

à la maison", mais n'a plus d'espace personnel. Cela peut poser un problème dans la construction de l'identité de la personne », met en garde Damien Richard. Pour autant, ces nouveaux aménagements devraient faire de plus en plus d'adeptes dans les années à venir. Dans ce contexte, les acheteurs de mobilier de bureaux devront adapter leurs process afin d'accompagner au mieux cette transformation. « L'acheteur devra sourcer le besoin auprès de l'utilisateur, le problématiser et acheter du mobilier qui correspond aux besoins des salariés de l'entreprise », détaille Damien Richard. Pour le chercheur, il sera nécessaire de co-construire ces espaces avec les différentes parties prenantes : les directeurs de l'immobilier, les services généraux, les acheteurs mais également les salariés. ■



## EXPLORER DE NOUVELLES PISTES DANS LE FM

**Xavier Baron,**  
Chercheur en gestion des  
ressources humaines



**A**u cours des quinze dernières années, le Facility Management (FM) s'est fortement développé en France. Aujourd'hui, le modèle semble avoir atteint une limite. Si les acheteurs confirment leur goût pour les contrats multiservices (services aux salariés) et les contrats multitechniques (services aux bâtiments), ils hésitent encore à globaliser le tout dans un contrat dévolu à un seul fournisseur. « Un contrat de FM peut englober jusqu'à 25 métiers différents et être déployé à une échelle nationale, européenne voire mondiale. C'est très complexe à mettre en œuvre », explique Xavier Baron, intervenant chercheur en gestion des ressources humaines et coordinateur du Consortium de recherche de l'Île Adam (CRDIA) sur le Facility Management.

Une des craintes, pour les acheteurs, étant de ne plus maîtriser les KPI. Mais pour certains directeurs des services généraux, ces KPI contribueraient essentiellement à mesurer les fautes et donc à instaurer un contrat de défiance entre le prestataire et le donneur d'ordres. La pression exercée sur les prix est également pointée du doigt dans ce secteur, constitué à plus de 85 % de main-d'œuvre dont plus de deux tiers au Smic. « Raisonner uniquement dans une logique de réduction des coûts laisse peu de marge de manœuvre. Cela entraîne une régression de la qualité du service et pourrait même conduire à un risque de maltraitance du travailleur », met en garde Xavier Baron. Et d'ajouter : « Cela génère une insatisfaction du client, qui va remettre en cause le prestataire à chaque renouvellement de contrat, ce qui entraînera des ajustements à la baisse. C'est un cercle vicieux ».

Résultat : le modèle actuel du FM laisse peu de place à l'innovation, qui est pourtant recherchée par la majorité des donneurs d'ordres. Pour que le FM puisse exprimer pleinement sa valeur dans les années à venir, la mise en place de nouveaux modèles semble incontournable.

Partant de ce constat, le CRDIA explore diverses pistes de recherche, portant notamment sur les contrats, la mesure de la valeur des services et l'innovation servicielle. « Le FM ne pourra générer de la valeur qu'à condition de déployer un modèle fondé sur la co-conception, la co-production et la co-évaluation. Il est nécessaire d'instaurer une relation de confiance entre les prestataires et les clients », estime Xavier Baron, qui insiste également sur la notion de consentement à la dépense de la part du donneur d'ordres. « Cela entraînera un consentement à l'engagement du prestataire », souligne-t-il. La durée des contrats, qui est en général de trois ans, pourrait également être repensée. « Une durée déterminée est une contre-indication à la coopération. Mais l'idée même d'un contrat à durée indéterminée reste encore très difficile à appréhender pour les donneurs d'ordres », explique le chercheur, qui regrette que le cadre contractuel soit encore trop rigide dans le FM.

