil, énergie, centres d'appels, espaces verts, restauration, véhicules...) et plus de 150 spécialités, ce secteur représente déjà 1,25 millions d'emplois non délocalisables et faiblement automatisables, pour 185 milliards de CA annuel¹ pour des services en B to B. Ils rassemblent au total quelques 3 millions d'emplois si l'on y agrège les emplois de services aux particuliers (aide à domicile, crèches, ménage, jardinage, transport, soutien scolaires...) et les emplois publics et des collectivités territoriales affectés à des activités semblables, B to B to C.

Le secteur est composé à 90% de main d'œuvre, il est faiblement capitaliste. Il est en croissance supérieure à la croissance générale, du fait de la montée en exigence des attentes des clients autour de la RSE, des RPS, l'empreinte carbone et les économies d'énergie, la sécurité, de la qualité de vie au travail, l'exploitation optimale des patrimoines immobiliers..., et de la poursuite de l'externalisation de ces activités par les entreprises et certaines administrations.

L'immobilier et l'exploitation des espaces de travail sont le plus souvent le deuxième poste de « coût » derrière la masse salariale et devant les Systèmes d'Information.

Bien que ce secteur offre des perspectives d'avenir et des opportunités d'emplois en CDI pour des personnels de niveau de qualification modeste, il n'est pas attractif.

Ses personnels sont rémunérés à proximité du salaire minimum pour les 4/5^{ème}. Ils connaissent des conditions d'emplois et de travail reconnues comme délicates ; isolement, horaires fragmentés, astreintes et faible reconnaissance. Les ouvriers sont souvent sous-encadrés et peu ou pas formés... Cloisonnés par métier, voire par immeuble et par contrat, ces emplois offrent très peu de filières de progression et de mobilité professionnelles ; une hôtesse d'accueil reste souvent hôtesse d'accueil tout au long de sa vie professionnelle en dépit de son potentiel.

Ce secteur est dominé par la sous-traitance en cascade par et des logiques d'achat au moindre coût. La concurrence y est féroce pour de offres souvent peu différentes. Les ouvriers sont, années après années, un peu plus maltraités par les pressions à la réduction des coûts à chaque renégociation de contrats (en général d'une durée de 3 ans). Ces caractéristiques expliquent une pénurie chronique de main d'œuvre, des turn over élevés (souvent supérieurs à 30%). Elles justifient des stratégies de recours aux aides, la protection chômage et le travail au noir. Les tensions sociales y sont mal relayées

¹ Selon le Sypemi en 2016, syndicat patronal des entreprises de multiservices immobiliers. Ce volume est potentiellement doublé si l'on prend en compte les services en B to C, les immeubles domestiques, les collectivités territoriales et les emplois encore non externalisés.

par des organisations syndicales de salariés peu présentes ou organisées par métiers ou par entreprise, et non à l'échelle du FM ou même simplement des périmètres des contrats.

Une structuration non mature du marché et des emplois : une réponse servicielle en dépassement des conventions collectives.

La plupart des grands opérateurs de FM expriment une orientation en faveur d'une stratégie d'offre globale, multi techniques et multiservices pour dépasser l'empilement à faible marge des métiers et proposer une offre servicielle à l'appui d'une véritable intégration des différentes activités. Pour autant, les montages dit de « Total FM » (multi techniques et multiservices, hors sécurité en France pour des raisons règlementaires) voire de « Global FM » (tous les sites et tous les pays dans lesquels les entreprises des clients et prestataires sont implantées) sont encore rares ou partiels.

En effet, ils invitent à deux innovations majeures :

- L'invention d'un métier autour d'activités intégrées nécessitant la coopération de « métiers » jusque-là organisés par technicités (accueil, restauration, chauffage et climatisation, entretien des immeubles...) en dépassant les limites prétendues des conventions collectives plus ou moins bien appréhendées
- L'invention d'une réponse servicielle à une attente de clients de moins en moins explicite sur leurs propres besoins, à l'échelle de l'ensemble de leurs sites, leurs activités, France-Europe ou Monde, en échange de la mise à disposition d'une main d'œuvre à faible valeur ajoutée

Ce secteur B to B est composé de deux acteurs majeurs. Les clients donneurs d'ordre qui continuent d'externaliser et des prestataires issus de milieux professionnels très hétérogènes ; la construction, l'énergie, la propreté, la sécurité, la restauration collective, l'accueil...

Les prestataires sont notamment réunis dans le syndicat patronal du secteur ; le SYPEMI. Il rassemble depuis le début des années 2000, 23 parmi les plus grands opérateurs du marché (de 0,5 à 4,5 milliards de CA/an), souvent filiales de grands groupes comme Engie, Dalkia/, Idex, Veolia, EDF, Bouygues, Eiffage, Vinci, Sodexo, Elior, ISS, Samsic, Atalian. Il est affilié au Medef via la Fedene (Energie), mais a renoncé à produire sa propre convention collective, et ne connaît de réel interlocuteur côté salariés.

Ces prestataires se plaignent de trop faibles marges, évaluées entre 3 et 5%. Pourtant producteur de valeur, ce secteur ne trouve pas (hors CICE) de modèle d'affaire équilibré. Il ne semble pas en mesure de dégager des marges raisonnables pour investir, innover et former.

Les donneurs d'ordre sont partie prenante des conditions de production de ces services. Leur principal représentant institutionnel est l'ARSEG (Association professionnelle des Directeurs de l'Environnement de Travail, Responsables services généraux).

De manière récurrente depuis 10 ans, les clients du FM se plaignent de prestataires selon eux insuffisamment professionnels et peu innovants. Ils les accusent de se limiter à fournir une main d'œuvre à bas coût, avec des offres interchangeables.

Des professionnels qui se mobilisent en R&D et formation

Notamment à l'occasion d'un Livre Blanc du Sypemi (Janvier 2016)² et selon le collectif de donneurs d'ordre réunis sous la bannière du CRDIA (Consortium de Recherche pour le FM créé en avril 2016 avec Thales, EDF, Bolloré, HSBC), <https://crdia.org/>) un constat s'impose. Ce secteur est dépourvu d'une pensée professionnelle, de doctrines, de référentiels de formation et de lieu d'investissement en savoirs professionnels adaptés à ses enjeux.

En même temps que clients et prestataires se vivent « en tension », ce secteur est démuné de relais et de moyens en recherche, en études et développement, susceptibles de les aider à animer leur métier, travailler leurs pratiques, leurs filières et leurs outils, former leurs professionnels...

Sur le fond, le diagnostic porte sur la difficulté de penser, gouverner et contractualiser au profit d'écosystèmes solidaires (clients et prestataires) pour des services productifs qui soient rétribués en valeur et pas seulement générateurs de coûts.

Le FM doit construire ses compétences et concevoir des échanges marchands sur des valeurs d'enrichissement des patrimoines immobiliers (environnement, énergie, rendement des m²) et humains (qualité de relation, bien-être, santé au travail, aménités, accueil et performance au travail).

Pour se constituer et former ses compétences, le secteur du FM doit dépasser la spirale régressive dans laquelle il est engagé comme fournisseurs de main d'œuvre à bas coûts.

Nombreux sont ainsi les acteurs du secteur conscients qu'il n'a pas nécessairement pour seule perspective l'ubérisation et l'installation d'un monde dual fait de « cerveaux et de servants mis en relation via des serveurs ». Secteur emblématique des services, le FM pourrait au contraire devenir « premier de cordée » dans la mutation servicielle à l'œuvre au 21^{ème} siècle.

Donner à ce secteur les moyens de se développer consiste ainsi à le doter d'une « capacité » de R&D mutualisée.

C'est le sens du projet du CRDIA, comme collectif sans but lucratif, sans subvention et indépendant.

Pour cela, le secteur du FM doit construire des possibles dans l'organisation (innovations servicielles), dans l'instrumentation de gestion (la mesure de la valeur), dans les relations contractuelles (consentement aux services et à la dépense), dans les modalités de mobilisation de la main d'œuvre, la relation aux espaces aménagés (flex office et coworking...), demain, avec les territoires, et bien évidemment, dans la formation.

Des relations se nouent avec les organisations professionnelles (Arseg notamment) et patronales (Sypemi).

Plusieurs recherches expérimentales et des rencontres (entre entreprises et chercheurs) ont été et sont conduites sur les espaces de travail, la mesure de la valeur des services depuis 2016 avec la tenue d'un séminaire de recherche en septembre 2017.

² Le FM à la croisée des chemins ; http://sypemi.com/wp-content/uploads/2016/05/SYPEMI_LIVREBLANC_HD.pdf

D'autres recherches et expériences sur l'innovation servicielle sont lancées ou en cours de montage. Un séminaire sur les conditions de mobilisation de la main d'œuvre est prévu en Novembre 2018

C'est notamment le cas en matière de formation. Une coopération avec l'AFPA avec l'appui de la DGEFP est engagée dès avril 2018 sur les enjeux de formation et d'emplois, de réinsertion (publics éloignés de l'emploi, handicap), y compris les enjeux d'accueil de migrants, avec l'appui du Sypemi et de l'ARSEG.

Une Chaire avec le Pole Léonard de Vinci (deux écoles, Ingénieurs et Management) réunissant prestataires et client a été lancée le 11 juin 2018. Des coopérations avec plusieurs Universités sont en cours.