

**LIVRE BLANC**

# LE FACILITIES MANAGEMENT À LA CROISÉE DES CHEMINS

**I JANVIER 2016**



**SYPEMI**  
L'INTÉGRATION DE SERVICES  
ET LA PERFORMANCE SOCIALE

**LES PROFESSIONNELS DU FACILITIES MANAGEMENT**



# PRÉFACE



**Denis SZKOBEL**  
Président du SYPEMI

Notre monde est en pleine métamorphose, les entreprises doivent s'adapter à ce nouvel environnement !

Depuis plusieurs mois, le SYPEMI a engagé une démarche d'analyse en profondeur des marchés de Facilities Management, afin de faire émerger davantage le métier, faire évoluer les pratiques sociales, intégrer les nouvelles technologies et proposer de nouveaux formats contractuels innovants.

Cette étude, véritable livre blanc, *Le FM à la croisée des chemins*, présente un constat et des pistes de réflexions que nous souhaitons partager avec l'ensemble des parties prenantes pour énoncer une nouvelle offre de valeur du Facilities Management en France.

Elle préfigure les actions à mettre en œuvre, tous ensemble, pour une meilleure compétitivité de nos adhérents.

# RAPPORT D'ÉTUDE QUALITATIVE

# MÉTHODOLOGIE

Cette étude qualitative est le résultat de différents travaux et d'une enquête par entretiens durant le premier semestre 2015 auprès de responsables et dirigeants de 8 entreprises « donneurs d'ordre » et de 10 entreprises engagées au SYPEMI et dans les activités de Facilities Management.

Elle développe sous forme rédigée les éléments présentés aux instances du SYPEMI puis à l'occasion du Forum Matinal du 30 juin 2015 et de l'Assemblée Générale du 8 octobre 2015.

Une étude quantitative visant la définition et le dimensionnement du secteur du Facilities Management à l'échelle nationale a été réalisée concomitamment par le cabinet HENT Consulting.

Les analyses, hypothèses et prises de position exprimées ci-après n'engagent que l'auteur, co-investisseur dans la réalisation de l'étude. La mise en exergue de tendances larges comme le recours à des énoncés simplificateurs, ne peuvent pas rendre compte des nuances et de la diversité propres au réel. Les développements suivants visent une représentation fondée du réel mais ne prétendent en aucune manière le réduire. Ils sont exprimés parfois de manière directe. Il s'agit de contribuer à la réflexion, au débat et à l'action, mais non pas de simplifier et encore moins de juger.

**Xavier Baron**

*Associé ATEMIS*

*Professeur Associé en sociologie à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines*

*Professeur Affilié ESCP Europe*

Chiffres clés ..... 06

Introduction ..... 08

1 Des donneurs d'ordre en attente,  
des FMers prudents ..... 10

Le FM, une ambition partagée  
mais contrariée ..... 10

Les FMers, de simples prédateurs  
des marges des sous-traitants ? ..... 10

Un consentement à la dépense en deçà  
du nécessaire, voire du raisonnable ..... 11

Des donneurs d'ordre d'autant plus  
en tension qu'ils sont désormais  
dépendants ..... 12

Des FMers peu confiants, d'autant plus sur  
la défensive qu'ils restent dominés ..... 13

Un secteur hétérogène ..... 14

Des entreprises du FM dotées de stratégies  
hésitantes et conservatoires ..... 15

2 Fin des externalisations et limites  
des leviers industriels ..... 17

Le FM, une bonne affaire  
pour les Donneurs d'Ordre  
pendant 20 ans... ..... 17

L'achat d'une ingénierie sociale des  
externalisations ..... 18

Un modèle d'affaire non pérenne ..... 19

Des conditions d'un travail malmené ..... 19

La fin d'une rente...  
le début d'un métier ! ..... 20

3 Enjeux et perspectives d'avenir ...22

Définir l'offre de valeur produite  
par le FM ..... 23

Dépasser les fictions industrialistes... ..... 24

Une promesse de performance  
sur la R&D servicielle,  
le *delivery*, l'assistance... ..... 25

Des pistes du côté du travail ..... 26

Et des chantiers pour le FM... ..... 27

Conclusion :  
un travail sur le travail ..... 28

TABLE  
DES MATIÈRES

L'état des lieux chiffré du secteur du FM révèle qu'aujourd'hui, le marché global des activités de services aux entreprises représente, côté prestataire, 2,25 millions de personnes et 500 milliards d'euros soit ¼ du PIB français.

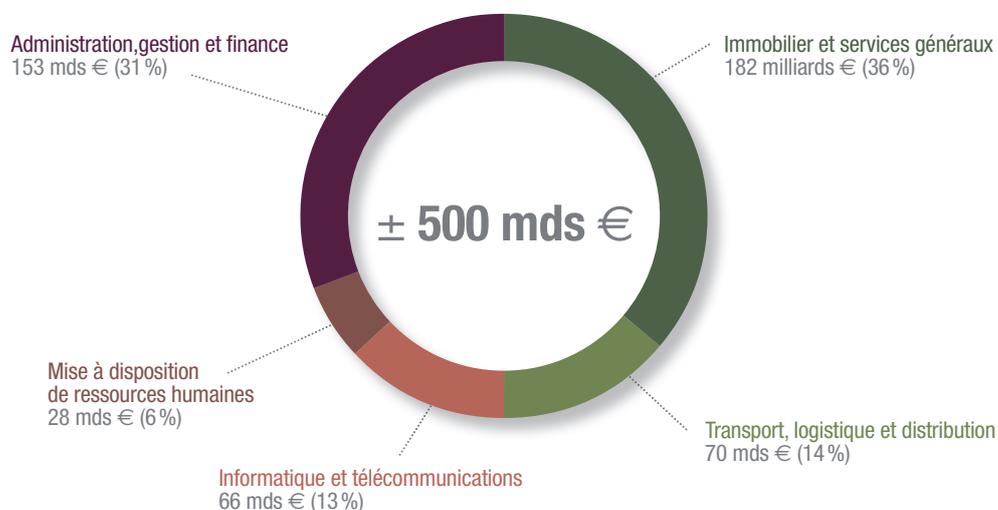
**Sur ce marché, le secteur de l'immobilier et des services généraux représente 182 milliards d'euros et 1 million d'emplois chez les prestataires.**

En intégrant les effectifs salariés internes, estimés sur la base d'un taux d'externalisation moyen de 66, la filière globale du FM regroupe actuellement 3,8 millions de personnes, soit 13% de la population active.

Les projections de croissance à horizon 2020 sont de l'ordre de 3 à 4% par an et jusqu'à 6% sur le segment de l'efficacité énergétique.

## Répartition des chiffres d'affaires HT par activités de services en 2012

(en € contants et en % du total en valeur)

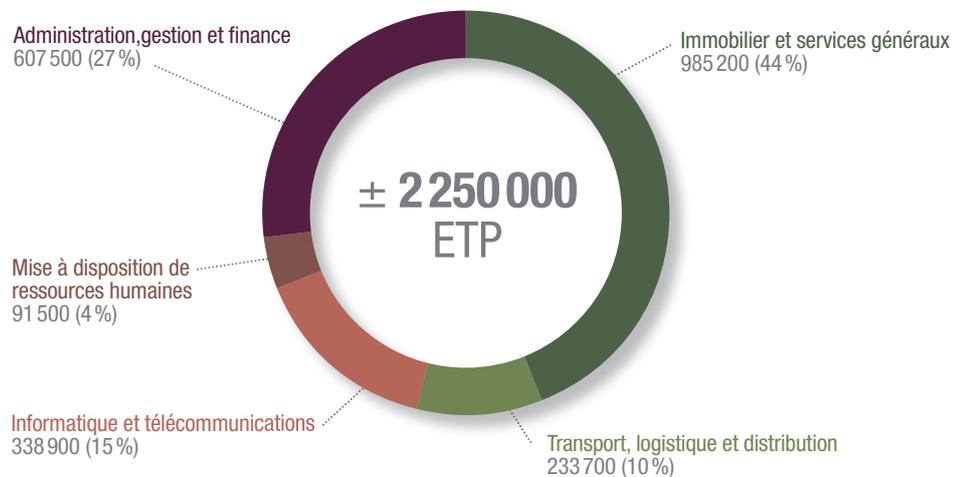


# CHIFFRES CLÉS



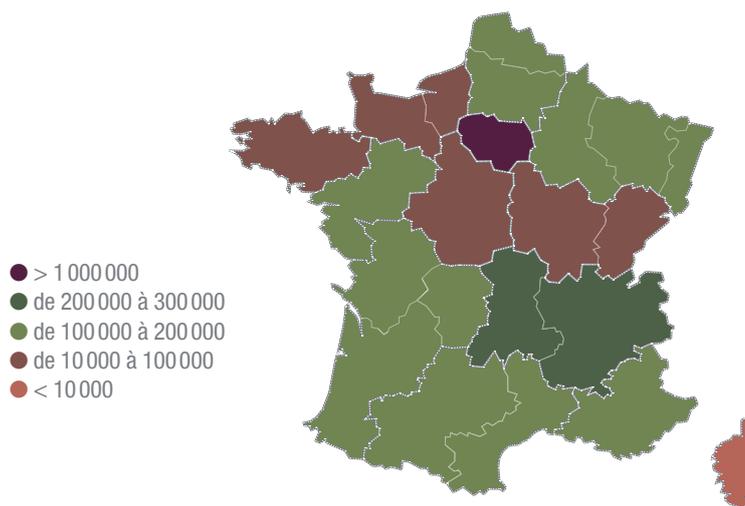
## Répartition des effectifs en ETP par activités de services en 2012

(en ETP et en % du total en valeur)



## Répartition des effectifs salariés sur les activités de services en 2012, sur un total de 2,630 millions d'effectifs salariés

(ETP et non ETP)



Plus de 50% des effectifs concentrés en Ile-de-France et en Auvergne/Rhône-Alpes.

Enfin, les prestations de total FM, FM multitechnique et FM multiservice représentent un chiffre d'affaires de 34 mds d'euros.

Ces données économiques et sociales démontrent l'importance de ce secteur en voie de structuration. Elles témoignent de la naissance d'une « filière du Facilities Management » à fort potentiel.

# INTRODUCTION

«*La révolution était achevée, lorsqu'elle éclata.*»

Chateaubriand

Constat et conviction, le Facilities Management est un secteur d'avenir et porteur de centaines de milliers d'emplois en France. Sa constitution sur les 20 dernières années est un pari sur les potentiels de croissance et de pertinence économique des services. Sa taille – plus d'un million de salariés en France – et son « utilité sociale » encore grandissante avec des enjeux tels que la sécurité, les économies d'énergie, le bien-être au travail, le développement durable..., en font un secteur emblématique de la mutation que connaissent nos économies occidentales développées désormais tirées par les services. Pour autant, le Facilities Management ne débouche pas encore sur l'apparition de champions nationaux et sur la constitution d'un métier avec des professions associées, fières et justement rétribuées de leur contribution à la production de valeur. À la croisée des chemins, le Facilities Management en France doit se construire comme métier pour assurer le développement d'un secteur dont le potentiel économique ne fait pas de doute pour les acteurs. C'est son défi pour demain.

Un métier, c'est une offre de valeur adressée à l'économie. C'est la revendication et la preuve sur la durée d'une capacité à produire de l'utilité sociale à travers la production de biens et/ou de services. Le Facilities Management (FM dans la suite) ne présente pas encore les caractéristiques d'un métier comme le sont les transports, le médical, le cinéma, l'automobile, l'informatique.... Si le groupe patronal du SYPEMI rassemble les plus grands, il ne constitue pas une fédération au sein du Medef. Il n'y a pas d'équivalent français de l'*International Facility Management Association* ou du *British Institute of Facility Management*. Il y a bien des masters immobiliers et services, mais pas de

formations supérieures spécifiques au métier du FM. Les savoirs et outils spécifiques ne sont pas encore réunis et partagés en systèmes de pensées et d'actions opératoires. Le FM en France ne dispose pas encore d'un référentiel (*Body Of Knowledges*), de valeurs partagées, de déontologie, voire d'un ordre professionnel.

Ce secteur est en danger d'asphyxie à court terme. Il ne serait pas au rendez-vous des attentes des grands clients. Il ne permet pas aux opérateurs d'investir et de générer des marges suffisantes, au point d'inciter certains à réfléchir sérieusement à en sortir.

Le constat qui ressort des entretiens de notre enquête est inquiétant ; le modèle d'affaire<sup>1</sup> qui a accompagné l'apparition du FM en France est en panne. Ce modèle d'affaire a permis de dégager une rentabilité par une étape d'industrialisation des services généraux et par une acceptation à la dépense des grands donneurs d'ordre afin d'accompagner un mouvement d'externalisation d'activités et de mains d'œuvre ne relevant pas de leurs « cœurs de métier ». Le potentiel de gains par les rationalisations industrielles semble aujourd'hui atteint et la restructuration par externalisation a été pour une bonne part déjà réalisée tout au long des années 1990 et 2000. S'il existe un fort potentiel du même mouvement d'externalisation dans les emplois de services des administrations publiques (centrales, territoriales, de la santé), les conditions institutionnelles et budgétaires à réunir sur la durée seront cependant motifs de tensions tout autant que de progrès, mais certainement pas de marges aisées pour les opérateurs du FM.

En 2015, le FM est à la recherche d'un modèle d'affaire qui lui permette de dégager des marges de rentabilité et des

1 - Nous distinguons ici le modèle économique, par lequel une valeur d'utilité sociale est produite, du modèle d'affaire, par lequel les entreprises sont en capacité de monétiser cette valeur sur des marchés leur permettant de dégager une rentabilité suffisante pour investir, rémunérer le travail et le capital.

capacités d'investissements à la hauteur de son potentiel de création de valeur. Pour tous les acteurs, c'est un secteur majeur à l'échelle de l'ensemble de l'économie pour la mise en œuvre des leviers de la productivité servicielle. Il est en même temps tiré vers le bas par les pratiques d'achat des donneurs d'ordres, par la concurrence low cost et les tentations de dérégulation des conditions d'emploi. Il est dans la contradiction que résume la formule *"big business for bullshit jobs"*.

En danger de spirale régressive, les acteurs du FM sont engagés dans la recherche de productivité. Dominée par la pensée industrialiste, cette recherche passe par la mobilisation exacerbée des leviers classiques de la productivité industrielle ; standardisation, procédurisation, massification, automatisation, intensification directe du travail... La financiarisation y ajoute l'obsession de la réduction des coûts.

Notre hypothèse est que cette course est porteuse d'un risque majeur. La thérapie industrialiste pourrait affaiblir le patient serviciel. Dominé par la tension sur les coûts, le secteur est privé d'une capacité à proposer une valeur renouvelée. Il doit -toujours plus de la même chose pour moins cher- dégrader la qualité pour s'aligner en prix et ne peut dégager une capacité d'investissement à la hauteur d'un secteur en émergence.

L'avenir du secteur repose sur une capacité à repenser la valeur et son métier. Il appartient aux acteurs du FM, donneurs d'ordre et entreprises de Facility Management, d'inventer ensemble les leviers de la performance d'une production dont la valeur est bien réelle, mais servicielle.

Elle n'est pas assimilable à des biens. Elle ne se résume pas à une définition descriptive du service : une mise à disposition temporaire de compétences ou de moyens et d'équipements. Cette valeur n'est pas mesurable ni dénombrable. Elle doit être appréciée. Elle est portée par des écosystèmes réunissant prestataires et clients. Elle est centrée sur une finalité, une fonctionnalité : une capacité de modification de l'état des bénéficiaires et de leurs environnements.

**La capacité productive du FM est le travail. Le métier FM doit traiter le travail des hommes et les services, non comme des ressources ou des biens (des prestations), mais pour ce qu'ils sont ; des actifs valorisés par la pertinence et la qualité de leurs usages.**

Les leviers de productivité principaux ne sont donc pas seulement dans les économies d'échelle et l'intensification du travail. Ils ne sont plus dans une industrialisation des activités.

**Ils sont dans l'intégration des services, les économies d'adoption et la valorisation des ressources immatérielles par des investissements.** Ils sont dans la capacité de concevoir et mettre en œuvre des innovations servicielles, qu'elles soient relayées ou non par les technologies numériques. Cela passera par des instrumentations de gestion spécifiques tendant à construire des coproductions et une co-évaluation, faute de métrique de la production en volume et même en qualité. Cela passera par l'apprentissage d'une économie de la coopération, c'est-à-dire, une capacité de coproduire de la valeur avec l'autre, en tenant compte des contraintes de l'autre, celles du Facilities Manager pour le Donneur d'Ordre et réciproquement.

# 1 DES DONNEURS D'ORDRE EN ATTENTE, DES FMERS PRUDENTS



## ▮ LE FM, UNE AMBITION PARTAGÉE MAIS CONTRARIÉE

De l'ensemble des entretiens réalisés, un premier consensus se dégage sur la notion de Facilities Management (FM). Il s'exprime dans des termes très proches, aussi bien du côté des Donneurs d'Ordre (entreprises clientes ou bénéficiaires, désignées par DO dans la suite) que des entreprises de Facilities Management (désignées dans la suite par FMers). Si les définitions sont malaisées et non partagées, le FM est pour tous un secteur d'avenir. Il répond à une « évidence » pour les DO comme pour les FMers rencontrés, s'agissant de produire de manière professionnalisée, instrumentée, pilotée..., les services aux bâtiments et aux usagers des espaces de travail. Tous sont d'accord. Le FM est un métier nouveau, encore émergent mais déjà installé dans les esprits, dans les choix stratégiques et les pratiques des entreprises. Ce consensus positif connaît cependant une lacune ; tous les acteurs sont en peine d'exprimer ce que ce secteur doit être en termes de performance et de valeur économique.

❖ Le FM consiste à produire des services multi-techniques et multi-services, de manière pilotée et intégrée, dans une perspective de juste prix et de qualité. Il a pour objet les espaces de travail. Il est constitué à plus de 85% par de la main d'œuvre. Cette ambition est portée par des entreprises professionnalisées, capables de maîtriser les technologies les plus avancées et d'une manière

❖ socialement responsable (au sens de la « responsabilité sociétale des entreprises »).

Le FM est ainsi vécu comme un secteur, certes encore émergent, mais cohérent avec l'évolution de la structure des entreprises. Le modèle de l'entreprise intégrée, communautaire, fermée appartient au passé. Les DO représentent aujourd'hui des « entreprises étendues », tout à la fois ouvertes, dépendantes et en recherche de coopérations. Le FM est une réponse légitime et pertinente à l'ouverture des entreprises.

Le FM, de ce point de vue, passe bien par une étape d'externalisation d'activité et de salariés. **Il correspond surtout à un mouvement de « servicialisation » de l'économie matérielle et immatérielle, quel que soit le secteur d'activité :** métallurgie, électronique, banque, prestations intellectuelles et techniques... Si tous n'en tirent pas les mêmes conclusions, ce point est acquis.

## ▮ LES FMERS, DE SIMPLS PRÉDATEURS DES MARGES DES SOUS-TRAITANTS ?

Le soupçon d'une simple prédation par des intermédiaires des marges dans les chaînes de sous-traitance sans valeur ajoutée économique est évoqué.

Toutes les personnes interrogées soulignent que ces pratiques existent bel et bien, en nombre et en proportion importantes.

Elles sont le fait de «pseudo» FMers dont le secteur souffre évidemment. Le marché connaît des opérateurs qui gagnent de manière opportuniste des marchés au prix d'offres dimensionnées en deçà des prix de revient, le plus souvent pour les perdre à l'échéance suivante, au mépris du respect de la réglementation sociale, fiscale et de la qualité pour un travail malmené, sous-managé et sous-rémunéré.

L'appréciation par certains FMers que des donneurs d'ordre, et parmi eux des «très grands», sont tentés par une politique du "tout chiffre" au mépris de la qualité et de la légalité fait régulièrement l'objet de commentaires amers dans le secteur. Le danger paraît loin d'être écarté. C'est particulièrement le cas pour les acteurs de la sécurité par exemple. Les pouvoirs publics ont vu le risque, mais sans pour autant l'éradiquer ou le réduire significativement aux dires des acteurs rencontrés. **L'État s'est ainsi engagé dans la promotion d'une charte de bonnes pratiques de prestations de sécurité privée au niveau national<sup>2</sup>.** Au-delà, il avait soutenu la promotion d'une charte des relations interentreprises sous l'égide du Ministère de l'Économie et des Finances avec le CDAF (Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France) et la Médiation des Marchés Publics<sup>3</sup>. L'Association des Maires de France de son côté, s'est engagée au côté de la Fédération Française du Bâtiment, à diffuser des recommandations auprès des acheteurs publics des collectivités territoriales leur permettant de repérer et de résister à des «offres anormalement basses», pour ne plus être complices de la non application des normes réglementaires et du droit du travail. Les bonnes intentions affichées par les nombreux signataires ne sont évidemment

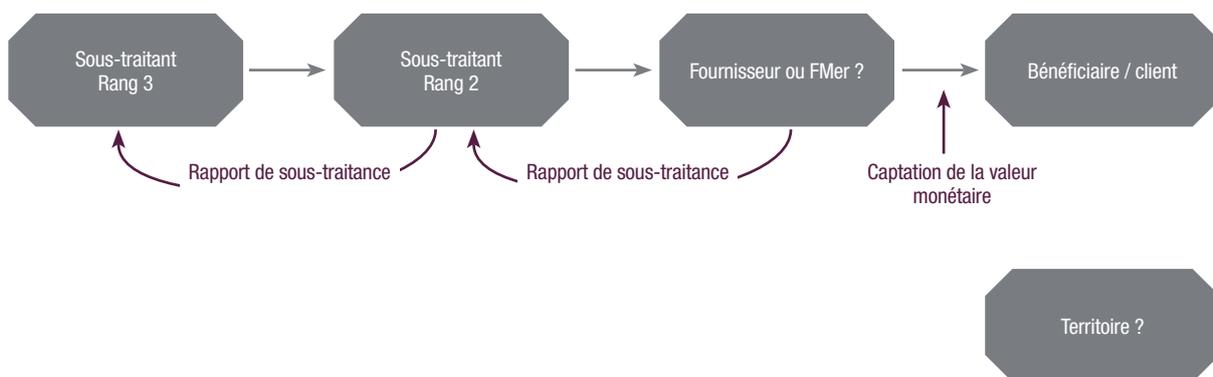
pas suffisantes pour rassurer les FMers confrontés aux pratiques d'achats.

Tous les responsables des DO rencontrés affirment, à la fois, connaître et tenter d'éviter pour l'essentiel, le danger de ces offres relevant d'une forme de «dumping social». Tous regrettent qu'elles débouchent actuellement sur une pollution dramatique du secteur, son image et les conditions de la concurrence. Leur existence tire les prix vers le bas.

## ■ UN CONSENTEMENT À LA DÉPENSE EN DEÇÀ DU NÉCESSAIRE, VOIRE DU RAISONNABLE

Unanimes en effet, les FMers soulignent qu'en face de leurs offres systématiquement soucieuses des coûts, ils peinent à faire émerger des DO un «consentement à la dépense» correspondant à la qualité demandée. Habités à – et interrogés eux-mêmes sur – des «métriques», les DO sont en manque de chiffres. Ils n'ont pas à leur disposition les instrumentations (classiques) leur permettant de juger des prestations (de leur utilité) par les métriques habituelles ; qualité, coût, délai, performance. En pratique, les Directeurs des Services Généraux et de l'Environnement de Travail (DET) seraient démunis, voire impuissants. Certains DO le reconnaissent à demi-mots. Notamment depuis la crise financière de 2008, ils ne seraient pas en mesure de résister à la tentation de faire pression sur les prix, sans renoncer pour

### Qui est où dans la chaîne de valeur ?



2 - A l'initiative de la Délégation Interministérielle à la Sécurité Privée, ouverte à la signature depuis septembre 2013 et portée par le Conseil National des Activités Privées de Sécurité (CNAPS) créé en 2012.

3 - Ouverte à la signature en juin 2010.

autant aux prestations. Faute de compétences ou réelles capacités s'agissant de bien les définir et d'assumer leurs besoins, la tendance est à multiplier les prescriptions détaillées (SLA) à l'aide de fréquenciels et de délais, assorties même de clauses de pénalités et autres KPI de « performance » dont la pertinence ne les convainc évidemment pas eux-mêmes. Faute d'arguments « objectivés » sur la qualité ou la valeur ajoutée, les DET s'en remettent le plus souvent aux acheteurs voire même aux *cost-killers* qui font alors le métier qu'ils connaissent (exercer un contrôle à la baisse) avec les outils dont ils disposent : des chiffres.

Sont alors constatés sur les 6 à 8 dernières années une propension :

- à la baisse de qualité du service rendu, sauf pour les activités « critiques » des DO (centres serveurs par exemple), tout particulièrement pour la propreté, la sécurité, les déménagements et l'accueil ;
- à la réduction des capacités d'encadrement, de formation et d'innovation des équipes de terrain des FMers ;
- à un retour de comportements d'achats privilégiant les lotissements, le fractionnement des marchés pour étaler les risques dans la durée et limiter leur dépendance ;
- à une difficulté grandissante à recruter et fidéliser des personnels pour des emplois normalement rémunérés, y compris dans les activités requérant des niveaux de technicité élevés (maintenance, énergie...).

Les avis divergent entre DO et FMers sur les responsabilités. Il ne nous appartient évidemment pas de juger. Renvoyer les acteurs dos à dos n'est d'aucune utilité. Les FMers insistent ici sur ce qui se présente aujourd'hui, au mieux comme un profond malentendu, au pire, un blocage nourri de défiance mutuelle. Les DO sont en tension à la mesure de leur dépendance vis-à-vis des FMers et ces derniers rencontrent des conditions de marchés décourageantes, organisées par les DO.

## ■ DES DONNEURS D'ORDRE D'AUTANT PLUS EN TENSION QU'ILS SONT DÉSORMAIS DÉPENDANTS

Les personnes rencontrées dans les directions immobilières et des Services Généraux des grands comptes en charge des contrats de FM expriment une attente mêlée d'inquiétude et même, de frustration. Tout en partageant avec les FMers la conviction d'un secteur d'avenir, ils soulignent leur déception devant une offre qualitativement insuffisante, alors même qu'ils en sont devenus dépendants. Un FMer d'ailleurs le

confirme, « nous sommes les sachants des immeubles ». Un responsable de site l'exprime en soulignant, « avec mon FMer, c'est comme si je lui avais confié le camion, avec les clés... ».

D'un côté, la défiance est réelle. Elle persiste et elle est source de tensions et même de procès d'intention. « Les FMers acceptent de passer sous la barre de nos exigences de prix sur le forfait au moment de l'appel d'offre, mais le coup d'après, ils cherchent à 'se refaire' sur les travaux, les remises en conformité réglementaires ou la marge de leurs sous-traitants. »

De l'autre, il n'est pas question pour eux de « ré-internaliser », de recruter et de faire réaliser à nouveau par des personnels internes l'essentiel des activités de services aux bâtiments et aux habitants de leurs sites. **Les DO rencontrés disent leurs attentes. Ils disent vouloir des offres et des innovations servicielles qui soient à la fois, co-construites et centrées sur les conditions de la performance de leurs propres salariés. Après des décisions stratégiques et plusieurs années de pratiques de l'externalisation, ils constatent leur propre déficit de compétences.**

Du coup, un certain agacement des responsables des DO à l'encontre des FMers est lisible. Il est pour partie une conséquence d'une situation dans laquelle, entre deux renouvellements de contrats, les DO se sentent piégés.

Ils expriment une attente déçue de partenariat et d'expertise, en relais de leur stratégie, sur les besoins (en espaces, en équipements, en confort, en services) du travail d'aujourd'hui et de demain. Sont mises ainsi en avant, des situations de travail plus nomades, plus distantes, plus connectées, des activités souvent intellectuelles, mises en œuvre par des salariés toujours plus qualifiés, plus autonomes, exigeants et volatiles...

Ils disent leur besoin d'un partenaire capable certes, de leur assurer une ingénierie sociale de l'externalisation mais au-delà, une ingénierie sociale spécifique à l'animation, la formation, la promotion des salariés des services qui côtoient leur propres salariés. Ils reconnaissent l'exigence d'une cohérence. À défaut d'égalité de traitement, ils disent être sensibles au respect d'une distance « raisonnable » entre les conditions faites à leurs salariés et celles réservées aux personnels des services présents sur les sites.

Ils attendent des prestataires capables de monter des bases de données de savoir-faire et des formations pour les œuvrants. D'aucuns évoquent, à l'instar de certains anglo-saxons, la mise en œuvre de « centre de ressources et d'expertise », data mining et fourniture de pièces détachées, inter sites et interentreprises capables de répondre 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

Nombreux sont ceux qui, explicitement ou implicitement, attendent même des prestataires qu'ils soient « vertueux pour deux ». Ils voudraient ainsi des FMers qu'ils prennent en charge des enjeux sociaux et sociétaux, des enjeux dont ils reconnaissent qu'ils peinent parfois à les assumer pour eux-mêmes. Il s'agit par exemple de politiques d'insertion dans l'emploi de personnes peu qualifiées et/ou d'immigration récente. Il s'agit de défense des enjeux environnementaux. Il s'agit d'emploi de personnes en situation d'handicap, de séniors. Il s'agit bien sûr plus largement de la qualité de vie au travail et de prévention du stress professionnel et même des risques psychosociaux relevant naturellement de leurs propres fonctions RH...

**En face de ces attentes certains DO se disent prêts à co-investir avec les FMers, à les associer en amont des projets de construction comme d'équipements et à participer au développement de leurs ressources. Ils soulignent au passage que ces pratiques existent déjà au Royaume-Uni et dans les pays du nord de l'Europe.**



### Les FMers vus par des clients



- Les FMers sont dans l'océan rouge.
- Mon choix de full FM se heurte à l'approche française, le saucissonnage.
- Dans la partie FM, on ne voit pas un milieu qui cherche, qui innove.
- Les FMers seront crédibles quand ils feront eux-mêmes.
- J'attends d'eux qu'ils imposent chez nous les solutions vues chez leurs clients malins. C'est eux qui doivent dire si on peut innover.
- Nous sommes déjà dans l'ère d'un consentement à la dépense avec un partenaire qui doit se comporter comme le propriétaire. En France, je n'arrive pas à avoir un interlocuteur qui lui-même ait une organisation en phase avec la nôtre, c'est-à-dire globale, un partenaire qui soit en mesure d'organiser son processus à lui, à cette échelle.
- Je ne connais pas de FMers qui me parlent de ce qui m'intéresse, les nouvelles générations, le travail digital, les espaces étendus et augmentés du travail nomade.
- Je ne connais pas de FMers français qui soient organisés mondialement en « miroir » de nos organisations globales...



### DES FMERS PEU CONFIANTS, D'AUTANT PLUS SUR LA DÉFENSIVE QU'ILS RESTENT DOMINÉS

Le contraste est spectaculaire du côté des FMers. Autant les DO disent leurs attentes et leur confiance dans l'avenir du secteur, quitte à manifester une forme d'impatience, autant les FMers rencontrés s'expriment sur un mode prudent, « en arrière de la main ». De leur point de vue, les intentions ne sont pas relayées par des actes et des décisions.

Devant les demandes ou attentes des DO, les FMers constatent la difficulté des clients à définir leurs besoins, à les dimensionner et à en admettre le prix.

Certes, ils sont peu confiants dans la recherche de gains de productivité par l'intégration des services. Ils réaffirment au contraire leur confiance dans les leviers de la productivité industrielle, les spécialisations, la standardisation, les apports de la technologie. Ils recourent parfois à l'exacerbation de la compétition chez leurs sous-traitants.

Ils constatent inquiets que ce secteur est ouvert à des opérateurs sans besoin d'investissement, voire, sans réelle capacité de management. Devant la réduction progressive des marges, notamment depuis 2008, ils disent vouloir résister à la spirale dégressive tirée par des offres *low cost* de qualité non comparable, mais que trop de DO ne savent pas correctement apprécier.

**De fait, les FMers rencontrent des DO toujours fascinés par des chiffres qui flattent l'esprit (faux mais toujours orientés à la baisse) à défaut de l'éclairer.**

La non mesurabilité, les aléas, les différentiels d'appréciations nourrissent un soupçon d'opacité volontaire. Les FMers sont condamnés à la position inconfortable de ceux qui sont toujours trop chers. Ils sont sommés de toujours se défendre de viser des marges indécentes. Ce procès est illustré de scènes que racontent les FMers. « *Après des semaines de négociations sur une réponse à appel d'offre, nous sommes retenus. Vous avez la meilleure proposition, nous dit-on. À la séance de signature, le directeur des achats apparaît et nous dit avec un sourire entendu au moment de signer, 'c'est d'accord, avec une remise de 10% tout de suite et un engagement de 5% de réduction supplémentaire par an sur la durée du contrat*<sup>1</sup>. La spirale infernale est enclenchée.

Toutes les solutions sont négatives. Ou bien il eut fallu anticiper et donc tricher par précaution... et donner à priori raison au « sourire entendu » ! Ou bien il faut renoncer à un marché malgré le travail fait. Ou bien il faut accepter, mais comme il faudra « se refaire » sur la qualité, des travaux, le traitement des aléas, les partenaires..., le FMer se retrouve contraint de donner raison à posteriori au soupçon dont il est l'objet.

**La défiance, qu'elle soit fondée à l'origine ou non, qu'elle soit d'une part ou de l'autre, nourrit la défiance.** Les anticipations de déséquilibres nourrissent des engagements non sincères. Ils justifient l'aménagement de réserves, « de marges arrières ». Celles-ci justifient à leur tour la posture

d'une pression induite, sans autre argument que la jouissance de la relation de pouvoir. Ces anticipations de défiance incitent évidemment à ne pas mettre sur la table les vrais chiffres, nourrissant encore la défiance, et ainsi de suite. La mauvaise monnaie chasse la bonne. L'anticipation de la défiance donne des arguments à ceux qui pensent que c'est là une fatalité, un phénomène naturel... La méfiance et le cynisme sont érigés en vertu, décourageant encore un peu plus ceux qui veulent construire un métier sur des valeurs et un travail bien fait.

Face à ces comportements, on comprend que les FMers s'inquiètent au passage d'une fonction RH ainsi condamnée à des ajustements permanents d'effectifs, tant à la hausse qu'à la baisse. « *Mon DRH ? Il passe son temps à recruter, à dérecruter, à recruter, à dérecruter...* » Un patron de région d'un des premiers acteurs du FM reconnaît ainsi « *en être réduit à gérer la déflation salariale* ».

Plus largement, les FMers rencontrés reconnaissent que la notion de FM n'est pas claire. Ce serait vrai des équipes de direction des groupes auxquels ils appartiennent et auxquels ils rendent comptes. Les uns relaient par exemple cette déclaration de tel grand patron commentant le sigle FM ; « cela veut dire Faibles Marges ? ». D'autres soulignent le caractère particulièrement violent de la concurrence dans ce secteur. « *Dans l'énergie, on rencontre deux concurrents. Dans le FM, il y en a dix à chaque fois.* » « *Tout le monde peut faire du FM, il n'y a pas de barrière à l'entrée.* »

Ce serait vrai même pour eux. « *On ne sait pas traduire Facilities Management, c'est un symptôme.* » Tous reconnaissent que leur métier n'a pas véritablement de doctrine et connaît un déficit d'image. « *On n'a pas de théorie. On a des clients qui nous demandent des choses, on leur répond. Notre réponse est pragmatique.* » Notamment du côté des entreprises venant du monde de la propreté, un certain fatalisme est lisible : « *On assume clairement l'objectif des clients : faire des économies* ».

Tous soulignent enfin la diversité et l'hétérogénéité des « métiers » qui composent historiquement les entreprises qui se réclament du FM.

## ■ UN SECTEUR HÉTÉROGÈNE

Le fait est que quatre groupes bien distincts composent les entreprises du FM.

Un sous-ensemble est issu des métiers de l'énergie et de l'environnement. Les références spontanées revendiquent une performance dans le champ de l'expertise technique et de la rationalisation des coûts de l'énergie.

Un autre groupe est constitué d'entreprises venues de la construction et du bâtiment. Elles sont notamment centrées sur des argumentaires de valorisation du patrimoine immobilier. Quelques grands FMers en émergence viennent de la propreté. C'est un secteur de main d'œuvre qui met en avant sa capacité d'ingénierie sociale et de management des services à coûts maîtrisés.

Le quatrième groupe d'entreprises qui s'intéressent au FM vient de la restauration collective d'entreprise. Présentes au quotidien et partout, les entreprises mettent en avant leur capacité à faire vivre des objectifs de bien-être des salariés... au centime près<sup>4</sup> !

La plupart ne sont pas répertoriées dans un identifiant statistique de l'INSEE qui les distinguent. Il n'y a pas de convention collective, pas de référentiels d'emplois, comme il en existe de longue date dans l'informatique par exemple. Les unes sont des filiales récentes, montées de toutes pièces à l'intérieur de groupes d'ampleur de l'énergie ou de la construction. D'autres sont majoritairement sur le service soft, mais acquièrent progressivement, par rachat d'entreprises, des compétences dans les domaines de la maintenance technique, de l'énergie et de la construction.

Enfin, il faut noter que pratiquement aucune des entreprises rencontrées ne revendique une volonté et une capacité à mettre en œuvre tous les services et toutes les techniques et pas plus de consentir à des investissements autres que commerciaux ou limités aux technologies. Toutes se présentent comme expertes dans leur métier d'origine et capables du pilotage d'autres entreprises/métiers qu'elles mobilisent en sous-traitance, jusqu'à prendre en charge du full FM. Aucune n'exprime une volonté stratégique de réunir les moyens de réaliser par elles-mêmes, serait-ce au prix d'alliances, toutes les activités que suggèrent l'idée même de FM<sup>5</sup>.

4 - Eux-mêmes se qualifient de « centimiers ».

5 - Il faut ici moduler cette affirmation par la mention aux stratégies de croissance externe par l'acquisition de compétences techniques soulignées par un FMer venu de la propreté.



## DES ENTREPRISES DU FM DOTÉES DE STRATÉGIES HÉSITANTES ET CONSERVATOIRES

Quelles que soient leurs origines, il est ainsi frappant de constater la prudence des FMers s'agissant de s'engager plus avant dans ce secteur ; « *les marges se réduisent année après année* », « *nous n'avons pas de capacité d'investissement* », « *les clients et les prix nous tirent vers le bas* ». Pour certains, une stratégie offensive pour pousser des offres en Full FM risquerait même de les éloigner de leur métier, de leur « vrai métier ». Ainsi, réaffirment-ils au contraire l'importance de rester fidèles et identifiés à un « vrai » métier, ici celui de l'énergie, là du bâtiment ou encore plus loin de la propreté. Tous insistent pour rappeler que ces métiers existent, qu'il faut les sauvegarder, les cultiver. C'est vrai à la fois de la part de ceux qui jouissent d'un crédit de noblesse (dans l'énergie) comme de ceux qui pâtissent au contraire d'un déficit d'image (la propreté). Les uns rappellent que « *le relamping nécessite en France une habilitation* ». D'autres, que « *la propreté, cela s'automatise et requiert l'usage professionnel de produits très spécifiques et respectueux de l'environnement* ». Un troisième va rappeler qu'il est indécent de « *faire réparer une chasse d'eau par un technicien à 40 euros de l'heure* ». Derrière ces affirmations, il y a des adhérences légitimes à des historiques, des cultures. Il y a une volonté de valoriser des métiers qui le méritent. On peut se demander cependant s'il n'y a pas aussi des arguments pour renoncer à penser un métier nouveau et spécifique ; le FM, au-delà des activités de pilotage de contrats. Il y aurait là une manière de justifier un refus à investir, sur de la R&D, sur des innovations, une manière d'expliquer des stratégies de FM qui continuent de recourir structurellement à la sous-traitance.

Devant ces arguments, la question est venue de savoir les raisons qui poussent, malgré tout, certains grands groupes à soutenir des filiales dans le FM.

La première raison la plus souvent exprimée est défensive, ou conservatoire. « *On y va pour ne pas laisser la place à d'autres.* » « *On y va pour ne pas devenir sous-traitants d'autres.* » « *On y va pour apprendre le service et ne rien lâcher.* » « *On y va parce que le client nous le demande, et on sous-traite.* » « *On y va, malgré les marges faibles et la complexité, et on attend que les petits meurent.* » « *Sur les gros marchés, surtout à l'international, on constitue des Groupements Momentanés d'Entreprises.* »

Le second argument mis en avant est celui de la valorisation de la taille comme avantage discriminant concurrentiel. C'est la taille qui permettrait à ces opérateurs de « tenir », quitte à attendre que les « petits meurent ». Il faut en effet être très gros pour répondre à des appels d'offre de plusieurs millions d'euros/an, multi-techniques et multi-services répartis sur tout le territoire, sur toute l'Europe, et demain, dans le monde entier. **L'enjeu de la taille apparaît à tous, y compris à ceux qui n'en disposent pas. Les « plus petits » insistent sur la qualité du pilotage, sur la proximité, sur leur capacité à comprendre le client, mais constatent effectivement la friosité des grands donneurs d'ordre s'agissant de parier sur des acteurs nouveaux.** La taille se présente bien, aux dires des acteurs du FM, comme la seule vraie barrière à l'entrée pour résister au dumping social sur la durée.

En forçant un peu le trait, soulignons que peu d'arguments sont mis en avant sur la pertinence d'investir sur un « métier » et sur des leviers de productivité servicielle. Le FM serait donc une réponse pour « rendre service » à des clients, très gros et un peu paresseux, au bénéfice d'une capacité à traiter des volumes... Ce ne serait qu'à la faveur des effets de volume, de notoriété et de couverture territoriale qu'il serait encore possible de « gratter de la marge sur les marges ». Certes, des approches partenariales existent pour aligner une capacité en volume (ou à l'échelle européenne) faite d'associations occasionnelles, de groupes temporaires... Elles sont d'ailleurs parfois à l'initiative du client. Il n'a pas été fait mention à des perspectives d'alliances durables ou à des volontés de construire des collectifs intégrés couvrant l'essentiel des activités.

## **EN CONCLUSION DE CETTE PREMIÈRE PARTIE, L'ENSEMBLE DES CONSTATS QUI PRÉCÈDE MET EN JEU UN DÉFICIT DE CONFIANCE ET DÉBOUCHE SUR UNE TENDANCE INQUIÉTANTE.**

Faute de coopération entre les partenaires, il n'y a pas de représentation partagée sur la valeur des prestations des FMers, sur leurs contributions à la performance des DO. Il n'y a pas de compréhension partagée possible sur le « pourquoi », l'utilité des prestations, les finalités du service. Il n'y a donc pas d'accord.

Du coup, il n'y a pas de confiance sur la traduction des exigences en moyens associés. L'accord ne parvient pas à se faire sur les conditions du « comment » bien faire, dans le réel. Il n'y a pas de possibilité de justifier d'un consentement à la dépense suffisant par les DO.

C'est donc le « combien » qui fait référence. Les décisions se font sur des chiffres et des prix apparents dont les uns et les autres savent pourtant l'inanité.

Cela met en tension les FMers et en risque les DO eux-mêmes. Cela conduit déjà à des ajustements par la qualité et par l'asphyxie des entreprises sous-traitantes. Cela favorise l'apparition d'une structuration « ubérisée » des offres déjà en gestation<sup>6</sup>.

6 - Notre attention a ainsi été attirée sur l'apparition de « Lulu dans ma rue ». Bien sympathique pour certains, anecdotique encore et en B to C, cette initiative est lauréate de « La France s'engage », un dispositif soutenu par la Présidence de la République...

## 2 FIN DES EXTERNALISATIONS ET LIMITES DES LEVIERS INDUSTRIELS



Comment comprendre un tel contraste entre les postures des FMers et des DO ?

Le « pari » initial énoncé par les deux parties prenantes du FM réside dans les potentiels de valeur économique via l'intégration des services. Pourtant :

- les FMers rencontrés sont prudents et modestes. Ils argumentent eux-mêmes sur le caractère très spécifique des « vrais » métiers et sur des marges insuffisantes pour expliquer la faiblesse des investissements et la permanence du recours à la sous-traitance ;
- les DO s'agacent de leurs atermoiements, de leur absence de volonté d'investir. Ils expriment une frustration qui justifie à son tour un engagement prudent sur la voie du *Full FM*.

Cet écart selon nous est fondé sur le constat d'une rupture dans la courbe de croissance du FM émergent. Des entretiens ressort en effet, une analyse des impasses actuelles du modèle d'affaire du FM. Elles pèsent à court terme sur les FMers. Elles inquiètent les DO.

Notre analyse est ici que le secteur du FM est mal né (ou pas encore !). Il n'a pas été d'emblée construit sur une offre de valeur économique servicielle avec des objectifs de qualité. Il a été promu par une mobilisation des leviers de productivité classiques et sur des critères financiers. Le FM actuel serait ainsi le résultat d'un moment d'industrialisation de ces services

et d'une acceptation temporaire d'une « sur-facturation » rémunérant l'ingénierie sociale de l'externalisation de fonctions supports, le tout en faisant l'économie d'investissements significatifs. Ce modèle d'affaire aurait été le support d'un *deal* un temps équilibré. Il est en panne aujourd'hui dans les entreprises privées. Il est sans doute encore potentiel dans les fonctions publiques, mais avec des moyens certainement différents. **Bref, le modèle économique du FM n'est pas en cause, mais le FM a bénéficié quelques temps d'un modèle d'affaire désormais obsolète.**

### ■ LE FM, UNE BONNE AFFAIRE POUR LES DONNEURS D'ORDRE PENDANT 20 ANS...

Pour les managers des DO, il y a bien eu pendant 20 ans, un modèle d'affaire favorable dans le FM, dans une compréhension industrielle du modèle économique des fonctions supports. Le modèle économique du FM naissant a été fondé sur l'idée d'une spécialisation nécessaire à la gestion de la complexité croissante des services aux immeubles et aux habitants dans une logique industrielle.

Le *deal* a trouvé racine dans la volonté de confier (et/ou dans le choix de ne plus réaliser soi-même) à des opérateurs spécialisés le soin de réaliser mieux, de l'extérieur et sur

un mode industriel, des activités « nécessaires mais peu valorisées », pour lesquelles les DO ne sont plus assez compétents et ne souhaitent pas le devenir. Ce secteur est ainsi la démonstration, faite également ailleurs (on pense à la Bancassurance, la Grande Distribution, voire, l'Agriculture) que la mobilisation des leviers industriels peuvent, un temps au moins, dégager des gains de productivité et l'espace de modèles d'affaires rentables dans des activités servicielles. Il est en effet tout à fait possible d'industrialiser des services<sup>7</sup>. Dans cette compréhension, les FMers ont bien offert dans un premier temps aux DO, des capacités de rationalisation (et même d'amélioration) des services par les leviers industriels (standardisation, massification, intensification du travail) et des réductions des coûts dont ils n'avaient plus la volonté, ni après quelques années, la capacité d'organisation et de gestion ; « chacun son métier » !

Du côté de la productivité industrielle cela s'est traduit par :

- la mobilisation de salariés dans des environnements de rémunération, de management et d'avantages sociaux moins favorables que chez les DO, perçus comme compatibles avec des prestations facturées en référence à des coûts horaires en baisse ;
- la capacité à réaliser des économies d'échelle par l'harmonisation (standardisation) des niveaux de services et de prix, en faisant assurer par les FMers une « gestion » de ces activités peu nobles, au point d'être souvent en déshérence chez les DO ;
- dans un deuxième temps, ces standardisations et formalisations sous forme de process ont permis des gains en négociation et sur la gestion des coûts de transaction, notamment par une réduction spectaculaire du nombre de contrats gérés par les DO ;
- des gains de productivité par l'intégration de la technologie, un mouvement accéléré actuellement par l'extension de l'internet des objets et par la gestion de l'information rendue possible par la numérisation.
- plus inquiétant, selon certains, les FMers prennent aujourd'hui le risque de gains de productivité apparents par une réduction (des indirects ou des « improductifs » dans le jargon de la comptabilité analytique industrielle), voire une quasi-disparition du management intermédiaire et de proximité.

Le levier de l'intensification du travail a été opérant dans la période où les FMers ont participé d'une « remise au travail »,

d'une professionnalisation, d'une organisation de conditions de travail moins protégées que chez les DO. Ce gain « one shot », n'est pas reproductible au-delà des possibilités d'automatisation.

## ■ L'ACHAT D'UNE INGÉNIERIE SOCIALE DES EXTERNALISATIONS

À cette composante technique du modèle d'affaire, les FMers ont ajouté une composante sociale. Ils ont offert aux DO la possibilité de réduire leurs effectifs en traitant les enjeux sociaux d'une externalisation des systèmes de production de ces services supports.

Sur le fond et la longue période, de tels mouvements d'externalisation sont le résultat d'une spécialisation progressive des activités permettant de faire face à une complexité croissante. C'est certainement le cas en tendance pour les services multi-techniques et multi-services. Au-delà, pour une part importante et pour une période de transition, ces externalisations ont trouvé des arguments moins nobles. Elles ont été accélérées par une difficulté des DO (notamment en France) à ajuster les contraintes de coûts de leurs propres mains d'œuvre. Couvertes par des conventions collectives, des niveaux de rémunération et d'avantages sociaux, les conditions d'emplois de leurs salariés en interne se sont retrouvées très décalées en regard de l'offre de salariés externes pour des activités de qualifications généralement moindres.

Exprimé par un FMer issu de la propreté : « On a l'ingénierie sociale des externalisations : on sait les faire sortir, on sait accueillir leur personnel, on sait les mettre au travail là où ils sont dans un premier temps, on sait même progressivement les faire travailler efficacement ailleurs ». En contrepartie, les DO ont accepté temporairement de « payer » le prix d'une prise en charge de l'ingénierie et des coûts sociaux des externalisations.

Si les DO ont bien vu l'intérêt pour eux de recourir au FM, sous conditions de traitement des enjeux sociaux de l'externalisation le temps nécessaire, cet avantage va décroissant. Dans bien des cas, il n'existe tout bonnement plus du tout depuis la fin des années 2000. Les DO ne sont plus prêts à payer ce service, cette composante du modèle d'affaire disparaît.

7 - Pour certains même, cette tendance est érigée en loi naturelle et devrait déboucher sur une « hyper industrialisation de toute l'économie... ». Cette thèse connaît des supporters parmi les FMers. Nous faisons l'hypothèse au contraire qu'il s'agit là d'une inertie des représentations malgré la transition d'une économie industrielle à une économie servicielle en cours dans les économies avancées et confrontées aux exigences du développement durable.

## ■ UN MODÈLE D'AFFAIRE NON PÉRENNE

La difficulté, voire un malentendu générateur de défiance entre FMers et DO, vient de ce que les acquis d'un mouvement initial de professionnalisation et le moment de l'externalisation sont maintenant « digérés » par les DO. **Le miracle d'une rencontre fortuite entre des économies de dépenses pour les uns, contre des marges parfois confortables pour les autres, sans besoin de capitaux et d'investissements importants, a eu lieu un temps. Il n'est pas renouvelable sur la durée.**

Faute de volumes, le modèle économique industriel est épuisé en termes de croissance. Les tensions sur la réduction des coûts par contre, restent. Progressivement, le modèle d'affaire hérité des années 1990-2010 est devenu insoutenable pour les FMers. Condamnés à réduire les coûts, c'est la qualité qui devient la variable d'ajustement. Ils sont alors tentés de faire eux-mêmes pression à leur tour sur les sous-traitants de second rang les mettant également en tension sur la qualité et la gestion des Hommes. Ce faisant, ils alimentent une spirale dégressive au détriment de leur capacité à assumer les conditions de la performance d'usage des espaces de travail<sup>8</sup> par les salariés de leurs clients. Ils ne peuvent plus répondre à l'attente des DO, alimentant encore leur frustration comme indiqué plus haut. Plus personne ne s'y retrouve.

Les gains obtenus dans cette période 1990-2010 ont pu être partiellement captés monétairement dans un premier temps par les FMers. Cet « âge d'or » des marges confortables avec de faibles risques et à l'aide d'investissements quasi nuls paraît révolu. Non seulement les enjeux sociaux des externalisations ont disparu, mais le contexte économique est devenu plus tendu, notamment depuis 2008.

Parallèlement, en vingt ans, les DO ont appris à pallier leur dépendance. Ils se sont organisés en fonctions achats et en pilotage de la sous-traitance par les Services Généraux et les directions immobilières. Ils ont appris à faire jouer la concurrence d'autant plus aisément que les « prestations » sont industrialisées, standardisées, encadrées par des SLAs et des KPI... Il est devenu plus facile, sur le papier au moins, de menacer de changer de prestataire.

**Si certains constatent que la relation exige quelques compétences maintenues en interne, les DO, nous l'avons vu, confirment le choix stratégique de l'externalisation. Aucun n' imagine ré-internaliser les services confiés à l'extérieur.** Devenus dépendants de leurs sous-traitants, faute de partenariats, ils développent

des stratégies de rapport de pouvoir, voire des formes de méfiance ou de paranoïa. Eux-mêmes en tension sur leur compétitivité comme on l'a déjà vu auront pour réflexe d'organiser à leur profit la captation de valeur, en usant de leur position dominante dans les appels d'offre.

Ce mouvement expliquerait que les gains d'industrialisation et d'externalisation, un temps partagé entre DO et FMers, sont désormais insuffisants ou captés au profit des DO seuls. Si cette mécanique est bien à l'œuvre, on comprend la prudence des FMers s'agissant d'investir. Ceux des FMes émergents, qui, par culture ou par conviction parient sur l'industrialisation mais ne croient pas à des gains de productivité et de croissance servicielles, sont en situation durable de fragilité sur les marges.



## ■ DES CONDITIONS D'UN TRAVAIL MALMENÉ

Le constat d'un travail malmené dans le secteur des services aux entreprises, aux bâtiments et aux habitants, est à lui seul une raison suffisante d'appeler à une réinvention du FM, comme à douter de son avenir dans le modèle industriel. Dans ces activités, la part de la main d'œuvre peut atteindre et dépasser 90 % de la valorisation des prestations. S'il sera toujours possible et bienvenu d'automatiser progressivement telle ou telle activité (maintenance à distance, robots aspirateurs la nuit...), l'intensification du travail n'est plus un levier potentiel significatif de productivité.

**Tous les FMers rencontrés soulignent (cause et conséquence à la fois) que les compétences nécessaires sont difficiles à recruter et plus encore à fidéliser. Ce serait le cas, aussi bien pour les plus qualifiés dans les activités multi-techniques (s'éloignant de secteurs traditionnellement plus favorables) que pour les moins qualifiés dans les activités de multi-services.**

<sup>8</sup> - Cf plus loin la définition de la valeur, partie 3, pages 23 et suivantes.

Le FM est en effet, un secteur marqué par une très grande complexité doublée de fortes contraintes. Les conditions de travail, les risques, les aléas, les incidents, les astreintes, les horaires, les exigences de mobilité... combinés à un regard social dévalorisant, sont autant d'éléments que ne contrebalancent pas le potentiel de richesses, de sens et de reconnaissance d'un engagement durable au service du bien-être et de la performance des autres, des habitants.

Au contraire, l'insistance sur les gains de productivité directe du travail accroît le paradoxe pour chaque travailleur d'une participation de sa part à la perte de son propre emploi. Les tensions sur les coûts sont telles qu'elles pèsent déjà sur les salariés, leur imposant des arbitrages sur la qualité de leur travail ainsi « empêché ».

S'y ajoutent l'isolement, une distance, voire une forme d'abandon managérial propre à bien des situations d'exercice de ces services (interventions, activités nocturnes, déplacements...). Ces situations sont aggravées par les économies que consentent les FMers sur les niveaux d'encadrement. Toutes les personnes interrogées, FMers et DO en conviennent ; les limites sont atteintes s'agissant des formes d'emplois précaires favorisées par les contrats courts, les sous-traitances multiples et les faibles qualifications qui se cumulent avec des niveaux de rémunération minimaux.

Parmi les symptômes importants, les FMers conduisent aujourd'hui leurs activités dans un environnement conventionnel à ce point illisible qu'il en devient inexistant.

L'ambivalence règne dans ce domaine.

D'un côté, les FMers rencontrés craignent, non sans raison, le risque :

- d'un renchérissement généralisé des coûts directs de main d'œuvre du fait d'une négociation collective, ne serait-ce qu'à l'échelle d'une entreprise ;
- de tensions majeures à réguler (voire de blocages) devant la perspective d'harmonisation entre des statuts actuellement contrastés entre les salariés issus du monde de l'énergie, de la maintenance technique par exemple et ceux de la propreté ou de la restauration.

De l'autre, ils constatent qu'un marché partiellement dérégulé ne les protège plus. Il ouvre durablement la porte à des opérateurs à peine soucieux de respecter le Code du Travail et les minima légaux dont ils ne peuvent se contenter.

C'est très clairement un élément qui explique la réserve de certains FMers à pénétrer plus avant ce marché et à internaliser eux-mêmes des ressources humaines. Notamment ceux qui vivent de longue date des environnements très encadrés conventionnellement voient les risques d'une intégration massive de personnels peu qualifiés, d'insertion parfois difficile et auxquels il n'est pas possible de proposer

des niveaux de rémunérations proches des standards de leurs pratiques. Aller dans le FM tel qu'il se présente aujourd'hui revient pour eux à prendre un risque social sur la cohésion de toute l'entreprise. Ils rencontrent à leur tour un enjeu qu'ils ont contribué à traiter au profit de leurs clients ; faire vivre et cohabiter des métiers et des niveaux de qualifications très différents au sein d'une même entreprise. Tous sont de ce point de vue, réservés sur la perspective de négocier des conventions collectives tant que le secteur n'est pas plus clairement structuré, c'est-à-dire, identifié distinctement des grands groupes dont ils sont issus.

Formuler le métier du FM au travers d'une intégration, originale et nouvelle, de différents services relativement à la simple juxtaposition de métiers qui se vivent encore comme étanches, distincts et dotés de valeurs propres, s'avère difficile. Il s'ajoute désormais un autre danger ; en rester à la seule performance du pilotage des contrats et des interventions ouvre la voie à une forme « d'ubérisation » du métier du FM. Par ce néologisme, il est question de comparer les ambitions du FM, aux possibilités nouvelles de recours à des plateformes se contentant de juxtaposer des offres non intégrées. La capacité de ces nouveaux opérateurs à ponctionner leurs marges sur les transactions, à défaut de régulations, paraît d'autant plus aisée que les charges (investissement, gestion, voire protections sociales) ne sont plus assumées.

## ■ LA FIN D'UNE RENTE... LE DÉBUT D'UN MÉTIER !

Les conditions qui ont attiré certaines grandes entreprises à se lancer sur ce métier en émergence ne sont plus réunies. Il n'est pas exagéré ici de souligner le relatif désarroi de certains FMers rencontrés. Ils s'attendaient à piloter un business :

- à marges confortables,
- sur des durées moyennes ou longues,
- à technicité relative,
- à investissements quasi-nuls,
- pour vendre des activités complémentaires en aval ou en amont des cœurs de business déjà installés (énergie, construction, restauration),
- avec une croissance soutenue par l'externalisation,
- pour des activités non délocalisables,
- en important des techniques industrielles bien connues.

Le prix restant à payer était la complication sociale des opérations d'externalisation. Ce cocktail constitutif d'une quasi-rente n'est plus.

## **EN CONCLUSION DE CETTE DEUXIÈME PARTIE, FAUT-IL CONSEILLER AUX ENTREPRISES DE QUITTER LE FM ?**

Du côté de la demande, une situation nouvelle a été créée. Externalisation et professionnalisation réalisées, les DO ne sont plus prêts à financer au-delà des prestations (ce qui deviendrait une rente), mais ils ont un besoin vital de FMers capables d'intervenir à leurs échelles avec des structures miroirs adaptées.

Du côté de l'offre, au contraire d'un secteur en perte de vitesse, les services en B to B sont, et resteront centraux pour la performance économique de l'ensemble du tissu économique. L'enjeu n'est pas dans la demande, il est dans la structuration de l'offre.

Une conviction se dégage, affirmée par tous les acteurs : il y a un secteur FM, il y a de la place pour créer un métier du FM, mais... à l'aune de la démonstration d'une capacité d'innovation servicielle et de création de valeurs ajoutées via la mobilisation des leviers d'une productivité nouvelle, au-delà des approches industrielles classiques (spécialisation, standardisation).

Pour esquisser des perspectives de sortie par le haut, nous tirons de l'enquête les réflexions suivantes, objet de la troisième partie.

# 3 ENJEUX ET PERSPECTIVES D'AVENIR



Le consensus que nous partageons sur la pertinence d'une intégration des services pour une valeur d'utilité économique en croissance et pour des volumes d'emplois non délocalisables de toute première ampleur est bien là, mais il ne suffit pas. L'enjeu du FM est « intellectuel ». Il est dans une capacité à penser et à opérationnaliser une offre servicielle innovante :

- le secteur du FM doit construire sa propre compréhension de la valeur de ses services pour construire des offres innovantes ;
- l'avenir du FM ne peut plus être fondé sur des fictions et des mythes pensés dans la logique industrielle ;
- le FM est un secteur de main d'œuvre, une activité relation-nelle et servicielle. La dimension centrale du travail dans la création de valeur doit y être réhabilitée ;
- la promesse de performance du FM doit intégrer la R&D, la prospective organisationnelle, la culture du "delivery".



## Focus sur une entreprise « globale »

Tout en regrettant que l'offre de FM ne soit pas encore au niveau seulement requis à l'échelle de l'Europe (a fortiori du monde)...

- Nous sommes entrés dans un équilibre :
  - Nous sommes sur un niveau de dépense fixé par l'histoire (un consentement à la dépense ?) dont nous décidons hors le procurement.
  - Nous ne sommes plus investis dans la mesure de leur performance.
  - Nous sommes pratiquement passés à un contrat à durée indéterminée (clause de renégociation des périmètres, suivi des prestations d'un coté, du management de l'autre).
- Ce que nous attendons d'eux ?
  - Nous voulons qu'il se comportent en propriétaire.
  - On a besoin d'une technicité des suppliers.
  - Qu'ils importent chez nous les solutions de leurs clients malins. Si on peut innover, c'est à eux de le dire !
- Nous sommes prêts...
  - à jouer un rôle de développeurs de leurs ressources,
  - à les associer en amont (design) sur les projets.

L'enjeu ? Une capacité à travailler sur les processus de sorte à avoir un interlocuteur qui ait lui-même une organisation cohérente avec la mienne.



Il n'appartient pas à l'observateur extérieur de se poser en expert, et encore moins en donneur de leçons. Nous proposerons dans cette dernière partie de notre étude quelques pistes nées des entretiens, mais également de nos recherches et actions en cours dans ce secteur et dans le domaine du développement de nouveaux modèles économiques.

## ■ DÉFINIR L'OFFRE DE VALEUR PRODUITE PAR LE FM

Penser l'avenir du FM suppose un accord des acteurs sur la définition même de la valeur. Quelle est-elle ? Avant de monétiser la valeur ajoutée, de la capter pour soi ou de la redistribuer, il convient de la créer. Mais comment s'accorder sur les conditions d'une production de valeur si les mots, si les définitions échappent ?

Le FM est une activité de services aux entreprises, en B to B, c'est-à-dire une activité de service. Le FM partage cette grande caractéristique avec les transports, la police, la santé, l'éducation nationale, les assurances, les collectivités territoriales... Que produisent ces secteurs d'activité ? Peu, voire pas du tout de biens tangibles. Dans un registre descriptif, les services sont une activité de mise à disposition temporaire de compétences ou d'équipements. C'est bien le cas du FM, mais cela ne suffit pas à dire la valeur, l'utilité économique et sociale de cette mise à disposition, dans l'usage de ces compétences ou équipements. Le pilotage des contrats, le management des sous-traitants, les reportings... constituent des prestations en soi. Ils ne suffisent pas à fonder une offre de valeur.

Pour aller plus loin, il convient de revenir à la définition déjà avancée dans l'introduction.

La valeur des services réside dans une modification de l'état du bénéficiaire ou de l'environnement du bénéficiaire<sup>9</sup>.

Cela présente plusieurs difficultés pour le gestionnaire :

- **Non tangible**, cette production n'est pas mesurable ni dénombrable. Le volume n'est ni le premier ni le meilleur indicateur de la valeur.
- **La pertinence** d'un service est le meilleur équivalent de l'outil conceptuel qu'est **la qualité** pour juger d'un produit tangible. Cette pertinence n'est cependant pas standardisable. Elle dépend des contextes. Elle dépend de chaque prestataire et de chaque bénéficiaire (final), et plus

encore, d'une co-construction dans l'interaction entre les deux.

- Elle est nécessairement **coproduite**. Le bénéficiaire participe toujours d'une modification de son état. On ne guérit pas un patient contre son gré. L'apprenant est toujours acteur dans l'effet utile d'un enseignement. La propreté n'est pas seulement affaire de nettoyage, elle est aussi affaire de non salissure.
- **La relation** est essentielle à la pertinence tout autant qu'à la coproduction. La valeur des services est toujours conditionnée à une qualité de la relation entre bénéficiaires et prestataires.
- Des gouvernances fondées sur **la coopération et la confiance** comme actif immatériel sont une ressource essentielle de la production de valeur. La coordination, serait-elle bien pensée et contractuellement encadrée, n'est pas suffisante.
- Cette production est toujours **localisée, contextualisée** dans des territoires singuliers (les sites bénéficiaires) et concomitante, tout particulièrement pour les services de grande portée (intensité) relationnelle (la sécurité, l'accueil). Elle est le fruit d'une représentation partagée *hic et nunc*.

**L'accord sur la définition de la valeur entre prestataires et bénéficiaires est d'une importance capitale.** Elle est une condition de la coopération. Elle est première dans la possibilité de s'entendre s'agissant de produire ensemble une utilité sociale comme d'en co-évaluer la contrepartie monétaire (le prix).

Par contraste des caractéristiques énoncées plus haut, on voit que le FM est toujours principalement structuré sur :

- la notion de « prestations », elles-mêmes décrites et standardisées sur le mode de la prescription par des procédures, des SLAs ;
- une valorisation de la production par une estimation des coûts, pour l'essentiel de main d'œuvre ;
- sur des objectifs d'économies d'échelles, par la massification et les volumes, représentés par des fréquentiels, des KPI, des délais d'interventions, des coûts unitaires au m<sup>2</sup>, etc. ;
- sur une monétisation selon des logiques transactionnelles soumises à des rapports de force ;
- des gouvernances fondées sur la prescription, la subordination, la coordination et le contrôle.

C'est à une conversion mentale que la définition proposée invite, un véritable changement de point de vue, pour appréhender une réalité nouvelle.

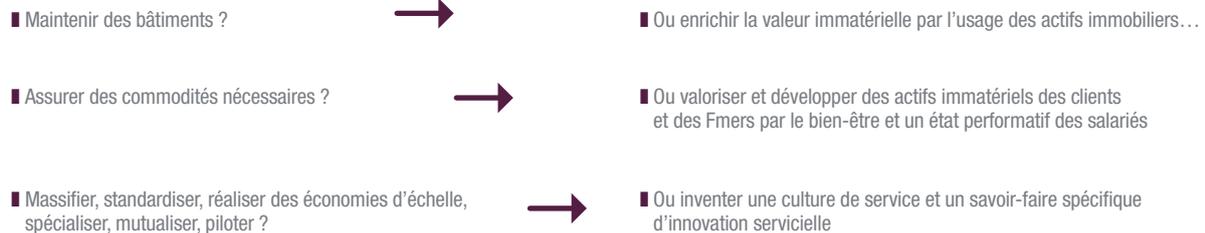
9 - Nous empruntons cette définition aux économistes des services (Jean Gadrey, Christian du Tertre notamment).

Le tableau suivant illustre le mode de raisonnement qu'il est possible de privilégier en regard des concepts habituels.



### Quelles pistes pour quelle ambition ?

Le pilotage des activités de FM ne suffit pas à une promesse de valeur ! Quelle offre servicielle ?



L'enjeu consiste à passer d'une logique de « transactions sur des prestations » à une contractualisation sur la performance, sur la pertinence de l'usage des services, des efforts du travail. Aujourd'hui par exemple, le DO paye un fréquentiel de nettoyage d'une moquette assorti d'une durée standard. Mais de fait, personne n'est jamais d'accord sur la « propreté » résultante, ni même sur l'importance à accorder à un environnement « propre » pour être productif. Il est tout aussi difficile de s'accorder sur le prix du sourire d'un agent d'accueil. Le délai de remise en fonctionnement d'un équipement est un indicateur. Il ne dit pas tout de la pertinence de l'intervention, de sa manière d'être conduite dans le contexte réel, temporel et spatial toujours singulier d'un équipement particulier, située dans un site spécifique et d'une importance propre.

◇ Pour dire la performance, il faut arriver à ce que les co-acteurs de la production, prestataires et bénéficiaires, « dans la vraie vie », traitent, discutent, s'accordent..., sur la pertinence de la propreté, sur « le bon usage » d'un environnement sécurisé, accueillant, sur l'importance du bon fonctionnement d'un équipement..., quitte à s'entendre sur les bonnes manières de l'obtenir en y participant soi-même, en coopérant.

### ■ DÉPASSER LES FICTIONS INDUSTRIALISTES...

Trois fictions principales occultent en effet les possibilités de construction d'une valeur renouvelée dans les services relevant du FM. Il est nécessaire de les dépasser pour construire des modèles d'affaires futurs plus équilibrés.

Ces fictions portent sur :

- l'existence de « vrais » prix de marché,
- l'idée que le client peut et doit définir son besoin,
- le postulat que le travail peut être distingué de celui qui le met en œuvre.

#### 1 - L'échange monétaire sur des prix de marché, la notion même de marché... présuppose l'existence de produits/ services :

- définissables en substance,
- standardisés selon une définition explicite et stable des besoins,
- et sur une possibilité de métrique des volumes comme de la qualité.

Il présuppose également que :

- la valeur de la production est stable dans la durée (alors que les services ne sont pas stockables),
- et qu'elle est équivalente quel que soit le lieu.

Il postule des biens et services reproductibles à l'identique dans le temps et l'espace.

En matière de Services Généraux, de services en B to B, la fiction du marché fait l'impasse, voire nie la réalité des territoires, leurs spécificités de contraintes comme d'opportunités. Elle masque les enjeux de proximité et de variabilité. La réalité même d'un marché, sa capacité à produire et réguler des transactions « de marché » pour des productions du FM, sur des « prix justes » est ainsi plus que douteuse. En pratique, les chiffres disponibles passent par des évaluations très approximatives. Avec le temps et le bon sens, à grande échelle, les moyennes se compensent sur la durée et dans l'espace. Des pratiques raisonnables permettent d'aboutir à des équilibres globaux acceptables. Ce « globalement » correct reste construit à partir d'estimations unitaires toutes fausses.

**Les marchés, les « justes prix » de marché n'existent pas au sens propre.** Il n'existe pas dans les services en général, pas plus dans le FM. Le FM est une activité monétisable, marchandisable, mais sans marché. L'équilibre n'est pas naturel. Il est le résultat d'un rapport de pouvoir ou d'une convention négociée, et souvent des deux à la fois. Les FMers reconnaissent d'ailleurs assez aisément qu'il s'agit bien là d'une fiction. Les DO ont plus de mal à l'intégrer.

**2 - La capacité du client à définir son besoin, en général et dans le détail, partout et à tout moment est une autre fiction.** Dans ce domaine, les FMers ont plus de mal que les DO à l'admettre. Le client, justement parce que ce n'est pas son métier, n'est pas le meilleur juge de ses propres besoins. Ils le reconnaissent. De plus, ceux qui discutent et signent les contrats sont en général très loin des bénéficiaires « réels », les occupants de sites que certains n'arrivent même pas à visiter une fois l'an ! **C'est au FMer de proposer, et si possible localement, d'être expert de ce qu'il convient de faire au mieux des moyens que l'on peut accorder pour « améliorer l'état des bénéficiaires », ou de l'environnement des habitants. C'est au FMer d'innover, avec ou sans l'argument des technologies. C'est au FMer de faire la démonstration de sa capacité à construire une relation de confiance dans laquelle il participe d'un bien être du bénéficiaire, en coproduisant avec lui les conditions de l'état recherché.** Dans certains cas, ce sera plus de « propreté d'un certain type ». Dans d'autres cas, le résultat recherché sera là grâce à un panier de fruits, un accueil souriant à l'entrée, la pression des pneus de sa voiture vérifiée, une climatisation mieux réglée...

**3 - Enfin, la logique industrielle postule l'existence d'un travail définissable, prescriptible, « détachable » même du travailleur qui l'exécute.** Cette logique, malgré le droit social qui en principe l'interdit, débouche sur des pratiques d'achat que résumait cette formule. *« Ils ne sont pas crédibles les FMers dans leurs argumentaires sur le pilotage et les achats. Nous aussi on sait acheter de la sécurité. »* Dans une activité de service, ce qui n'était déjà pas vrai de l'activité de transformation physique de biens tangibles, devient pure fiction du fait de l'importance prise par la dimension relationnelle de la production de valeur. Quel que soit le niveau ou la qualification, le service met le salarié en situation de relation. Il est nécessairement pris dans un processus d'engagement de lui-même, de sa personne. Il s'engage lui-même. Il met quelque chose de lui-même dans la relation et l'action, il engage sa subjectivité. Une remarque sur la moquette touche l'agent de propreté. Sa mise en invisibilité par le travail de nuit est une atteinte à sa dignité. Un regard (ou son absence justement) est interprété par le vigile ou l'hôtesse d'accueil. Le moment et la manière d'intervenir d'un agent de maintenance comptent autant que la réparation qu'il effectue sur un équipement. Le profil, la qualité humaine et relationnelle de la personne même de celui qui tond la pelouse, remplace une ampoule ou sert au RIE..., ne sont pas anodins. Ils conditionnent directement la valeur et la performance du service.

### **UNE PROMESSE DE PERFORMANCE SUR LA R&D SERVICIELLE, LE DELIVERY, L'ASSISTANCE...**

Le FM peut se constituer comme métier à condition de se doter d'un genre professionnel propre, de valeurs et de savoirs spécifiques, d'une manière de définir et de transmettre les règles d'un travail bien fait. L'on voit mal que cela soit possible sans investissement.

**Investir sur le plan de la prospective.** C'est aux FMers d'abord, et non aux clients qui peuvent cependant y participer, qu'il appartient de mener des recherches, des études. À eux de constituer un savoir prospectif sur ce que sera le travail (le management) de demain. C'est aux spécialistes des environnements de travail, donc les FMers, qu'il revient de traduire les attentes de bien-être, non pas tant des donneurs

d'ordre que des habitants eux-mêmes. Ce sont en effet les techniciens de terrains qui sont les sachants des immeubles et des équipements. Ce sont les FMers qui disposent d'un actif de compétences et de connaissances, multi sites et multi clients, à valoriser par des formes de capitalisation, d'innovation et de développement. C'est aux FMers d'inventer des solutions de mise à disposition d'espaces aménagés et environnés de services sans autre formalité qu'un simple consentement à la dépense en contrepartie d'un usage<sup>10</sup>. De ce point de vue, nous sommes convaincus de la centralité de ce secteur dans une contribution au développement de l'économie de l'usage. Il est au cœur des aménités des espaces de travail, un levier de la performance du travail lui-même.

**Investir sur un plan contractuel et managérial.** C'est aux FMers émergents qu'il appartient d'inventer des marges de manœuvre qui permettent aux opérateurs de terrain de déployer leur intelligence des situations, de construire des relations de confiance, de coproduire les environnements pertinents. Ce sont eux qui peuvent arbitrer et coproduire le meilleur pour les bénéficiaires qu'ils connaissent, en regard des moyens nécessairement limités qui leur sont confiés. La définition de « prestations prescrites » selon des standards, des délais et des fréquentiels est pertinente dans la logique industrielle. Cette même définition appliquée au FM présente des limites importantes ; elle assimile les services à des prestations, c'est-à-dire à des biens tangibles, des quasi-biens. Ils n'en sont pas et ne le seront jamais, sauf précisément à renoncer à ce qui en fait la valeur, c'est-à-dire leur pertinence. En assimilant le service à des prestations, elle facilite la subordination et le contrôle mais elle active la défiance, elle désactive l'intelligence. Surtout, elle ne permet pas le dialogue et l'accord sur la qualité de la prestation, c'est-à-dire encore une fois, sur sa pertinence, une qualité impossible à définir techniquement. C'est à une culture et à des efforts sur le *delivery*, le souci de l'impact, l'attention à l'usage même des espaces qui sont le territoire de l'action..., que les FMers doivent porter attention afin de valoriser le travail réel au-delà de la conformité à des prescriptions.

**Investir sur des moyens organisationnels.** La taille au sens d'une couverture nationale par exemple semble bien être un avantage d'un FMer pour les grands clients répartis sur des territoires nationaux et au-delà. Il ne résume pas le potentiel de pertinence d'une mutualisation des services et de l'offre, à travers par exemple une capacité d'assistance. À l'aune

de ce qui se développerait en Grande Bretagne, ou encore dans le monde des assureurs et des constructeurs, le secteur du FM n'est pas porteur d'une offre élargie, intégrée, sous la forme par exemple de « *help desks* », de centres d'assistance, de centrales d'achats et d'expertise en interface avec les fournisseurs d'équipements, les constructeurs de bâtiments...

À l'échelle d'une ou de plusieurs entreprises clientes ou du FM, des structures pourraient proposer un élargissement des services (et des gains de productivité) avec des moyens valorisables. Le secteur du FM relève du service et d'une logique assurancielles sur les actifs humains et immobiliers de ses clients. Il ne dispose pas à ce jour des infrastructures pour formuler une offre capable de relayer, au-delà de la fourniture de main d'œuvre temporaire, les besoins des clients qu'ils soient petits (avec des moyens limités) ou grands (avec des besoins importants et nécessairement diversifiés).

**Investir sur le plan du métier.** Il n'y a pas d'offre et de structure de formation aux métiers du FM à la hauteur de ce que représente le secteur. Le métier du FM n'est pas un ensemble de professions, à l'instar de la santé par exemple, organisée et fédérée par la construction de ses savoirs propres en une discipline de gestion et de production. Au-delà de chaque entreprise, il y a par exemple peu de référentiels et de recueils des savoir-faire et il n'y a pas de bases de données communes. Il n'y a pas plus, à l'échelle du métier, d'Université du FM, de diplômes sanctionnant les savoirs et les progressions, valorisant les acquis de l'expérience comme de la recherche sur les environnements du travail.

## ■ DES PISTES DU CÔTÉ DU TRAVAIL

L'enjeu réside dans une capacité à produire et coproduire, une valeur de pertinence, de confiance, de compétence et de santé face à :

- la concurrence de la main d'œuvre à faible valeur ajoutée,
- la culture et les pratiques d'achats des DO, mais également des FMers eux-mêmes avec leurs propres sous-traitants,
- un travail malmené, sous-managé, soumis à des conditions de travail tendues et des rémunérations faibles.

La tentation « machinique » d'organisation du travail est un leurre (des exécutants coordonnés). La piste robotique d'un remplacement des Hommes est intéressante. Des robots aspirateurs, des avatars à l'accueil, des capteurs et de la maintenance à distance, des caméras de surveillance...

sont autant de progrès bienvenus. Ils ne feront cependant que déplacer la production de valeur vers d'autres travailleurs, non sans risque parfois d'une perte de densité et de qualité relationnelle du service.

Il s'agit selon nous de valoriser le système de production servicielle (l'écosystème) que suggèrent l'intuition et l'ambition du Global FM. Plusieurs pistes ont été évoquées lors des entretiens :

- par des « barrières sociales » (avec l'argument de la RSE), l'imposition de normes de qualité de vie au travail des opérateurs du FM avec l'instauration d'une charte, des engagements, des audits, un label, une certification ;
- par une évolution concertée des clauses, durées et formes contractuelles des marchés qui permettent à la fois de libérer l'initiative des opérants, de justifier des investissements en formation et des parcours de progression ;
- par une professionnalisation et la promotion de « nouveaux métiers » plus intégrés, avec des référentiels, des écoles, des parcours professionnels.
- par l'acquisition d'un savoir-faire d'innovation servicielle intégrant, mais pas exclusivement, la dimension numérique.



## ■ ET DES CHANTIERS POUR LE FM...

■ **La question de la reprise des personnels** quelle que soit la réglementation est en débat. Pour certains, c'est le prix à payer pour moraliser le métier. Pour d'autres, c'est une hérésie totale. Ce serait complètement incohérent avec les enjeux de professionnalisation et de promotion d'une

culture du service qui doit être un avantage discriminant pour l'entreprise.

### ■ **Le travail de jour pour une propreté coproduite.**

L'ambivalence là aussi règne tant chez les DO (plutôt pour, mais en sachant que leurs habitants ne sont pas spontanément demandeurs) que chez les FMers qui savent les équilibres existants actuellement dans les populations concernées. L'obtention du coût faible est en réalité conditionnée à la possibilité pour les salariés à temps partiels de cumuler des emplois sur des journées longues et pour des prestations diversement déclarées et chargées. La transparence sur les coûts de pilotage, de sous-traitance, des travaux... est un débat récurrent. D'un côté les FMers disent tout leur intérêt à mettre sur la table des conditions de prix qui permettraient de défendre des marges minimum. De l'autre, les DO constatent leur peu d'empressement à le faire réellement... Le FM sera encore longtemps une activité qui coordonne, voire fait coopérer des partenaires de métiers et d'entreprises différentes. La confiance aujourd'hui non acquise entre les DO et les FMers trouverait à se nourrir de l'assurance du non empiement des marges par le FMer, au profit d'une optimisation des marges à tous les niveaux.

### ■ **L'allongement de la durée des contrats est un enjeu pour les FMers, mais également en cascade, pour les sous-traitants.**

Sans durée et sans visibilité élargie sur des termes longs (au-delà de trois ans, cinq ans et plus, et pourquoi pas à durée indéterminée...), pas d'investissement possible. Sans la perception d'un devenir en commun, pas de solidarité et pas de coopération comme conditions atteignables de la performance. Notons ici que la notion de « contrat à durée indéterminée » est paradoxalement vue d'abord comme un danger pour les FMers dans la culture de défiance évoquée plus haut. En effet, une durée indéterminée n'est pas l'équivalent de « à perpétuité ». Cela voudrait dire des contrats « révocables » dans le respect de préavis potentiellement plus courts que la durée actuelle moyenne ou habituelle (6 mois pour une PME, deux ans pour un grand compte ?) et le respect de clauses d'analyse et de recherche « loyale » de solutions.

# CONCLUSION

## UN TRAVAIL SUR LE TRAVAIL

Le FM à construire naît du besoin de répondre à la complexité croissante pour la gestion des fonctions supports face aux enjeux de performance au travail, d'économie d'énergie, de valorisation des patrimoines immobiliers, de compétitivité, de prise en charge des conditions de la qualité du vie, du bien-être au travail... Par l'externalisation, les entreprises « étendues » ont obtenu une forme de mise en visibilité (en soumettant ces activités à la concurrence) et de maîtrise (par la contractualisation et l'industrialisation) de ces fonctions supports, c'est-à-dire d'un travail de service. La mesure et la valorisation de la production de ces services échappent cependant, par nature, aux instrumentations de contrôle de gestion. Par la constitution progressive d'une offre intégrée – c'est l'ADN distinctive du FM – elles recherchent une réduction des coûts de transaction mais elles attendent surtout des gains de productivité en pertinence des services, c'est-à-dire en productivité du travail là encore.

**L'ambition du FM et l'attente des DO relèvent en effet d'une production de valeur de nature servicielle, relationnelle, informationnelle.** Cela impose en premier lieu de redéfinir la performance recherchée. Cette performance n'est pas définissable substantiellement (autour de biens tangibles ou à défaut, de SLAs), mais de manière procédurale et par le dialogue. Elle ne s'obtient plus directement, dans les opérations (la réalisation conforme des prestations), mais dans les relations. Elle est dans la qualité des engagements subjectifs des acteurs en relation, dans le dialogue sur ce qui est important, ce qui fait sens dans l'état des bénéficiaires et de leurs environnements de travail. **La production de valeur du FM est une production de valeur du travail.**

À défaut de construire un écosystème de coopération, les DO, désormais entreprises étendues, perdront la capacité de coproduire et d'apprécier la valeur attendue de leur « consentement à la dépense » pour les services dont elles ont un besoin vital. Elles s'exposent à la tentation d'une réduction systématique de la valeur appréciée à la seule considération des prix, eux-mêmes très directement corrélés aux coûts

apparents de main d'œuvre. Par certains comportements d'achat, les entreprises Donneuses d'Ordres réduisent elles-mêmes leur possibilité de satisfaction de leurs besoins à l'obtention de « prestations ». Tentées de capter à leur profit la valeur ajoutée, elles contribuent elles-mêmes à faire émerger une concurrence *low cost* porteuse de risque sur la qualité et le travail dont elles seront les victimes elles-mêmes, juste après les FMers. **C'est donc un travail de qualité (de service) que les DO doivent apprendre à « acheter » et à valoriser, et non des coûts de main d'œuvre.**

Dans le service, c'est moins l'entreprise de FM elle-même qui est le prestataire que celui qui fait : le salarié, en direct ou en sous-traitance. C'est le salarié en charge de la relation qui est le prestataire. Capable ou non, équipé ou non, bien encadré ou abandonné, le salarié est responsable. Isolé, il est malmené. Reconnu et soutenu par des collectifs, des moyens, des relais, il est à la source des gains de productivité toujours immatérielle mais réelle que recherchent également les DO et les FMers. C'est son engagement subjectif qui est créateur de valeur par le travail, au-delà de la réalisation d'une prestation. Illustrons cela d'une anecdote. Un patron d'une belle PME innovante du Nord-Pas-de-Calais dans la propreté et le FM raconte : *« Je reçois un préavis de non renouvellement d'un contrat ancien. J'appelle le client qui me dit qu'il a reçu des offres moins chères pour faire son ménage, mais qu'il entend garder la salariée dont il est content. Interrogée, celle-ci a fait clairement savoir que c'est son entreprise, son employeur et non son client (son « travail ») que dans ce cas elle suivra. Le contrat a été renouvelé sans rediscuter le prix... Là je sais que j'ai réussi, le commercial, c'est elle qui le fait ! ».*

Les DO attendent des FMers une empathie stratégique, des investissements en prospective sociale et en R&D. Ils attendent une capacité de coopération lisible dans le *delivery*, au-delà des logiques de coordination et de transaction. Ils leur appartient sans doute de les y aider, par les prix mais également par la volonté d'une qualité relationnelle. Cette qualité relationnelle est encore rare et insuffisante.

Au-delà, la promesse de performance du FM doit s'adosser à des investissements. Le secteur n'y est pas familier. Les marges faibles dans la période récente en limitent la capacité. On voit mal cependant une sortie par le haut sans effort de R&D et sans capacité d'innovations servicielles. On voit difficilement une confiance et une crédibilité améliorée sans investissement en prospectives organisationnelles sur ce que doivent être les environnements du travail adaptés à une performance du travail de demain. On voit mal des capacités d'innovations servicielles accrues sans des efforts de développement d'une culture du *delivery*, sur le terrain, au plus près des bénéficiaires, pour connaître, apprécier et enrichir la valeur relationnelle et non substantielle des services. On voit mal enfin le déploiement d'un pari sur la valeur du

travail sans investissement sur ce travail, ses conditions, sur les compétences, avec et au profit des hommes et des femmes qui l'exercent.

**Fortement créateur d'emplois non délocalisables, ce secteur doit être capable de lutter contre le dumping social, la spirale dégressive des marges faibles, des investissements réduits au risque d'une qualité ajustée aux moyens et non l'inverse.** Par des dispositifs d'innovation servicielle, par des systèmes d'appréciation de la production et par une attention renouvelée aux collectifs, c'est d'un travail conjoint des FMers et des DO sur les conditions d'un travail de qualité des opérants que peuvent naître les principes et les moyens d'une plateforme sociale dont la filière a besoin.

# À PROPOS DU SYPEMI

Le SYPEMI est le Syndicat Professionnel des Entreprises de Multiservice Immobilier qui déploient des prestations de services, de maintenance et de gestion technique et administrative d'ensembles immobiliers tertiaires, commerciaux, industriels ou publics. Ces activités, aujourd'hui dénommées Facilities Management (FM), créent de la valeur pour les donneurs d'ordre. Ces entreprises organisent et gèrent dans un modèle d'intégration de services et de performance sociale, les fonctions de soutien et de support aux entreprises.

Le SYPEMI est le syndicat de référence de la filière Facilities Management qui rassemble l'ensemble des personnels travaillant sur l'exploitation technique et servicielle des bâtiments.

Il a pour objet la mise en valeur des meilleures pratiques et la promotion des activités de services.





**SYPEMI**  
L'INTÉGRATION DE SERVICES  
ET LA PERFORMANCE SOCIALE

**SYPEMI**

Contact : Bruno Lannerée, Secrétaire Général du SYPEMI  
28, rue de la Pépinière - 75008 Paris

Tél. : 01.44.70.63.90

Fax : 01.44.70.63.99

Courriel : [communication@sypemi.com](mailto:communication@sypemi.com)