

## **Conférence d'ouverture au séminaire concernant la valeur des services et liste des problématiques identifiées.**

Pourquoi sommes-nous réunis ici ce jour,

Pourquoi cette urgence concernant la mesure de la valeur des services ?

*Merci d'avoir accepté de rejoindre ce séminaire, d'avoir accepté de présenter, débattre, échanger, confronter les différents travaux, expériences mais aussi les nombreuses interrogations.*

**C'est à un exercice de délibération auquel nous vous invitons.**

C'est un immense honneur pour le Groupe Thales et sa Direction Immobilière de porter une recherche sur la mesure de la valeur des services.

En effet, nous sommes réunis ici pour démarrer un protocole de recherche portant sur la mesure de la valeur des services, plus particulièrement des services aux habitants et aux immeubles appelés Facility Management, FM, représenté à 90% par de la main d'œuvre dont plus de deux tiers avec des salaires minimum

Il s'agit en effet de se doter de concepts et d'instruments de régulation qui permettent de sortir des impasses auxquelles nous sommes aujourd'hui confrontés, une logique unique de coûts qui débouche sur une paupérisation financière et intellectuelle entre donneurs d'ordre et prestataires.

Sans citer toutes les impasses, on trouve :

- Des relations contractuelles insatisfaisantes, conséquences de faibles marges d'une part et des surcoûts de l'autre entraînant défiance mutuelle
- Une mise en invisibilité du travail des œuvrant, des travaux ingrats dont on ne veut pas entendre parler mais qui restent indispensables avec pour conséquence des emplois mal payés, mal voir même non pourvus en ces temps de chômage de masse pour des services qui deviennent critiques désormais
- in fine, une offre du marché qui n'est pas à la hauteur des besoins.

Si le métier de Thales est la création et mise en place d'outils d'évaluation et de mesure que l'on s'attend à trouver dans un cockpit d'avion, métier désormais complété par la mise en place d'outils d'aide à la décision pluridisciplinaire pour le pilote appréhendant aussi la dimension psychologique, ergonomique voir même commerciale – ce que l'on appelle le cockpit du futur - , nous n'avons

toujours pas appréhendé l'évaluation de la valeur des services que nous apportons à nos bâtiments et nos personnels dans leur quotidien. Nous l'ignorons et les prestataires peut-être aussi.

En effet, même si Thales est au cœur d'enjeux et d'une histoire qui la place en avant sur ces questions, pour autant nous ne sommes pas collectivement assez avancés sur cette question, comme toute la profession ; en témoignent les nombreuses réunions avec nos pairs donneurs d'ordre mais aussi les prestataires rencontrés.

## C'est à cette urgence à laquelle nous sommes confrontés.

### Urgence au titre des enjeux d'abord

Je ne vais pas vous assommer de chiffres, retenons simplement que pour Thales c'est une dépense de 200 M€/an Monde dont la moitié en France auquel il faut ajouter une prestation de gardiennage de 40 M€/an d'une actualité brûlante.

C'est aussi plus de 3 000 personnes dans le Monde dont 1 500 en France qui œuvrent en sous-traitance de Thales pour exécuter ces prestations, au profit d'un groupe mondial d'électronique qui pèse 15 milliards d'€ de CA sur une empreinte immobilière de 2,6 Millions de m<sup>2</sup>, soit environ plus de 115 sites, abritant 70 000 occupants, dont la moitié en France.

Pour Thales mais aussi les prestataires, le contrat FM en France d'une valeur d'un demi-milliard est le plus gros contrat existant sur le marché.

Mais ces chiffres ne disent pas le réel, quand ils ne le masquent pas.

### Urgence aussi au titre de l'histoire

Début des années 90, Thales a externalisé les personnels affectés aux services aux bâtiments et occupants y compris gardiennage auprès de la société Faceo dont Thales était actionnaire. En 2010, Thales a vendu Faceo et crée la Direction des Services Généraux. Nous avons mis en œuvre un nouveau contrat appelé Copernic pour tenter de poursuivre l'invention du Facility Management avec encore de trop nombreuses frustrations.

Nous avons déjà largement communiqué sur ces sujets, je vous renvoie à nos écrits et à notre site CRDIA.ORG.

Rentrons dans le vif du sujet, via les impasses du contrat Copernic qui sont génériques de celles constatées par le marché.

Nos travaux préparatoires nous montrent certaines limites, j'en citerai ici 3 majeures, c'est non exhaustif :

## La première limite c'est le cahier des charges et les indicateurs de performance

- Je résumerai la situation par la formule « tout ce qui n'est pas obligatoire est interdit ». Il est obligatoire de faire ce qui est prescrit même si ce n'est pas pertinent/utile voir même contreproductif, nettoyer ce qui est déjà propre par exemple et ne pas nettoyer une deuxième fois ce qui vient d'être sali.  
Et ceci dans le meilleur des cas, à savoir quand le donneur d'ordre est en capacité de définir son besoin ce qui n'est pas toujours le cas : donc double fragilité du cahier des charges.
- Les indicateurs bâtis sur des recensements de fréquents d'actions ne renseignent pas la pertinence. On mesure l'efficacité productive mais jamais la pertinence, le nombre de coups de serpillère mais jamais le sens de l'activité – pourquoi nettoyer - et sans prise en compte des singularités de lieu/ de moment /de contexte. Je m'interroge souvent sur notre capacité à appréhender et évaluer l'utilité sociale de l'activité, au-delà de la tröika habituelle service prescrit/rendu/perçu qui n'est qu'une forme illusoire de structuralisme. Là aussi immense fragilité des indicateurs et des représentations déduites.

Je remercie ici encore la société GSF, acteur majeur du nettoyage et présent dans cette salle d'avoir accepté de partager ces constats et l'ambition de trouver des solutions, n'hésitant à challenger son modèle d'affaire qui existe depuis plus de 50 ans.

## Deuxième limite, les coûts

- a. Nous connaissons le coût exact de la main d'œuvre œuvrante pour les différents services : ce sont des salaires horaires, charges sociales, taxes, primes diverses, tenues, outillages, etc.... Pour autant, à aucun moment nous nous interrogeons sur la valeur des services, valeur pour le donneur d'ordre, le bénéficiaire, le prestataire et encore terra incognita...l'œuvrant :
  - i. On connaît le salaire exact de l'hôtesse d'accueil mais combien vaut son sourire de Joconde, qu'il convient d'ailleurs de prescrire avec prudence sous peine de discrimination.
  - ii. D'ailleurs considérons-nous nos hôtesse d'accueil comme des Jocondes en puissance ? Avons-nous compris les enjeux d'équité, d'inégalité acceptée, d'égale dignité sur lesquels Isabelle reviendra. Est-ce que les hôtesse se voient comme des Jocondes ?

## Troisième limite, le contrat

Le contrat met en place une dynamique de relations en tension entre donneurs d'ordre et prestataires. Nous comptons les défaillances, les mauvais points qui donnent lieu à des pénalités, arguant que le bon travail est 'normal', naturel voir même qu'il n'a pas besoin d'être observé et encore moins récompensé.

L'ensemble logé dans une spirale infernale, en effet nos contrats, au prétexte de 'pudiques' clauses de progrès –type -3% par an pendant 5 ans - laminent les marges des prestataires qui n'ont plus que comme solution de réduire la qualité du service délivré : la qualité devient la seule variable d'ajustement, personne n'accepte de travailler avec un salaire qui baisse contractuellement chaque année

Donc, un boulot de moins en moins bien payé et de plus en plus sale...l'expression ici pire qu'un sale boulot trouve son plein sens !

Là aussi, comment donc imaginer un contrat qui encourage la performance et la création de valeur, un contrat de confiance et non pas de défiance ? quels sont les modèles de gouvernance, de politique d'organisation qui pourraient s'avérer pertinents ?

Bref, on ne peut continuer à se comporter de la même manière et espérer un résultat différent. Le secteur est « empêché » conformément au constat du livre blanc du Sypemi (Syndicat des Professions de Maintenance) effectué par Xavier Baron en janvier 2016.

C'est un secteur qui a atteint les limites d'une approche industrialiste et qui ne peut dépasser une performance déjà obtenue par la massification, une lecture par les coûts et une structuration de la gouvernance que je qualifierai de 'conservatrice' quand elle n'est pas 'réactionnaire', ou pire inexistante.

Le marché se limite à une mise à disposition de main d'œuvre à bas coût et faible valeur ajoutée, avec pression continue sur les prix qui font franchir les limites de la qualité et de la légalité pour nombre d'opérateurs, « à l'insu du plein gré » de chacun selon l'adage.

Si tous s'accordent à dire que le modèle d'affaire existant est dans l'impasse ou dépassé, personne ne formule de nouvelles propositions, et pourtant tous constatent l'urgence.

Urgence car ce secteur comme tous les autres attend beaucoup de cette formidable révolution numérique qui nous submerge et permet de capturer de meilleures données sur les usages des services, leurs fréquences, les singularités, leurs pertinences, toutes ces mesures dont on ne sait pas encore quoi faire, quand on ne calcule pas l'âge du capitaine dont on ne s'est pas quoi faire ! .

Chez Thales, nous avons l'intuition qu'une partie de la solution passe par la mesure de la valeur des services et non le coût, mesure associée très probablement avec une nouvelle forme de gouvernance et non un simple 'contract management' ; ce sont peut-être les deux faces d'une même pièce.

Nous savons évidemment l'ambition d'une mesure de ce qui n'est pas mesurable, évaluer et mesurer l'incommensurable. Il ne faut cependant pas refuser l'obstacle et nous devons intégrer la nécessité pour les entreprises de se doter de métriques d'évaluation, de valorisation et de monétisation.

Cette intuition s'appuie sur l'observation de l'émergence d'un métier nouveau construit par l'intégration des services et non leur simple juxtaposition au plus bas coût, intégration pour gagner en efficacité, en pertinence, en productivité et en qualité du travail.

Reprenant une publication du Consortium de l'Île Adam que vous me permettrez de citer,

*« L'émergence de valeurs ajoutées ne peut plus être déduites de processus isolés voir même industrialisés ni de l'analyse de comportements individuels, mais doit être le résultat d'une évaluation globale qui embrasse la réalité c'est-à-dire, le sens, l'utilité, la situation des actions et des interactions et des liens entre des individus et des services ».*

Pour terminer ce propos liminaire, et au-delà du tour d'horizon des travaux académiques effectués par Hadrien et son équipe complété des témoignages et incises de nos participants que je ne cesserai de remercier, nous attendons la définition d'une problématique, les différentes dimensions qui y sont attachées et le lancement des différents chantiers qu'il faut mettre en œuvre pour appréhender et répondre à cette problématique.

En effet, et j'en terminerai par-là, cette problématique sera au service d'un objet qui n'est pas le quoi – la mesure de la valeur des services – mais le pourquoi, à savoir - mesurer la valeur des services c'est se donner la capacité de créer un métier nouveau et de le faire exister à terme- .

En dépit ou plutôt grâce à l'urgence, nous sommes conscients du temps nécessaire à toute recherche, un protocole comme celui-ci concerne les 2 à 3 à venir, intégrant des phases d'expérimentations.

Ce séminaire constitue une première étape pour contribuer ensemble à la constitution d'une profession en devenir dont nous avons besoin économiquement, mais également, socialement et tout simplement, humainement.

.....

**Après une journée de débats riches et intenses, les problématiques suivantes ont été identifiées :**

- Urgence de la question de la valeur des services pour dépasser les limites d'une
- Approche industrialiste, constat proposé dans le livre blanc du Sysemi (Nicolas Cugier)
- La valeur des services ne s'appréhende pas comme la valeur d'un bien tangible et ne répond pas à une logique d'équilibre par le marché (Romain Demissy)
- Il faut en passer par une étape d'évaluation des enjeux serviciels et cesser de croire au mythe de l'objectivité (Pascal Ughetto)

- Les règles juridiques participent aussi de la valeur, pour autant elles n'ont pas à ce jour la valeur comme objet (Auriane Lamine)
- Il est donc nécessaire d'avoir une vision heuristique, appréhendant l'utilité sociétale des services, ce qui rend l'exercice complexe (Atemis)
- Au-delà d'une vision morale ou catégorielle existante (Sanjay Pinto)
- En dépassement d'une histoire où les servants sont au service des cerveaux et demain, des serveurs de données (Bruno Palier)
- Au-delà des conséquences sociales de notre cécité sur la valeur des services, posant la question du rapport de la collectivité au travail, au capital et au financement de la protection sociale (Anousheh Karvar)
- Car ce n'est pas une chaîne de valeurs mais un encastrement de valeurs que nous devons observer, distinguant l'évaluation et la valorisation (Xavier Baron)
- Confirmé par le divorce actuel entre modèle économique et modèle d'affaire qu'il faut réconcilier (Xavier Baron)
- Il est proposé une grille de lecture du réel assise sur la compréhension des installations –espaces de travail- (affordances), des construits sociaux et des comportements individuels (Saadhi Lahlou)
- Car il serait naïf d'imaginer que seule la confiance pourrait se substituer aux organisations et à l'absence d'outillages (Hadrien Coutant)
- Démontrée par l'iniquité d'une injonction à la collaboration et coproduction pour donner un sens au travail (Julien Charles)
- Cette absence de compréhension des valeurs se reflète dans la crise du sens au travail questionnant le coût du lien de subordination (Isabelle Berrebi)
- Comment répondre au défi de l'organisation de l'insubordination pour évaluer les services et leurs dimensions subjectives (F Hubault)