

Engagement et mobilisation de la main d'œuvre dans le FM – enjeux et perspectives

Revue de littérature préparatoire au colloque du 15 janvier 2019

Jean-Yves OTTMANN, Matei GHEORGHIU & Xavier BARON

Ce colloque porte sur les formes et les évolutions observables des modalités et conditions de mobilisation de la main d'œuvre dans les activités de Facility Management. Il pose la question de la pertinence et de la pérennité des formes contractuelles du travail telles qu'elles sont organisées dans le cadre d'un rapport de subordination en sous-traitance, et plus largement de l'organisation du travail dans ce secteur.

1. Le Facility Management : contexte

Le secteur du Facility Management (désormais FM) est apparu à partir des années 1990 suite à une externalisation progressive des activités antérieurement confiées aux « Services généraux ». Aujourd'hui, ce secteur prend en charge la bonne tenue des espaces de travail de quelques 25 millions d'actifs et regroupe une trentaine de métiers et plus de 150 spécialités.

Ces métiers représentent 1,25 millions d'emplois non délocalisables et faiblement automatisables pour un montant de 185 milliards de CA annuel¹, ce qui constitue des perspectives d'emploi pour des personnes de niveau de qualification modeste. Le secteur reste cependant peu attractif dans la mesure où les conditions de travail et d'emploi y sont pour le moins accidentées : isolement, horaires fragmentés, astreintes et faible reconnaissance, peu de filières de mobilité professionnelle ascendante, de formation et de réorientation.

Cette situation est en partie causée par une faible structuration du secteur. L'environnement y est caractérisé par la présence de deux types d'acteurs majeurs : des donneurs d'ordre et des prestataires issus de milieux hétérogènes : la construction, l'énergie, la propreté, la sécurité, la restauration collective et l'accueil côté prestataires, et une diversité encore plus étoffée côté clients.

Le principal syndicat patronal du secteur est le SYPEMI. Il rassemble une vingtaine des plus grands opérateurs du marché (de 0,5 à 4,5 milliards de CA/an), souvent filiales de grands groupes comme Engie, Dalkia, Veolia, EDF, Bouygues, Eiffage, Vinci, Sodexo, Elior, ISS, Samsic, Atalian. Il est affilié au Medef via la Fedene (Energie), mais a renoncé à produire sa

¹ Selon le Sypemi (Baron, 2016a), Syndicat Professionnel des Entreprises de Multiservices Immobilier. NB : ce volume est potentiellement doublé si l'on prend en compte emplois des services en BtoC, les immeubles domestiques, les collectivités territoriales et les emplois relevant des activités non encore externalisées (de l'ordre de 400 000).

propre convention collective, et semble ne pas connaître de réel interlocuteur côté salariés. Les prestataires se plaignent de marges trop faibles, évaluées entre 3 et 5%. Bien qu'étant producteur incontesté de valeur pour les clients, ce secteur ne trouve pas (hors CICE) de modèle économique équilibré durablement, et ne semble pas en mesure de dégager des marges raisonnables pour investir, innover et former.

Les donneurs d'ordre sont clairement partie prenante des conditions de production et de rétribution de ces services. Leur principal représentant institutionnel est l'ARSEG (Association professionnelle des Directeurs de l'Environnement de Travail, Responsables des services Généraux). De manière récurrente depuis 10 ans, très nombreux sont les donneurs d'ordres, clients, qui se plaignent de prestataires selon eux insuffisamment professionnels et innovants, les accusant de se limiter à fournir une main d'œuvre à bas coût, avec des offres interchangeableables, tout en mettant en avant des enjeux de RSE, de qualité de vie au travail, d'environnement et de productivité au travail.

Le secteur est dominé par la sous-traitance et des mécaniques d'achat organisant une concurrence féroce (Baron, 2016c). Les œuvrants y sont, année après année, un peu plus maltraités par la pression à la réduction des coûts à chaque renégociation de contrat (en général d'une durée de 3 ans) (Baron, 2016b). Ces caractéristiques expliquent une pénurie chronique de main d'œuvre, un turn-over élevé (souvent supérieur à 30%) et des tensions sociales mal relayées par des organisations syndicales de salariés organisées par métiers, par entreprise et non à l'échelle du FM ou même par types de contrats.

2. Le Facility Management trop institutionnalisé et trop peu étudié ?

L'activité de Facility Management est ancienne mais s'est structurée et professionnalisée essentiellement à partir de la décennie 1990 (Nappi-Choulet, 2007 ; Price, 2002). C'est aujourd'hui une fonction de l'entreprise légitime et documentée. Des « manuels » permettent par exemple de bien saisir la complexité et les enjeux de l'activité (Atkin et Brooks, 2015 ; Roper et Borello, 2014 ; Roper et Payant, 2014). Toutefois, les ambiguïtés de la fonction sont indéniables, que ce soit la difficulté à définir des rapports entre moyens, exécution et qualité du rendu, et se démontrer ainsi comme « professionnelle » (Baron, 2016a ; Tay et Ooi, 2001) ou à être alignée avec les priorités stratégiques de l'entreprise (Chotipanich, 2004). Plus largement l'hétérogénéité des pratiques dans le secteur est souvent pointée (Nappi-Choulet, 2007 ; Tay et Ooi, 2001).

Paradoxalement, il y a un large consensus sur la dimension stratégique du Facility Management pour l'organisation, donc son utilité économique, et la dépendance des clients à l'égard des prestataires (Chotipanich, 2004 ; Nazali Mohd Noor et Pitt, 2009 ; Nutt, 2000). La recherche sur le sujet semble toutefois s'être ralentie depuis une dizaine d'années et, à l'heure actuelle, porte essentiellement sur des évolutions technologiques (BIM, web, etc...), des questions écologiques, et des cas d'étude de FM dans des pays en voie de développement (Atkin et Bildsten, 2017).

En France, l'externalisation des services généraux des organisations est aujourd'hui encore une dynamique à l'œuvre et déjà une réalité, que ce soit dans les grandes entreprises (Nappi-Choulet, 2007) ou dans le secteur public (Joyeux, 2017).

Cette institutionnalisation progressive du secteur, que ce soit dans la pratique ou dans la manière dont la recherche l'étudie, ne va pas sans poser question. En effet, la problématique

des formes de mobilisation des travailleurs du FM brille par son absence. Certains manuels ne font même pas mention de la question de la gestion des ressources humaines (e.g. Roper et Payant, 2014) et les autres ne dépassent pas les questions techniques du sujet (e.g. Atkin et Brooks, 2015). De même, les approches qui présentent le FM comme une solution aux défis RH de demain (e.g. bien-être, performance, mobilité, environnement et RSE) n'ouvrent aucune réflexion parallèle (et pourtant évidente ?) avec les défis RH du FM lui-même (e.g. Nutt, 2000). Le livre blanc édité par le SYPEMI (Baron, 2016a) rend précisément compte de ces angles morts et pointe les risques majeurs que leur existence fait peser sur la bonne qualité des relations entre donneurs d'ordre et prestataires.

Il identifie les principaux écueils auxquels sont confrontés les professionnels du secteur : déficit de confiance, atteinte des limites économiques du modèle d'affaires précédemment établi, difficultés pour établir la valeur de l'offre et pour dépasser les « fictions industrialistes » (Baron, 2016a). Le constat selon lequel le secteur du FM a actuellement besoin d'innover et de se repenser (Atkin et Bildsten, 2017 ; Nazali Mohd Noor et Pitt, 2009) semble globalement partagé.

L'innovation suggérée passe en partie par un travail de régulation conjointe (Reynaud, 1988) impliquant nécessairement donneurs d'ordre et prestataires, mais aussi par un investissement des prestataires pour construire une offre et des référentiels métiers clairs, compréhensibles et partagés (Baron, 2016a). Cette construction implique une réflexion approfondie sur les modalités de mobilisation de la main d'œuvre, sous-tendant une redéfinition du travail (Du Tertre, 1999), de sa visibilité et de sa qualité (Hubault et Du Tertre, 2007), de « l'engagement des subjectivités » (Hubault, 2013), de la nature du contrat et de son support juridique (Kerbouc'h et Prouet, 2018). Cette réflexion est d'autant plus nécessaire qu'elle s'inscrit dans un contexte global où le travail est rendu « invisible » (Gomez, 2013). Ce processus constituerait également un apport à la recherche sur le domaine, car le sujet n'est pour l'instant pas ou peu exploré (Atkin et Bildsten, 2017).

En France, la question se pose particulièrement en raison des conditions de travail dans le secteur, induites tant par la concurrence par les prix que par les cercles vicieux de sous-traitance en cascade bien identifiés par les professionnels (Baron, 2016a). La description des conditions dans le secteur de la propreté sont éclairantes à ce sujet (Aubenas, 2010 ; Reyssat, 2013). Les difficultés, contradictions et violences du travail dans le secteur de la propreté ont été largement étudiées depuis longtemps (Prost, 2007 ; Puech, 2005, 2006 ; Reyssat, 2013), comme dans la sécurité (Munar Suard et Lebeer, 2006 ; Péroumal, 2008). Une attention fréquente a été portée à la question de la précarité et des mobilisations des travailleurs du FM (Denis, 2008 ; De Troyer, Lebeer et Martinez, 2013), là encore particulièrement bien illustrées par Aubenas (2010). Se pose aussi pour une frange du secteur la question des travailleurs sans-papiers (Ferré, 2012). Si les mobilisations sont possibles pour ces travailleurs en termes de revendications (Abdallah, 2010 ; Le Petitcorps, 2013), est-il envisageable qu'elles soient permises dans le travail et pour le travail ?

3. Organisation du travail dans les services : le cas du Facility Management

L'organisation du travail dans les services a fait l'objet de nombreuses analyses à la mesure de la croissance remarquable de la part des travailleurs de ce secteur dans la population active au XX^e siècle (Marchand et Thélot, 1997). Si la spécificité des activités tertiaires (Gadrey introduit ainsi la notion de « co-construction » de la relation de service (1994)) permet de les distinguer, on peut observer la permanence d'un transfert massif de principes d'organisation scientifique du travail depuis le secteur industriel vers certaines activités de service (Baron, 2016b).

Le contraste croissant entre les formes d'organisation des pratiques professionnelles et du marché du secteur a conduit certains auteurs à proposer la constitution d'un « secteur quaternaire » (Ferry et Mongin, 1997). Les limites et la composition de ce secteur font toutefois l'objet de débats (Ughetto et al., 2002) et de critiques consistant à mettre en doute l'efficacité scientifique de cette distinction (Cartier, 2005). D'après J. Gadrey (1996), la « distinction la plus significative n'est pas à faire entre l'industrie et les services, mais bien entre les activités à faible ou forte intensité de relation avec les clients ou les usagers, que l'on appelle précisément relation de service » (Chevandier, 2005). Pour d'autres, c'est la nature même des activités, informationnelles, communicationnelles, relationnelles, débouchant sur des productions immatérielles, non mesurables et non dénombrables qu'il faut retenir (Baron, 2012). Ces constats conduisent à chercher à mieux définir les articulations entre les différentes dimensions du « travail », qu'il s'agisse du poste (statut), de la tâche (activité) ou du service rendu (évaluation de la valeur de la production par le client).

Pour le secteur du FM, ces questions se posent de manière d'autant plus sensible qu'une bonne part des activités concernées peut être soit directement soit indirectement « à forte relation d'intensité avec les clients ou les usagers » et en même temps faire l'objet de formes de management, de prescriptions et de contrôle de type industriel (comme les « SLA ») (Nappi-Choulet, 2007) ainsi que de choix organisationnels induits par des objectifs politiques (Prost, 2007). Ainsi, à chaque niveau organisationnel interviennent des formes de rationalité diverses qui rendent l'évaluation et l'exécution délicates (Berry, 1983 ; Thévenot, 1986). Tout l'enjeu d'une recherche sur les modalités de mobilisation de la main d'œuvre dans ce secteur est de bien caractériser la difficulté de produire et de mesurer un engagement subjectif tout comme de formaliser la qualité d'un service rendu (Blandin, 2013). Cela s'inscrit par ailleurs dans un contexte où la réduction des coûts est souvent le seul indicateur de la performance, laissant de côté (à tort !) toute question de qualité et de productivité réelle (Baron, 2016c).

Cet enjeu est encore plus délicat à traiter dans le contexte organisationnel que traverse le monde du FM. En effet, entre le donneur d'ordre et les agents qui « réalisent » le travail local intervient souvent une multitude d'intermédiaires dont la nature des liens contractuels entre les uns et les autres n'est pas identique (Allam, 2009 ; Kerbouc'h et Prouet, 2018). En particulier, il existe un hiatus important entre le contrat commercial et le contrat de travail, ce dernier étant soumis en principe à une obligation de moyens et pas de résultats ; et le tendant à être à durée indéterminée là où le premier est par nature de durée négociée. Ce hiatus engendre une série de problèmes auxquels il faut prêter une attention soutenue dans la mesure où il engendre des distorsions de communication dans les interactions au fil du processus. De même, le droit social n'est aujourd'hui pas outillé pour traiter correctement la situation des travailleurs du FM, qui est on ne peut plus éloignée des principes historiques

qui régissent la relation de subordination salariale : unicité de lieu, d'employeur ou de prescripteur, etc...

Illustrant cette difficulté, Dujarier (2006) distingue 6 niveaux d'organisation et met au jour dans son étude la tendance à la délégation en « cascade » des problèmes de l'activité, dont la résolution échoit aux agents de terrain souvent soumis à des injonctions paradoxales. Blandin (2013) fait la même analyse de la situation des travailleurs de service. Cette situation de double dissymétrie déclenche une savante danse d'esquive et de déplacement du côté des travailleurs au contact du public, et d'intensification des procédures de contrôle et des instruments de mesure de l'activité du côté du management (Maclouf, 2011 ; Monchatre, 2011), sans toutefois que l'ensemble des intervenants tombent d'accord sur les modes et les formes d'évaluation de la qualité et du travail produit. Cette dépense d'énergie se fait parfois au détriment de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (Blandin, 2013), d'autant que ces enjeux sont en large partie rendus invisibles par divers phénomènes (Cartier et Lechien, 2012 ; Denis, 2011 ; Le Feuvre, Benelli et Rey, 2012 ; Puech, 2006).

À cette difficulté s'ajoutent les effets de la transformation numérique et l'émergence d'une « économie des plateformes » et du travail indépendant (Scholz, 2012). De nouvelles formes de contractualisation apparaissent, qui suscitent de nombreuses controverses. Plutôt que de prendre une position tranchée, il convient d'observer et d'accompagner ces transformations en limitant leurs effets pervers et en facilitant la déclinaison des bonnes pratiques qui en émergent par le biais d'une « intervention ergonomique » (Hubault, 2005).

Pour contourner l'obstacle et dépoliariser la situation, l'approche initiée par L. Thévenot (1986) semble offrir des perspectives intéressantes. Construisant un champ de recherche transversal à la confluence des sciences politiques, de l'économie et de la sociologie du travail, l'auteur propose d'apporter une inflexion aux approches classiques de l'organisation en mettant au jour l'étroite relation à l'œuvre entre investissements « matériels » (immobilisation de capital) et engagements « sociaux » (établissement de normes plus ou moins objectivées permettant de mobiliser un collectif au travail qui animera le processus de production).

Si cette approche théorique ne permet pas de répondre directement aux difficultés rencontrées par les praticiens du FM, elle ouvre des perspectives pour formaliser les enjeux en cause. En effet, à la différence de la situation rencontrée dans les services réputés à forte valeur ajoutée, comme ceux délivrés par les professions libérales, définissant le champ de *l'économie des singularités* (Karpik, 1989), les praticiens du FM disposent de peu de formes stables d'équipement cognitif et organisationnel (Thévenot, 1986) et de dispositifs d'aide à la décision leur permettant de prescrire, de juger et de contrôler de manière objective les processus et leur exécution.

Tant les formes d'embauche, de contractualisation, que la formation, les perspectives de carrière, les modes de représentation professionnelle et plus largement les institutions de régulation conjointe (Reynaud, 1988) semblent n'avoir fait l'objet ni d'une grande attention universitaire ni d'une réflexion spécifique poussée de la part des professionnels du secteur. Si l'organisation économique de cet écosystème est désormais dans une dynamique bien établie, les marques de culture professionnelle partagée sont encore faibles et en cours d'émergence. Il apparaît dans ce contexte nécessaire d'œuvrer à faciliter cette formalisation

d'engagements réciproques et de contreparties en termes de rétribution et d'employabilité (Duclos, 2018). Des externalités positives sont en outre à espérer en termes de santé des travailleurs via ces formes de mobilisation collective (Caroly, 2010 ; Caroly, Simonet et Vézina, 2015 ; Detchessahar, 2011).

L'ensemble des enjeux définis par cette problématique se déclinent et s'articulent tous autour de la question des modalités de mobilisation de la main d'œuvre.

4. Mobilisation et engagement de la main d'œuvre dans le FM

Les activités du secteur du Facility Management sont concernées par ces questions au premier chef (Munar Suard et Lebeer, 2006). Depuis une dizaine d'années en effet, la forte pression pratiquée sur les coûts a entraîné le développement du recours à la sous-traitance et, sinon à des formes précaires d'emploi, au moins à des modalités de mobilisation peu attractives de la main d'œuvre (Allam, 2009 ; Barthélémy, 2004). La tendance confirmée à l'externalisation, ainsi que la multiplicité des conventions collectives qui encadrent les relations de travail au sein des entreprises du secteur, aboutissent à une interrogation sur les formes contractuelles de la relation de travail qui lie les professionnels à leurs employeurs (Duclos, 2018 ; Livian, Baret et Falcoz, 2004). Par ailleurs, la tentation de recours à des formes de déflation salariale, associée à des conditions de travail souvent pénibles, achèvent de susciter des tensions sur le recrutement et la fidélisation de ces professionnels et génèrent un turn-over souvent pénalisant la qualité du service rendu. De là, aucune des formes d'engagement dans ou pour le travail (Perrot, 2005) ne semble possible. A l'inverse même, le refus de l'engagement, c'est-à-dire la « grève du zèle », est une stratégie de résistance et d'émancipation de ces populations (Reyssat, 2013).

Les modalités actuelles de contractualisation privilégient, ainsi que mentionné plus haut, un rapport de subordination en partie contradictoire avec les conditions d'encadrement et plus encore, d'engagement des salariés (Baron, 2016a). Les prestations sont valorisées le plus souvent à l'aide de coûts unitaires horaires plus ou moins standards relativement à l'exécution conforme de prestations définies techniquement, mais sans valoriser la pertinence située du travail effectué au service des bénéficiaires (Livian, Baret et Falcoz, 2004), ce qui est contradictoire avec la mobilisation des individus ou des équipes (Tremblay et Wils, 2005 ; Wils et al., 1998). L'engagement subjectif (Reeve et Smith, 2001), par définition nécessaire à la résolution des contradictions de la situation (Blandin, 2013) et pourtant exigé de plus en plus explicitement, n'est ni reconnu, ni valorisé. Plus que jamais, dans ce secteur le travail est « invisible » (Gomez, 2013).

L'émergence du FM comme secteur d'activité issu de l'externalisation, transfère la responsabilité de l'employeur sur le FMer et ses sous-traitants s'agissant de la mise en œuvre de l'activité de service et de l'employabilité des salariés, ce qui empêche l'analyse de la situation par le strict angle de la prestation de service (e.g. Gadrey, 1994). Comment demander alors aux travailleurs de se mobiliser pour porter la stratégie de l'organisation (Wils et al., 1998) alors que c'est par ailleurs un des enjeux du FM (Chotipanich, 2004) ? De même, l'engagement envers autre chose que l'organisation (travail, profession, secteur, équipe...) semble compromis (Lapalme et Doucet, 2004).

Gage de professionnalisation progressive, de mutualisation et de massification, la tendance séculaire à l'externalisation porte le risque d'inégalités de traitement au sein des collectifs réels et de confusion dans le rapport de subordination et donc dans la prescription. Le client (lui-même divers) est arbitre du résultat, mais sans qu'il soit toujours en capacité de le définir en qualité, en contexte et dans sa singularité. Or, la qualité de la prescription est la première étape de la mobilisation (Tremblay et Wils, 2005). Les enjeux de compétences, de confiance, de qualité et de coopération entre les techniciens et les « habitants » ne sont pas mis en lumière et a fortiori non valorisés (Monchatre, 2011). L'intelligence du travail, l'engagement des techniciens, la pertinence des arbitrages quotidiens ne sont pas (ou très mal) reconnus. Tout le secteur conduit à essayer de régler par toujours plus de division du travail, de standardisation et de prescription, des contradictions qui ne sauraient trouver de solution ailleurs que dans l'engagement subjectif et situé des travailleurs.

Enfin, le monde bouge très vite autour du FM. Dans les activités de mêmes types en BtoC émergent des modalités nouvelles d'accès aux services par l'arrivée de plateformes digitales (ex : « Mes dépanneurs », « Les Jules »), qui mobilisent aussi bien des indépendants, que des PME ou des autoentrepreneurs. Des plateformes collaboratives entre particuliers offrent de nouvelles possibilités (ex : « Lulu dans ma rue »). Si les grands clients sont évidemment méfiants, ces nouvelles formes de mobilisation interpellent les opérateurs de Facility Management en BtoB, dont certains réfléchissent à l'élargissement de leur offre au BtoBtoU (pour « user », « utilisateur »).

5. Initier le dialogue entre secteur du FM et recherche académique

Ainsi présenté, l'intérêt d'un travail de réflexion réunissant universitaires et professionnels du secteur a du sens : le secteur du FM est un terrain d'observation privilégié des transformations actuelles de l'organisation du travail, dans la mesure où s'y jouent des questions transversales comme l'informatisation, le réaménagement des espaces, des collectifs et des formes de contrat. La rareté de travaux universitaires portant sur ces questions indique une certaine méconnaissance du secteur, et expose aussi bien universitaires que professionnels à avancer sans autre boussole que celle de leur expérience, ce qui peut générer des coûts collectifs importants et entraver ainsi la bonne marche des interactions et de leur régulation.

Ce colloque a pour objectif d'approfondir et de partager un état des lieux sur l'organisation du secteur, sur les modalités de mobilisation de la main d'œuvre en son sein et ouvrir des perspectives de recherche et d'intervention pour contribuer à une meilleure connaissance des situations et contribuer à l'amélioration de son fonctionnement, que ce soit économiquement ou en termes de conditions de travail des oeuvrants. Les séances plénières permettront de dresser un état des lieux de la question dans sa dimension juridique et de perspective managériale. Des ateliers thématiques seront l'occasion d'une discussion plus précise entre praticiens et universitaires autour de retours d'expérience ou de problématiques situées. Les chercheurs académiques seront ainsi invités à « répondre » aux enjeux particuliers préalablement identifiés, que ce soit pas une mise en perspective, la définition de problématiques de recherche, l'apport de modèles théoriques ou encore la présentation de résultats de recherches portant sur des thèmes proches.

Quatre ateliers thématiques permettront d'approfondir certains des enjeux identifiés dans cette revue de littérature :

- Les difficultés d'acquisition, de rétention et d'employabilité de la main-d'œuvre, particulièrement lorsque il y a un enjeu de « mise en correspondance », avec des délais contraints et des exigences de compétences entre le contrat commercial (un appel d'offre remporté pour une durée limitée) et les contrats de travail qu'il convient de réunir. (mobilisation *du* travail)
- Les opportunités et les risques pour le secteur de recourir à des mécaniques de plateformes pour obtenir ou organiser le travail, que ce soit contractuellement ou pour les effets que cela aura sur les travailleurs concernés (mobilisation *du* travail)
- Les tentatives de mobiliser l'intelligence et l'autonomie des travailleurs pour faire face à la singularité et aux particularités des situations de travail, combinés à une prescription importante du travail, en lien avec les contraintes contractuelles et économiques (mobilisation *au* travail)
- Les constats et enjeux de la faiblesse des politiques et des dispositifs de GRH (formation, reconnaissance, perspectives d'évolution, dialogue social...) dans un secteur en émergence et aujourd'hui encore mal représenté collectivement (mobilisation *au* travail)

Références

- ABDALLAH M.H., 2010, « « Frotter, toujours frotter, c'est fini, il faut payer » », *Plein droit*, 87, 4, p. 32.
- ALLAM D., 2009, « Les raisons d'être de la franchise dans les transactions de services aux entreprises », *Management & Avenir*, 22, 2, p. 137.
- ATKIN B., BILDSTEN L., 2017, « A future for facility management », *Construction Innovation*, 17, 2, p. 116-124.
- ATKIN B., BROOKS A., 2015, *Total facility management*, 4. ed, Chichester, West Sussex, John Wiley & Sons Inc, 390 p.
- AUBENAS F., 2010, *Le quai de Ouistreham*, Paris, Éditions de l'Olivier.
- BARON X., 2012, *La performance collective: repenser l'organisation des travailleurs du savoir*, Wolters Kluwer France.
- BARON X., 2016a, « LE FACILITIES MANAGEMENT À LA CROISÉE DES CHEMINS », SYPEMI.
- BARON X., 2016b, « Des "services généraux" aux "aménités" des environnements du travail », *L'expansion*, février 2016, p. 105-110.
- BARON X., 2016c, « Réduire les coûts n'est pas gagner en productivité », *Personnel*, juin 2016.
- BARTHELEMY J., 2004, « Comment réussir une opération d'externalisation », *Revue française de gestion*, 30, 151, p. 9-30.
- BERRY M., 1983, « Une technologie invisible-L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains »,.
- BLANDIN O., 2013, « Subjectivité, activité de service et performance économique », *Travailler*, 29, 1, p. 65.

- CAROLY S., 2010, *Activité collective et réélaboration des règles: des enjeux pour la santé au travail*, PhD Thesis, Université Victor Segalen-Bordeaux II.
- CAROLY S., SIMONET P., VEZINA N., 2015, « Marge de manœuvre et pouvoir d'agir dans la prévention des TMS et des RPS », *Le travail humain*, 78, 1, p. 1.
- CARTIER M., 2005, « Perspectives sociologiques sur le travail dans les services : les apports de Hughes, Becker et Gold », *Le Mouvement Social*, 211, 2, p. 37.
- CARTIER M., LECHIEN M.-H., 2012, « Vous avez dit « relationnel » ? Comparer des métiers de service peu qualifiés féminins et masculins », *Nouvelles Questions Féministes*, 31, 2, p. 32.
- CHEVANDIER C., 2005, « Les services : définir autrement que par défaut », *Le Mouvement Social*, 211, 2, p. 3.
- CHOTIPANICH S., 2004, « Positioning facility management », *Facilities*, 22, 13/14, p. 364-372.
- DENIS J.-M., 2008, « Conventions collectives : quelle protection pour les salariés précaires: Le cas de la branche du nettoyage industriel », *Travail et emploi*, 116, p. 45-56.
- DENIS J., 2011, « Le travail de l'écrit en coulisses de la relation de service », *Activites*, 08, 2.
- DETCHESSAHAR M., 2011, « Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution », *Revue française de gestion*, 37, 214, p. 89-105.
- DE TROYER M., LEBEER G., MARTINEZ E., 2013, « La précarité des ouvrières du nettoyage en Belgique: Des réponses collectives à la dérégulation », *Travail, genre et sociétés*, 29, 1, p. 87.
- DUCLOS L., 2018, « L'employeurabilité Définition(s), enjeux et perspectives », DGEPPF.
- DUJARIER M.-A., 2006, « La division sociale du travail d'organisation dans les services », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1, 1, p. 129.
- DU TERTRE C., 1999, « Intangible and Interpersonal Services: Toward new political economy tools. The French case », *The Service Industries Journal*, 19, 1, p. 18.
- FERRE N., 2012, « Les droits des travailleurs sans papiers », *Plein droit*, 94, 3, p. I.
- FERRY J.-M., MONGIN O., 1997, « Pour une autre valorisation du travail: Défense et illustration du secteur quaternaire: Entretien avec Jean-Marc Ferry », *Esprit (1940-)*, p. 5-17.
- GADREY J., 1994, « Les relations de service et l'analyse du travail des agents », *Sociologie du travail*, p. 381-389.
- GADREY J., 1996, *Services, la productivité en question*, Desclée de Brouwer.
- GOMEZ P.-Y., 2013, *Le travail invisible: enquête sur une disparition*, Paris, François Bourin Éditeur, 253 p.
- HUBAULT F., 2005, « Ergonomie et GRH, quelle convergence pour changer la condition du travail », *Approches économiques de la prévention des risques professionnels*.
- HUBAULT F., 2013, « Le travail de management », *Travailler*, 29, 1, p. 81.
- HUBAULT F., DU TERTRE C., 2007, « Le travail d'évaluation », *Evaluation du travail, travail d'évaluation, Actes du séminaire Paris1*, p. 95-114.
- JOYEUX F., 2017, « Immobilier et campus: les nouvelles compétences », *Administration & Éducation*, 4, p. 147-155.
- KARPIK L., 1989, « L'économie de la qualité », *Revue française de sociologie*, p. 187-210.
- KERBOUC'H J.-Y., PROUET E., 2018, « Les tiers dans la relation de travail : entre fragmentation et sécurisation de l'emploi », Note d'analyse, *La note d'analyse*, Paris, France, France Stratégie.
- LAPALME M., DOUCET O., 2004, « Les récents développements dans l'étude de l'engagement des employés: la redondance perdue », *Actes du Congrès de l'AGRH*.
- LE FEUVRE N., BENELLI N., REY S., 2012, « Relationnels, les métiers de service ? », *Nouvelles Questions Féministes*, 31, 2, p. 4.
- LE PETITCORPS C., 2013, « Actrices de leur histoire migratoire : Les récits de femmes mauriciennes employées de maison en France », *Migrations Société*, 145, 1, p. 49.
- LIVIAN Y.-F., BARET C., FALCOZ C., 2004, « La gestion de la charge de travail dans les activités de services. », *Revue française de gestion*, 30, 150, p. 87-103.

- MACLOUF E., 2011, « Espaces de travail et management », *Revue de gestion des ressources humaines*, 81, 3, p. 5.
- MARCHAND O., THELOT C., 1997, *Le travail en France, 1800-2000*, Nathan.
- MONCHATRE S., 2011, « Ce que l'évaluation fait au travail: Normalisation du client et mobilisation différentielle des collectifs dans les chaînes hôtelières », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 189, 4, p. 42.
- MUNAR SUARD L., LEBEER G., 2006, « L'engagement subjectif dans les activités de nettoyage et de gardiennage », *Travail, emplois, formation*, 6, p. 93-111.
- NAPPI-CHOULET I., 2007, « L'organisation de la fonction immobilière dans les grandes sociétés françaises cotées : Étude de l'existence d'un service dédié et d'outils de pilotage spécifiques », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 13, 1, p. 157.
- NAZALI MOHD NOOR M., PITT M., 2009, « A critical review on innovation in facilities management service delivery », *Facilities*, 27, 5/6, p. 211-228.
- NUTT B., 2000, « Four competing futures for facility management », *Facilities*, 18, 3/4, p. 124-132.
- PEROUMAL F., 2008, « Le monde précaire et illégitime des agents de sécurité », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 175, 5, p. 4.
- PERROT S., 2005, « L'engagement au travail: une analyse psychométrique de l'échelle de Kanungo », *Revue de gestion des ressources humaines*, 58, p. 31-44.
- PRICE I., 2002, « Can FM evolve? If not, what future? », *Journal of Facilities Management*, 1, 1, p. 56-69.
- PROST B., 2007, « Dissimuler, montrer, oublier nettoyage et nettoyeurs: La propreté des espaces publics parisiens dans la seconde moitié du xxe siècle, entre visibilité et invisibilité », *Hypothèses*, 10, 1, p. 67.
- PUECH I., 2005, « Mayant Faty, ménages et remue-ménage d'une femme de chambre », *Travail, genre et sociétés*, 13, 1, p. 5.
- PUECH I., 2006, « Femmes et immigrées : corvéables à merci », *Travail, genre et sociétés*, 16, 2, p. 39.
- REEVE C.L., SMITH C.S., 2001, « Refining Lodahl and Kejner's job involvement scale with a convergent evidence approach: Applying multiple methods to multiple samples », *Organizational Research Methods*, 4, 2, p. 91-111.
- REYNAUD J.-D., 1988, « Les régulations dans les organisations: Régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, 29, 1, p. 5-18.
- REYSSAT F., 2013, « Travail sale et sale boulot, de la résistance à l'émancipation. Les ouvriers du nettoyage en région parisienne », *Encyclo. Revue de l'école doctorale ED 382*, 3, p. 41-53.
- ROPER K.O., BORELLO L.J., 2014, *International facility management*.
- ROPER K.O., PAYANT R.P., 2014, *The facility management handbook*, Fourth edition, New York, American Management Association, 675 p.
- SCHOLZ T., 2012, *Digital labor: The Internet as playground and factory*, Routledge.
- TAY L., OOI J.T.L., 2001, « Facilities management: a "Jack of all trades"? », *Facilities*, 19, 10, p. 357-363.
- THEVENOT L., 1986, « Les investissements de forme », *Conventions économiques*, 29, p. 21-71.
- TREMBLAY M., WILS T., 2005, « La mobilisation des ressources humaines: une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, 30, 2, p. 37-49.
- UGHETTO P., BESUCCO N., TALLARD M., DU TERTRE C., 2002, « La relation de service: une tension vers un nouveau modèle de travail? », *Revue de l'IRES*, 39, p. 2.
- WILS T., LABELLE C., GUERIN G., TREMBLAY M., 1998, « Qu'est-ce que la «mobilisation» des employés », *Gestion*, 23, 2, p. 30-39.