



« De l'exécution au pilotage, nos savoir-faire devraient être uniformisés et certifiés »

Joël Larousse, secrétaire général adjoint de l'Arseg, par ailleurs directeur du développement et des opérations de la direction de l'environnement de travail de SNCF, revient sur les différents défis qui attendent le FM, et la façon dont décideurs et prestataires peuvent y répondre.

INTERVIEW RÉALISÉE PAR SOPHIE DISTEL

Selon la dernière étude Arseg, environ de 40 % des entreprises ont opté pour le FM. Que cherchent les sociétés qui ont recours à cette forme d'externalisation ?

Elles cherchent la garantie de piloter en contribution de leur cœur de métier le champ d'activités couvert par l'activité FM au sein de l'entreprise. Sauf à faire preuve d'une volonté et d'une clairvoyance dans la maîtrise d'ouvrage qui n'est pas la règle,

elles sont hélas souvent trahies dans la mise en œuvre. L'échec provient moins de la carence en compétence que de la difficulté à piloter des chaînes longues, où chaque acteur en externe, (FM, prestataire, sous-traitant, AMO, BE) et en interne (DET, financiers, achats, SI, immobilier, etc.), capte une partie de la valeur à son profit et au final appauvrit l'ensemble. Le FM, comme gestionnaire d'infrastructure, souffre d'une

maladie que les marchands d'eau connaissent bien : produire l'eau coûte cher, le réseau fuit et la pression n'arrive pas jusqu'à l'utilisateur final. Il faut revoir le modèle qui nourrit trop de contrôleurs et pas assez de dynamiseurs capables de recentrer les moyens et les hommes sur la mission.

L'assemblage des compétences FM est celui d'une entreprise, pas celui d'un processus. Filiales, GIE, full FM pour les grandes entreprises, start-up de services – à inventer – pour les PME, que ce soit en interne ou en externe la solution réside davantage dans cette dynamique entrepreneuriale que dans l'empilement des experts, des conseils, des couches de sous-traitance qui finissent par donner raison à tous ceux qui coupent et réduisent au lieu de conduire et développer.

Le pilotage du FM n'est efficace que s'il est à la hauteur des enjeux chez le maître d'ouvrage

et capable de restaurer par la simplicité et la clarté de sa stratégie une dynamique collective qui additionne les forces au lieu de diviser les moyens. La mission nous la connaissons, les outils aussi. Mais pour réaliser la mise en dynamique de l'ensemble il va falloir convaincre nos sponsors, nos équipes et l'écosystème. C'est la mission qui nous incombe aujourd'hui. Nos métiers, je le rappelle, prescrivent le cadre de l'activité économique de près de 4 millions de personnes. Nous devons trouver les ressources pour faire des échéances qui se présentent à nous des opportunités de renouvellement de nos modèles.

Externalisés ou non, les professionnels du secteur doivent donc faire cause commune pour positionner leurs savoir-faire dans la chaîne de valeur des entreprises ?

Bien entendu, et chacun dans

son rôle, parce qu'il y a autant de travail à faire en interne pour prescrire au bon niveau qu'en externe pour produire, là-aussi, au bon niveau. La professionnalisation du secteur opérée ces 20 dernières années fait que donneurs d'ordres et Fmers partagent globalement les mêmes outils et les mêmes compétences. Nous faisons face au quotidien aux mêmes problématiques et à la même pression sur les coûts, les donneurs d'ordres se trouvant le plus souvent eux-mêmes dans une posture de prestataire interne... Peu importe donc que le pilotage soit externalisé ou non, pourvu qu'il soit bon, et adressé à la bonne problématique. Ce que je regrette, c'est que d'un côté comme de l'autre de la barrière, nous n'ayons pas la mission de mettre en œuvre la politique de rupture que la situation exigerait pour répondre aux défis qui se présentent à nous. Nous devons faire en sorte que les services – y compris l'immeuble pris comme un service – redeviennent un lieu d'investissement pour accompagner nos entreprises dans les nombreux défis qu'elles relèvent.

Et selon vous, comment y parviendra-t-on ?

D'abord en arrêtant de penser la stratégie par l'organigramme et les territoires des uns et des autres avant de penser à la mission de l'écosystème. Ensuite par l'investissement, l'innovation et la formation. Notre époque est très attentive à la qualité de la relation dans le travail. Elle attend par ailleurs de la technologie qu'elle lui offre en temps réel le service personnalisé

auquel chacun estime avoir droit. Il s'ensuit deux champs d'innovation : d'une part technologique pour construire l'environnement digital capable de produire smart buildings et l'offre digitale ad hoc, et d'autre part renouveler l'investissement dans le capital humain en formation, en réapprentissage de ce que « service » veut dire, pour replacer dans la qualité de la relation de service la mission de nos métiers. Le succès pour le FM et la maturité – après tout il n'a que 20 ou 30 ans, c'est encore très jeune – sont au bout de ce chemin, nous y croyons et nous sommes convaincus que les professionnels de l'ET, les Fmers, les entreprises, et les salariés des entreprises prestataires comme ceux des entreprises utilisatrices tireront parti de ce repositionnement, le premier changement de société auquel le FM est appelé, comme filière, à apporter sa contribution.

Cette prise de conscience de la convergence d'intérêt entre DET et Fmers est d'autant plus souhaitable qu'un service pertinent et qualitatif nécessite d'être co-construit, grâce à un mode de fonctionnement basé sur l'écoute et la confiance. Les conditions de cette collaboration vous semblent-elles aujourd'hui réunies ?

La co-construction du service, si l'on veut qu'elle soit productive, ne s'arrête pas à un exercice entre le donneurs d'ordres (DO) et le Fmer scellé par les achats. Il faut sortir de ce face-à-face stérile. L'attelage FM-DO épuise le métier parce qu'il capte la problématique à un endroit qui ne

»

Nous devons faire en sorte que les services – y compris l'immeuble pris comme un service – redeviennent un lieu d'investissement pour accompagner nos entreprises dans les nombreux défis qu'elles relèvent.

»

produit pas de richesse là où la transaction est passée. Élargissons la vision. La prestation ne fera sens que si elle est d'emblée conçue en fonction de son impact sur chaque client final de l'entreprise utilisatrice d'un côté et elle ne sera efficace que si, de l'autre côté, elle embarque le sous-traitant du Fmer à produire un service pertinent au même endroit. Tout le reste est une prise d'intérêt par des intermédiaires qui ont évidemment intérêt à ce que rien ne change. Pris dans cette perspective, le réinvestissement de la notion de service, de la transformation digitale, de la formation, et les autres sujets phares de transformation nécessitent en effet une coopération la plus fluide possible, comme une charnière qui doit se faire oublier pour que le jeu circule d'un bout du terrain à l'autre. Il est temps de cesser de penser que dans un monde – dit digital – où chacun souhaite bénéficier d'un environnement de biens et de services personnalisé, le FM peut continuer à fournir un service de masse non qualifié et non différencié produit par des salariés invisibles comme personnes et comme coût. Les « Temps Modernes » du FM sont terminés.

Si la coopération n'est pas entre le DET et le Fmer, où doit-elle être ?

Sur le terrain. Chacun sait – hors du FM – que la valeur du service provient de la qualité de la relation entre celui qui le produit et celui qui en bénéficie, là où elle a lieu, et qu'il n'y a pas de relation de qualité si les acteurs ne sont pas d'accord sur le sens et les termes de ce qu'ils font →

→ ensemble. Tout ce qui se combine à la tête des réseaux et n'est pas intelligible, pertinent, partageable sur le terrain appauvrit la relation de service. Il est scandaleux que des domaines comme le retail ou l'hôtellerie disposent depuis vingt ans et plus d'une ingénierie de ces domaines et que le FM en soit encore à la découverte de cette évidence. La croissance rapide de start-up de services nées de l'ouverture du créneau RSE notamment nous montre que la pesante déclinaison territoriale des politiques centrales qui passent plus de temps à interdire de faire qu'à produire est terminée. Le marché qui s'ouvre donnera toute sa valeur à la relation directe du producteur du service à son bénéficiaire, là où elle se situe, et en parfaite connaissance des enjeux, si nous le décidons. Il y a une redistribution territoriale – une smart grid des services si l'on veut – en émergence, qui a vocation à ré-irriguer le FM là où il a l'ambition de réussir ce qu'il produit. Elle passe d'une part par le lâcher prise de quelques ronds-de-cuir et d'autre part par le réenchâtement de la relation

entre les salariés qui produisent le service et ceux de nos entreprises qui en bénéficient. Vu sous cet angle, on voit bien que l'effort dépasse la simple volonté d'une entreprise, d'un DO ou d'un Fmer. La réussite viendra d'un effort collectif, où l'Etat a également son rôle à jouer dans l'organisation de la filière.

Les acteurs du secteur sont notamment très attendus sur la question du digital. Smart building, applications dédiées aux salariés, Bim exploitation... Au-delà du discours, où en est-on ?

Aujourd'hui, le FM et les DO savent que la production de services FM s'exprimera, notamment au travers du digital, comme aujourd'hui les services aux particuliers. Pris à la maille du contrat, le FM passe d'un modèle BtoB à un modèle BtoBtoC porté nous l'avons vu par des plateformes administrant le design du service, l'offre, la souscription, l'administration des ventes, la fidélisation, l'exploitation des datas associées et l'outillage de la production du service. Le saut est considérable.



»

Le marché qui s'ouvre donnera toute sa valeur à la relation directe du producteur du service à son bénéficiaire, là où elle se situe, et en parfaite connaissance des enjeux.

»

Rapporté à cette échelle nous ne sommes qu'à l'aube de cette transformation. Rien n'est prêt. L'informatique de gestion des services est généralement plutôt gérée par site, rarement en temps réel et sûrement pas par salarié ! Le reporting n'est pas assez fin pour permettre une vraie analyse de gestion. Le volume de data pour gérer à terme les profils utilisateurs n'est pas encore au niveau... Le chantier reste donc considérable ! Ni les Fmers, ni les DO n'y arriveront seuls.

Pourtant chaque dirigeant d'entreprise sait que la meilleure façon de convertir chacun de ses collaborateurs à la culture digitale, c'est de basculer au format digital les services distribués quotidiennement au sein même de l'entreprise. C'est donc le moment de s'engager. Mais il faut convaincre pour obtenir les investissements nécessaires, continuer à fournir la R&D et pousser le changement culturel indispensable pour transformer l'essai. Dans tous les cas le digital fera son office dans le FM comme ailleurs : les structures trop lourdes, trop complexes, trop lentes, les intermédiaires inutiles tomberont au profit d'une relation directe du producteur du service au bénéficiaire. Mais là aussi soyons vigilants : les plateformes peuvent tout aussi bien si nous n'y prenons pas garde être totalement étrangères à l'écosystème et indifférentes aux répercussions sociales de leur modèle. Là aussi notre vigilance est requise.

Quels sont aujourd'hui les lieux d'échanges entre l'Arseg et le FM, qui vous permettent

de réfléchir collectivement à toutes ces questions ?

Le premier est l'Arseg elle-même ! Notre association compte en effet bon nombre de professionnels du FM, tant du côté des membres actifs, c'est-à-dire des professionnels de l'environnement de travail externalisés, que des membres associés (les prestataires). Et ces derniers contribuent largement aux réflexions et expérimentations sur toutes ces questions ! Nous sommes également en liaison avec le syndicat des Fmers – le Sypemi – et le Consortium de recherche de l'Île d'Adam, le CRDIA (*lire aussi*

p.44). Par ailleurs, nous participons à bon nombre de groupes de travail sur ces sujets qui nous animent, au sein de Certivéa, de l'observatoire de l'immobilier durable, etc.

Dans son livre blanc intitulé « À la croisée des chemins », le Sypemi regrette l'absence d'une université du FM. Partagez-vous ce constat ?

J'irai même plus loin : la filière de formation doit être repensée dans son ensemble. Ce que font actuellement les universités et les filières privées

est remarquable. Mais cela ne touche hélas qu'une population trop limitée ! C'est l'ensemble de nos métiers qui méritent une filière d'excellence... De l'exécution au pilotage, nos savoir-faire devraient être uniformisés et certifiés. Peut-on sérieusement penser former trois millions de personnes dans une logique de filière sans standardiser les modules de formation ? La santé et l'hôtellerie l'ont fait bien avant nous. L'excellence se construit sur un vivier, qu'il faut solliciter, entraîner, motiver. Le raisonnement est le même pour le sport et pour les métiers : pour

que les sportifs de haut niveau fassent progresser la pratique, il faut disposer d'une assiette la plus large possible de joueurs formés à jouer bien, et suivant les mêmes règles. Par ailleurs DO et Fmers doivent user leurs culottes sur les mêmes bancs d'école pour se comprendre sur les prérequis d'une relation productive. C'est à ce prix que l'on viendra à bout de la défiance dangereuse qui éreinte les moyens de production du contrat. Et c'est à ces conditions d'un savoir à partager et d'une éthique qui s'y adosse que la notion collective de réussite du service FM pourra émerger. ✕



ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL : QUEL MODÈLE D'EXTERNALISATION ?

En chiffres. L'étude Deloitte/Arseg titrée « Environnement de travail : quel modèle d'externalisation dans votre entreprise ? » a offert un état des lieux du développement de l'externalisation dans le secteur de l'environnement de travail. Et en la matière, aucun modèle ne prédomine.

Les plus globaux sont les moins sollicités : seuls sept petits pourcents des décideurs externalisent l'ensemble des prestations (techniques et services) auprès d'un seul et même acteur. « *Le total et le global FM sont des modèles surtout privilégiés par des entreprises possédant un patrimoine important au profil plutôt international* »,

commente François Berthier, responsable de l'étude de l'Arseg. Mais ce sont tout de même 33 % des entreprises qui ont recours à un contrat de FM pour la partie multitechnique et/ou multiservice. « *Avec une préférence des donneurs d'ordres pour un contrat multitechnique et du corps d'état séparés pour les services* », précise François Berthier.

Des critères de choix divers

Si l'étude affirme que la culture d'entreprise n'influence pas le choix de modèle, il apparaît clairement que la taille du site peut jouer un rôle, tout comme la nationalité du groupe. « *Les entreprises anglo-saxonnes externalisent systématiquement les services liés à l'environnement de travail (98 %). Elles ont également davantage recours à des modèles*

globaux que les entreprises françaises (21 % contre 4 %) ».

La satisfaction au rendez-vous

Dans 95 % des cas, l'externalisation est considérée comme une solution satisfaisante. Un chiffre très élevé qui prouve sa pertinence ! Cependant, si l'on creuse un peu, il s'avère que 53 % nuancent leur contentement et s'annoncent « en partie satisfait ». Une marge de progression à prendre en compte. Selon l'Arseg, « *l'insatisfaction naît souvent du manque de transparence du prestataire* ».

Les PME externalisent peu

À noter enfin que les PME externalisent peu... « *La charge de travail que représentent les étapes de*

recherche du prestataire, de contractualisation et de suivi du contrat limite bien souvent le recours à cette pratique », explique François Berthier. « *Pourtant, l'externalisation et la mutualisation interentreprises de certains services peuvent être des axes importants d'économies* ». Les PME représentent donc une part importante et croissante du marché des prestations de services. Certaines rejoignent ou constituent des centrales d'achat, des coopératives de services, des groupements d'intérêt économique (GIE), voire même des filiales communes, atteignant ainsi une taille critique. En conséquence, les leaders du marché de la prestation de services seront amenés, à l'avenir, à adapter leur offre à ce secteur.