

La filière, un concept indispensable à la valorisation des services aux environnements de travail

Xavier Baron pour le CRDIA

Les services aux environnements du travail souffrent d'un déficit de visibilité et de reconnaissance. Métiers pénibles, déconsidération, faible qualification, association aux représentations de la domesticité et de la servitude : des représentations culturelles profondément ancrées expliquent cette réalité. Cause et conséquence, ce déficit est alimenté par la difficulté récurrente des acteurs patronaux, syndicaux, publics, clients et prestataires etc. à identifier conceptuellement et statistiquement les contours et les limites des activités, métiers, marchés, clients que rassemblent ces services.

La notion de filière peut permettre, collectivement, de progresser, sortir du flou et de l'incertain, du vague et des frontières mouvantes. Elle est définie par l'INSEE : « La filière désigne couramment l'ensemble des activités complémentaires qui concourent, d'amont en aval, à la réalisation d'un produit fini. On parle ainsi de filière électronique (du silicium à l'ordinateur en passant par les composants) ou de filière automobile (de l'acier au véhicule en passant par les équipements). La filière intègre en général plusieurs branches ».

Utiliser cette notion peut constituer une avancée significative dans la mise en visibilité, la reconnaissance et la régulation des activités qui concourent, d'amont en aval, à la définition et l'obtention d'espaces de travail performants et aménitaires, du point de vue des bénéficiaires valorisés comme des personnes au travail¹.

Pourquoi expliciter la réalité d'une filière ?

La pertinence et le besoin d'identification et de représentation robustes et partagées des services aux environnements de travail sont des hypothèses fondées par de précédents travaux du CRDIA.

Un constat : aujourd'hui fragmentés, mal reconnus et gérés à l'aide de concepts industrialistes, les services aux environnements de travail connaissent un avenir « empêché ». Ils sont condamnés, au mieux à des tensions récurrentes, au pire à la paupérisation dans une spirale mortifère de réduction des coûts pour l'exécution de prestations techniques achetées unitairement et pensées indépendamment (cf. Livre Blanc du Sysemi de janvier 2016).

Un diagnostic : l'avenir des services aux environnements du travail est tendanciellement favorable, mais conditionné à la capacité des opérateurs et prestataires à se constituer en une filière intégrée afin d'obtenir une capacité de régulation et de contractualisation sur une garantie de performance d'usage, évaluée sur la pertinence située et enrichie d'innovations servicielles. Il s'agit d'entrer dans le monde de l'économie des usages et de la fonctionnalité.

Un pari : les services aux environnements de travail peuvent devenir un acteur économique et social en capacité d'influence. Ils constituent probablement déjà le premier ensemble d'employeurs de France, pour des activités non délocalisables et faiblement automatisables, d'impacts majeurs sur les territoires et l'environnement, avec un taux de croissance supérieur à celui du PIB.

Un objectif : le dépassement des impasses et des pratiques de mise à disposition de main d'œuvre à bas coût est conditionné par l'accroissement significatif des capacités d'innovation servicielle des acteurs parties prenantes. L'innovation servicielle doit permettre une pertinence située accrue des prestations à exécution successive. Elle doit valoriser une capacité experte d'enrichissement des ressources du client (ses salariés, ses surfaces, ses immeubles et équipements) pour améliorer les aménités du travail de ses occupants, et ce faisant, la performance sur son cœur de métier.

¹ L'ARSEG, le Sysemi et le CRDIA sont associés pour réaliser une étude avec l'aide du Cabinet Hent Consulting. La présente note est une contribution méthodologique à la définition de son objet. Elle ne préjuge en rien de l'usage de ce travail par chaque partie prenante.

Des exemples de filières

Dans l'industrie, l'objet/produit fournit le lien, comme dans la filière automobile. Pourtant, la construction n'est pas la réparation, ni l'assurance. Dans les produits automobiles, une grande diversité de métiers est mobilisée ; de l'électronique aux plastiques, de l'acier au verre ou aux pneumatiques. Les parties prenantes de la filière ne sont pas seulement les « constructeurs », mais également les équipementiers issus de branches bien distinctes. Siemens ou Bosch, Saint Gobain ou Usinor, Valeo, Faurecia, Michelin..., ne sont pas des sous-traitants mais des fournisseurs de la filière. Ils relèvent de métiers différents, maîtrisent des techniques en propre, disposent de savoir-faire discriminants et mènent leurs investissements en R&D. Les activités des uns et des autres ne relèvent pas seulement de la filière de l'automobile (ou d'une fonctionnalité de mobilité). Tous contribuent cependant à l'offre de produits par les constructeurs.

Dans les services, c'est la valeur produite (sur l'état des bénéficiaires) qui peut servir de référent à une filière comme celle de la santé. Là encore, il y a des « métiers », des activités et des structures différentes ; des hôpitaux, des fabricants de produits industriels (de la chimie, de l'électronique...), de la distribution de médicaments, des assurances (publiques, privées et mutualistes), des métiers d'indépendants, de fonctionnaires et de salariés.... La filière existe dans la mesure où tous contribuent à une fonction économique et sociétale par leurs impacts sur l'état de santé des personnes.

Une finalité : durant le dernier tiers du XX^{ème} siècle, nous sommes passés d'une économie tirée par l'industrie, à une économie tirée par les services. Les pensées rationalisatrices des organisations et du travail n'ont cependant pas encore évolué à la hauteur de cette mutation. Les œuvrants des services en sont les premières victimes, les secondes sont les clients et les environnements qui n'obtiennent pas les services dont ils ont besoin. Organisés en filière et mobilisés en écosystèmes aménitaires, les services aux environnements du travail pourraient jouer au XXI^{ème} siècle pour l'économie servicielle, le rôle que l'automobile a joué au XX^{ème} pour l'économie industrielle. Il s'agit d'occuper une place de leader sur de nouvelles organisations pariant sur la qualité et la performance du travail serviciel, sur l'innovation servicielle et les enjeux d'hygiène/santé, d'environnement (énergie, déchets et climat), de vie sociale (mobilité, sécurité, urbanisation et territoires ...), pour une croissance compatible avec les exigences du développement durable.

La constitution progressive d'une filière, reconnue et explicitée, est une des conditions nécessaires pour répondre aux enjeux ainsi rappelés.

Une filière définie par sa finalité de production de valeur

La notion même de filière traduit une promesse de valeur et de performance par l'intégration d'activités encore perçues et gérées séparément. La notion d'intégration s'entend :

Horizontalement, en créant les savoirs faire et les conditions d'une coopération entre différents métiers d'origines techniques et de cultures différentes, au-delà de la coordination (pilotage). C'est la promesse actuelle récurrente des prestataires se réclamant du Facilities Management ;

Verticalement, en prenant en charge l'amont avec la conception (le conseil), l'installation, la mise à disposition, puis la maintenance et les services de tous niveaux pendant toute la durée d'usage, mais aussi l'aval, la dépose, le réemploi, la seconde vie, le recyclage, la gestion des déchets.

Parler de filière exige ensuite de repérer la cohérence de cette double intégration relativement à trois modèles de valeurs (ajoutée, économique et sociale, monétaire).

A proximité de la notion de valeur ajoutée, l'approche en filière intégrée du modèle marketing d'offres de services aux environnements de travail vise :

- un élargissement de l'offre ajoutant à l'organisation des différents métiers qui la composent celle des fonctions de pilotage, d'innovation et de conception du système de production des services ;
- une offre déployée en « bouquet de services », intégrant mise en œuvre, contrôle, gestion des différents services, mais également pilotage, reporting, environnement informatique, et enfin prestations d'hospitality management, de space management, de plans de progrès ainsi que la prise en compte de dimensions de RSE (CPE, handicap, ...) ;
- elle est orientée en tendance sur l'offre d'une « solution globale » pour une garantie de performance d'usage des environnements. L'hospitality management n'est alors plus seulement une prestation supplémentaire, mais la clé de voute du management du FM, avec ou sans fonctions spécifiques.

Une filière économique plus que sociologique

Le concept de filière est économique avant d'être sociologique, technologique ou politique. L'argument économique qui fonde l'existence même d'une filière réside dans une promesse spécifique de valeur, soit une « utilité économique et sociale ». Il y a filière si les activités réunies dans le réel (organisations intégrées, contractualisation pertinente) permettent de répondre à une promesse de valeur économique. En l'occurrence ; enrichir et maintenir les capacités productives des ressources que constituent les espaces de travail, mais aussi des personnes par la qualité de vie au travail, la santé, l'accueil, la sécurité, le confort et le bien-être. Constituées en filière, ces activités intégrées devraient démontrer une capacité accrue à maîtriser et réduire les externalités négatives et à enrichir les externalités positives des systèmes productifs dans l'ordre de l'environnement écologique, sanitaire, urbain, énergétique.

La notion de filière des services aux environnements de travail est ici distincte de la notion qui apparaît dans le projet de mission diligenté en octobre 2020 par la Ministre du Travail sur la reconnaissance des salariés de la seconde ligne. Le critère apparemment retenu est un déficit de reconnaissance sociale (associant éboueurs, caissières, agents d'entretien, aides-soignants, aides à domicile...) et non l'appréhension d'une logique portée par des fonctionnalités économiques.

Dans le registre de l'utilité économique et sociale, et dans un modèle économique d'intégration, les services aux environnements de travail deviennent des investissements productifs. Intégrés, ces services peuvent être valorisés dans le champ économique et social par leur capacité à modifier favorablement l'état de bien-être et les performances de la ressource travail que constituent les bénéficiaires.

Ces services deviennent alors un levier d'enrichissement immatériel :

- du confort, du bien-être, de la socialité et de la qualité de vie au travail ;
- de la sécurité des personnes, des biens et des données ;
- de la santé physique et mentale au travail (hygiène et garantie sanitaires) ;
- de l'environnement et de la sobriété d'usage des ressources (espaces et surfaces, énergies, consommables et matériaux...), de la durabilité des ressources (équipements, supports et patrimoine) ;
- de la simplicité/facilité d'usage et d'accès aux aménités.

Cette intégration passe par la constitution d'écosystèmes fonctionnels permettant une création de valeur accrue par la mutualisation (économie de complémentarité), l'engagement subjectif sur la

pertinence située (économie de flexibilisation) et la coopération (économie d'adoption).

Enfin, dans le champ du modèle d'affaire, une capacité d'investissement et de valorisation du travail doit être dégagée d'une monétisation des prestations de services. Les prix doivent être fixés en référence à la valeur ajoutée et à la valeur économique produites, et surtout pas à l'aide d'un empilement de coûts (largement salariaux) et de marges. Penser un modèle d'affaire fondé sur une valorisation de la production d'utilité, plutôt que sur la contrepartie d'une externalisation ou d'une sous-traitance (pilotage inclus), est une condition que recouvre l'intégration dans la conception, l'offre et l'échange de ces services, ni indépendants, ni subordonnés.

Une filière à la rencontre d'activités et de marchés

Pour cerner une filière autour des services aux immeubles et aux occupants, en BtoB, et la dimensionner qualitativement et quantitativement, deux dimensions doivent être systématiquement éclairées, puis rapprochées :

- les activités (multitechniques, multiservices...) ;
- les secteurs, les autres filières ou branches constituant autant de marchés pour les entreprises exerçant ces activités.

Quelques chiffres

Selon des chiffres disponibles, la filière associerait du côté des prestataires de l'ordre de 150 activités, relevant d'une trentaine de métiers, régis par une dizaine de conventions collectives nationales.

Le Sytemi chiffre pour « l'immobilier et services généraux », 1 million de salariés et 180 Md€ de CA dont 34 Md€ des CA pour les prestations de Facilities Management.

En octobre 2020, dans sa dernière publication, le Sytemi évoque un « potentiel de 93 Md€ réparti entre 52 Md€ de dépenses des entreprises qui n'ont pas externalisé leurs services et leurs pilotages FM, et 41Md€ de dépenses externalisées, dont 5 Md€ en « pilotage externalisé » et 36Md€ en « pilotage interne ».

Xerfi Percepta évoque un dimensionnement comparable à celui des « prestations de FM » vues par le Sytemi ; « le marché adressable pour les acteurs de FM (...) est évalué à 40Mds de dépenses de gestion de hard et soft services ».

Sous réserve de confirmation, avec au moins 1,3 million d'emplois directs dans le privé, mais potentiellement 2,5 millions à 3 millions d'emplois dûment identifiés, cette filière serait comparable en France à la filière santé (1,3 million d'emplois en 2017), supérieure de 50% à l'ensemble du domaine Finance Banque et Assurance, 3 fois supérieure à la filière automobile.

Un premier axe de définition : des activités de services aux immeubles et aux occupants

La filière des services aux environnements de travail est constituée d'activités de services appartenant à différentes branches (et conventions collectives), de différents métiers relevant de technologies différentes. Il est essentiel de préciser les concepts utilisés :

- l'usage du pluriel (les services) rend compte de la diversité et de la richesse des métiers associés. La notion de filière retient la pertinence d'une intégration de ces métiers, au-delà de la simple cohabitation et même de la coordination ou d'une forme d'assemblage plus ou moins « piloté ». Elle fait sens autour d'un objet économique ; la ressource économique et sociale que constituent les espaces de travail pour les bénéficiaires salariés, quels qu'ils soient ;
- la notion de filière des services aux environnements de travail excède ce qui peut être désigné comme « métier » par certains acteurs de la profession. La notion de métier est utilisée à proximité de la profession, de l'activité, et donc du travail. Elle regroupe des compétences distinctives d'activités traitant de technologies et de techniques relatives à différents matériaux (la métallurgie, la plasturgie, la construction) ou à un produit (assurance par exemple). Par différence, les services aux environnements de travail regroupent plusieurs métiers (accueil, propreté, restauration collective, maintenance bâtiment) ;
- c'est encore moins une branche, soit un groupement de droit quasi public soumettant ses membres à des règles et à une discipline commune de nature à réguler la concurrence entre eux, relativement aux pratiques commerciales et sociales ;
- la filière des services aux environnements de travail intéresse ainsi probablement plus d'une dizaine de branches dotées d'au moins autant de conventions collectives. L'inventaire reste à faire.

Un deuxième axe de définition : des activités adressées à un marché particulier, les environnements de travail

En même temps, les entreprises qui déploient des activités au profit du travail et des environnements du travail, exercent le plus souvent des activités techniquement proches voire similaires, mais sur des marchés relevant d'autres domaines que les services aux espaces de travail.

Définir une filière, afin de constituer l'espace de coopération (de régulation) nécessaire aux métiers, associations, organisations patronales qui seront sollicités, suggère de procéder au repérage (métier par métier), des configurations d'exercice des activités :

- les entreprises de propreté qui œuvrent dans les espaces tertiaires traitent aussi de propreté industrielle (machines de production) et de services à domicile pour le ménage aux particuliers, entre autres. C'est toujours du nettoyage, mais les finalités économiques sont différentes ;
- les entreprises de traitement des déchets adressent leurs services aux entreprises, aux administrations, mais également aux villes et aux territoires. C'est toujours du déchet, mais pas les mêmes modèles d'affaires ou de contractualisation ;
- la restauration collective distingue le marché des entreprises (RIE), celui des hôpitaux et établissements de soin, celui des écoles ou des crèches. Ce sont toujours des repas, mais les bénéficiaires sont différents selon qu'ils sont salariés, patients ou élèves ;
- la maintenance technique des ascenseurs ou des installations de chauffage peut être réalisée pour des entreprises ou pour des résidents, pour des collectifs ou pour des particuliers. Ce sont des équipements comparables, mais opérés selon des modèles d'affaires distincts ;
- les entreprises de sécurité œuvrent pour des environnements de travail, mais sont mobilisées pour la protection de personnes ou d'événements (culturels, politiques). Certains de leurs agents pourront être mobilisés comme salariés classiques, d'autres comme intermittents du spectacle ;
- les personnels d'accueil peuvent être affectés à des sites tertiaires, mais participer aussi à des salons ou des présentations de mode. Si des profils peuvent être interchangeables, la production de valeur n'est pas la même.

Dans chaque cas, si l'activité (le travail) ou les qualifications peuvent être globalement les mêmes, les finalités économiques restent très différentes d'un marché à l'autre. La promesse marketing, la valeur économique, le modèle d'affaire, le mode de contractualisation, les enjeux de relation, les conditions de mobilisation, peuvent alors correspondre plus au «métier» cœur de l'entreprise cliente qu'à une contribution aux aménités du travail et relever ainsi d'une autre filière.

L'entrée par les marchés permet de recoller avec les réalités d'entreprises et de branches dont les activités sont exercées au profit de clients pour

servir, non leurs travailleurs (bénéficiaires des services), mais d'abord leurs productions cœurs de métiers et leurs propres clients (voyageurs, patients, élèves, usagers) relevant d'autres filières (industrielle, distribution, éducation, santé, habitat...). L'analyse de la correspondance entre activités (de travail) et domaines d'exercice (marchés) renseignera sur la pertinence d'une association à la filière des services aux environnements DE travail de chacun des croisements rencontrés.

La filière à définir, puis à décrire, à valoriser et à défendre ... est ainsi un périmètre fonctionnel qui sert le bénéficiaire en tant que travailleur, et non des immeubles seuls avec un panel de techniques mobilisées. Elle rassemble des activités de services larges et diverses, de l'immobilier et de l'environnement, des services en BtoB aux entreprises privées et publiques, des activités à forte densité de main d'œuvre et des métiers intellectuels, des métiers de l'immobilier (space planning ou property management), des métiers de la technique et des métiers de relations, qu'ils soient mobilisés indépendamment ou en FM ... dans la mesure où ces activités servent la performance du travail. La filière n'intègre cependant pas toutes ces activités au même niveau dès lors qu'elles sont adressées à des marchés trop différents, comme l'entretien des espaces commerciaux, la surveillance des gares ou aéroports, la sécurité dans l'évènementiel ou la vie politique, l'entretien de voiries dans les collectivités territoriales, la propreté chez les particuliers. Dans certains cas, les activités sont suffisamment comparables. Dans d'autres, les conditions de déploiement, les conditions d'emploi et surtout, les finalités productives et les modèles d'affaires qui les justifient, indiqueront l'appartenance à d'autres filières.

A l'issue d'un repérage large des activités de services aux environnements **DU** travail, comme des marchés dans lesquels ces activités s'exercent, l'élaboration de cet objet en coopération avec plusieurs acteurs et points de vue devrait permettre de repérer les critères d'inclusion ou d'exclusion permettant de préciser les assemblages «activités/marchés» et les frontières, qui constitueront ensemble la filière des services aux environnements **DE** travail.