

Les difficultés de la mobilisation du travail dans les services FM L'expérience de Steam'O¹

Corinne Colson Lafon²

J'ai vu naître et se développer le FM en France, c'était passionnant. J'ai créé mon groupe il y a 10 ans, une entreprise familiale à capitaux 100% privés, qui a pour caractéristique d'être un *pure player* du FM. Nous ne faisons que ce métier là, ce qui est assez unique en France. Avec presque 40M€ de chiffre d'affaires, nous sommes une des rares entreprises de taille intermédiaire sur un marché de gros clients où des géants rassemblent des milliers de collaborateurs et des milliards de chiffre d'affaires.

Une ETI³ en développement dans un monde de grands

Nos clients, contrairement à ce que j'espérais au début -ouvrir une brèche sur le marché de la PME-, constituent un marché de très grosses entreprises. La gageure a été de créer une petite entreprise au service de très gros clients, dans un environnement de concurrents de grande taille.

Steam'O rassemble aujourd'hui 300 collaborateurs, 5 représentations régionales. Nous exploitons près de 3 millions de m² chez nos clients. Notre mission : créer, dans l'environnement de travail de nos clients, les conditions propices à la performance et au bien-être des collaborateurs. Nous opérons dans un métier structuré qui répond à des codes anciens. Nous essayons de nous y mouvoir avec agilité. Il s'agit de fournir à un client l'ensemble des techniques et des services qui vont servir un bâtiment, un process et des collaborateurs, pour faire en sorte que « ça marche ».

Une caractéristique fondamentale de Steam'O est sa capacité à fédérer plusieurs équipes correspondant à l'ensemble des services liés à un site. Le premier sujet chez Steam'O, peut-être l'unique, c'est le collaborateur.

Recruter, un enjeu de développement

Steam'O a été freiné dans sa croissance, l'année dernière et l'année d'avant (2017 et 2018, *NDLR*), par une difficulté, principalement à Paris mais aussi en Régions, s'agissant de :

- 1 Attirer des collaborateurs ;
- 2 Les fidéliser dans la durée ;
- 3 Autour d'un sujet client.

Dans les 300 sites que nous exploitons, nos collaborateurs sont « chez les clients », soit à demeure, soit de manière itinérante. Il faut les mobiliser au sein d'une communauté, au service d'un client, parmi tout un tas d'autres communautés d'employeurs. Ils portent l'ADN Steam'O, tout en servant l'objectif d'un client et en côtoyant d'autres ADN. Or, on ne sert pas un client, par exemple Sanofi, comme on sert une autre entreprise ou même simplement son concurrent. La difficulté est d'embarquer une équipe, de lui faire porter son ADN, avec l'ADN de ses copains des autres entreprises prestataires et de savoir s'adapter à la demande d'un client qui est régie par tout un tas de contrats et des tonnes de papier.

J'ai créé cette entreprise de toutes pièces, je crée de l'emploi. Aujourd'hui les ¾ des embauches sont non-cadres, agents de service. Ce qui me sidère en tant qu'employeur, et c'est une vraie difficulté pour le

¹ Intervention dans le cadre d'un des ateliers du colloque CRDIA du 15 janvier 2019

² Présidente Directrice Générale de Steam'O

³ Entreprise de Taille Intermédiaire, de 250 à 4999 salariés et au CA inférieur à 1,5Md€

développement de l'entreprise, c'est le turn-over extrêmement important. Cette année on a recruté 100 personnes, mais 80 sont parties, principalement des non-cadres. L'entreprise a 10 ans, l'ancienneté est inférieure à deux ans chez les non-cadres, et supérieure ou égale à 3 ans chez les cadres.

Comment source-t-on nos collaborateurs ?

Quand je suis sortie de l'école, il y avait Pôle Emploi, l'APEC⁴, les recruteurs. C'est totalement fini. Aujourd'hui, les gens que nous employons viennent à 50% d'une plateforme qui s'appelle *Indeed* par exemple, qui n'existait pas il y a 5 ans. 25% viennent par cooptation, 8% via Pôle Emploi, 8% par l'APEC, et, le reste par *job dating* et d'autres plateformes. La façon de capter l'emploi a totalement changé. Cela montre aussi à quel point nos collaborateurs sont zappeurs.

Un des enjeux clés quand on a la chance de démarrer un nouveau contrat, c'est d'organiser l'équipe. Il faut que l'équipe porte notre ADN, qu'elle comprenne le contrat. Il faut qu'elle soit « violette » - c'est la couleur de l'entreprise - et on essaie à chaque fois de composer l'équipe en y insérant au moins un ancien. A noter, à l'embauche d'un collaborateur, il y a beaucoup d'adaptation à la personnalité de l'entreprise, du collaborateur et du client. Mais une fois que ce collaborateur est resté 6 mois, il reste pour longtemps. Nous avons aujourd'hui des collaborateurs présents depuis 7, 8, 9 ans.

Donc le premier sujet c'est d'organiser une équipe dans un monde où il faut aller chercher de nombreuses sources d'emploi. Le deuxième enjeu est la capacité de jongler avec différentes formes de contrats de travail. J'ai découvert avec surprise qu'aujourd'hui, un collaborateur ne veut pas systématiquement un CDI, alors que je pensais que le CDI était vu comme le Graal. Certains collaborateurs veulent s'installer dans l'intérim, d'autres dans le CDD et d'autres dans le CDI.

L'intérim, je n'aimais pas du tout ça, mais on a dû s'y ranger. Dans une de mes branches d'activités de travaux, il y a des gens qui veulent faire de l'intérim pour travailler 8 mois puis partir 8 mois faire autre chose. Finalement, ce n'est pas mal. Nous avons aussi la capacité, l'envie, la possibilité de recruter par plateformes. Nous travaillons avec les *Jobbers*, avec les *Manners*, et certaines autres. Ces plateformes amènent des *free lances*. Parfois, de manière ponctuelle mais il faut faire avec, nous travaillons avec des sous-traitants.

Des enjeux d'intégration à des collectifs distincts, sous contraintes

Comment faire pour œuvrer dans ce monde-là, avec des règles différentes, qui exigent une gestion qui n'est pas notre cœur de métier ? Comment répondre aux besoins d'un marché de l'emploi où certains ont besoin de se sentir plus libres ou différents, tout en étant nous-mêmes dans un cadre contractuel extrêmement strict avec le client et dans une organisation cliente souvent extrêmement encadrée ? Quand on travaille pour un très grand groupe, la SNCF par exemple, il nous impose tout un tas d'organisations qui vont venir déteindre sur mes équipes. Il faut savoir marier les organisations. Comment cela se passe ? Cette problématique est portée notamment par les encadrants de terrain, qui sont dans un grand écart permanent, entre :

- Des règles extrêmement strictes sur le papier, que nous respectons et dont ils n'ont pas forcément tous connaissance ;
- Un contrat qui fait souvent quelques centimètres de papier de hauteur, à la base de la relation commerciale ;
- Un client utilisateur à son poste de travail qui a besoin de quelque chose de très concret, de simple, de flexible et d'agile et qui ne connaît pas le contrat commercial ;
- Et un technicien ou un agent de service qui va vouloir le satisfaire.

Le grand écart est là, et il est permanent.

⁴ Association pour l'Emploi des Cadres

Un double deal : confiance client et adaptation aux projets individuels des travailleurs

Cela fonctionne chez nous au travers de deux notions : la confiance client d'une part, et l'établissement d'un contrat moral avec le collaborateur d'autre part :

- La confiance se construit quand les clients sont contents à leur poste de travail, quand le client encadrant a son *reporting*, sa GMAO⁵, quand le site est ouvert, il y fait chaud, il y a de la lumière, il est sécurisé, les ascenseurs fonctionnent et c'est propre. Le client est alors capable parfois de regarder la 45^{ème} page du contrat avec un peu de distance... Quand, au contraire, « ça ne marche pas bien », la relation commerciale se durcit, et on revient au détail de toutes les lignes du contrat ;
- Il faut aussi établir une forme de « contrat moral » avec la personne que l'on emploie, au moment de son arrivée dans l'entreprise et tout au long de son parcours professionnel chez nous. Un exemple : pour les *Jobbers* ou les *Manners*, au début de l'été dernier, nous avons besoin de ressources de manière urgente pour des tâches administratives de niveau très simple. Devant notre difficulté à trouver des personnes titulaires d'un bac pro ou d'un BTS et qui avaient envie de travailler 4 mois, on a fait appel à des plateformes. On a finalement travaillé avec trois personnes qui étaient toutes en situations différentes. J'ai le souvenir de Camille, qui était en reconversion professionnelle. Elle voulait passer le barreau, mais devait bosser pour gagner de l'argent. Elle nous a dit « *je prends un job d'assistante de base, je viendrai 7h par jour. Pendant la pause déjeuner je ne déjeunerai avec personne. Je vous assure je suis sympa, j'adore les gens, mais j'ai besoin de sous et j'ai besoin de faire mes études. Cela ne va pas être très sexy pour moi de faire des tableaux Excel mais je les ferai, en échange de quoi fichez moi la paix et je m'en vais dans 4 mois* ». Elle était géniale, à la fin des 4 mois on lui a proposé de rester en CDI mais non, elle est partie, et c'était très bien.

Des familles d'attentes chez les salariés contrastées

C'est ce que j'appelle un contrat moral. Il faut être capable de répondre à un technicien de notre département travaux qui nous dit : « *moi je veux faire une mission un peu dure, mais je veux partir dans 4 mois au bout de la France. Dans 4 mois, j'aurai beaucoup travaillé, dans le respect des règles légales, mais j'aurai fait un maximum d'heures sup. Après je partirai et je construirai ma maison* ».

Notre entreprise est un terrain d'observation du monde : on a toutes sortes de personnes, des gens formés, d'autres pas, du bac pro au bac+5, de tous âges, de toutes expériences, de toutes nationalités, de tous genres. J'observe aujourd'hui avec humilité que l'enjeu de l'entrepreneur, de l'employeur, c'est la capacité à mettre en place des équipes au service d'une équipe cliente dans un environnement plus global et de mobiliser chacun. Mobiliser la main d'œuvre, c'est mobiliser collectivement et individuellement.

Dans la mobilisation individuelle, il faut être capable de reconnaître que tout le monde ne sera pas Président de la République. Cela fait partie du contrat moral. Cela a m'a un peu étonnée quand j'étais toute jeune, mais il faut comprendre qu'il y a des gens qui veulent un job alimentaire à 35h et n'en attendent pas plus. Ces personnes-là ont autant leur place que leurs collègues du bureau d'à côté qui démarrent par un job à 35h sur un niveau simple mais qui vont au contraire vouloir évoluer. Il faut être capable dans une équipe de comprendre ces différents types de personnes et de leur proposer leur propre aventure. C'est dans les niveaux de bas salaires qu'on a le plus de zappeurs, ce qu'on appelle maintenant les *slashers*, vous avez dû en rencontrer. C'est aussi le multi-emploi. Je prends, je consomme de l'emploi et je m'en vais. Là, contrat moral : « *dis-moi combien de temps tu veux rester, parce que moi j'ai un engagement avec mon client* ».

Les techniciens constituent une autre famille. A Paris, ce sont des Dieux. Vous voulez un BTS fluides frigo ? Vous avez intérêt à être le meilleur parce qu'il prend 50€ de l'heure et il change d'employeur tout le temps. Une petite entreprise comme nous avons un CE qui ne peut offrir que 50€ à la fin d'année. Nous avons néanmoins une convention collective extrêmement attractive. Nous avons choisi la plus protectrice pour les collaborateurs, donc la plus chère. Comment attirer un BTS électrotechnicien, cadreur de la profession ? Il aura

⁵ Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur

besoin de fierté, de reconnaissance client, d'avantages. Ce n'est pas vrai de tous évidemment, mais les techniciens qui sont dans un métier de pénurie appellent un discours et un accompagnement managérial spécifiques. Il y a enfin les encadrants. Les encadrants c'est magique ! S'ils veulent une carrière, ils ne viennent pas chez moi. Ils sont déjà allés chez les copains ou ils y repartiront. Soit ils restent longtemps, soit ils prennent un ticket et repartent au bout de trois ans. Ce sont eux qui entraînent tout ce monde-là, ceux de nos partenaires ou sous-traitants de service. Alors eux, qu'est-ce qui va les attirer ? C'est le projet, le sentiment d'appartenance, l'ADN, l'aventure. Et ma question, est : « *comment faire perdurer le sentiment d'aventure et d'appartenance dans une entreprise en croissance qui n'est plus une start-up ?* »

Des collectifs autour d'une valeur ?

Voilà aujourd'hui notre terrain de jeu. Ce qui a fonctionné jusqu'à aujourd'hui et ce sur quoi on renforce nos actions, c'est effectivement autour de l'idée des familles. On a des clans que l'on poste chez les clients. On a aussi des itinérants que l'on fédère autour d'un projet. On travaille beaucoup pour faire comprendre à nos collaborateurs l'importance de l'équipe. On tente de montrer en quoi l'équipe est importante aux yeux du client. On mène des travaux, des formations sur l'intelligence collective dans l'entreprise. On tente de valoriser notre activité, en quoi on n'est pas un sous-métier par rapport au client.

Là aussi les lignes sont en train de bouger. Les services, le FM, sont absolument essentiels. Sans nous, une tour à la Défense ne vit pas. On travaille beaucoup là-dessus. On travaille sur la différenciation des parcours. On fait un travail sur l'ADN, c'est quoi la valeur d'appartenir à notre groupe, c'est quoi notre différence et en quoi nos collaborateurs vont-ils trouver une source de reconnaissance humaine et tangible ? C'est un travail de fond. Certes, c'est commun, tout le monde dit faire cela, mais on continue. Avec mes collaborateurs cadres, avec les 14 membres du CoDir, l'enjeu est de faire en sorte que tout ce que je vous dis là, ils le disent encore mieux que moi demain. Plus on grandira, plus ce sera à eux de le dire.

En conclusion ? On s'amuse bien !

J'ai été très frappée ces dernières années par un fait : ce ne sont plus les employeurs qui imposent des carcans aux collaborateurs. Les collaborateurs veulent choisir, ils veulent être eux aussi plus flexibles et avoir de la mobilité dans leur travail au service de leur propre chemin de vie.

Rebonds et questions des chercheurs

Solveig Grimault, Sociologue et chercheuse à l'IRES

Je vous remercie pour ce retour d'expérience passionnant sur les conditions d'exercice et de développement de votre activité, mais aussi les difficultés que vous rencontrez en termes de turn-over et de fidélisation notamment et, plus largement, sur cet enjeu permanent qu'est la mise en place d'organisations aptes, à chaque fois, auprès de chaque client, à remplir la mission du Facility Management telle que vous la définissez et cherchez à la développer.

Vous avez insisté de façon précise sur le problème de la fidélisation de vos collaborateurs, qui a récemment constitué un frein à la croissance de l'entreprise. Les difficultés de fidélisation que vous avez présentées interviennent très rapidement pour la population non-cadre, celle des agents de service, puisque vous identifiez un seuil à 6 mois au-delà duquel elles s'atténuent, une sorte de cap à passer semble-t-il. Cela invite à se pencher spécifiquement sur la question du recrutement et de ses modalités, sur lesquels vous êtes revenue en détail, en y incluant le processus d'intégration des salariés nouvellement embauchés. Les travaux de recherche sur les intermédiaires du marché du travail, sur les usages des différents canaux de recrutement et leurs effets sur les appariements qui s'opèrent effectivement sur le marché du travail⁶, montrent notamment que les procédures de recrutement « à distance », c'est-à-dire privilégiant des critères « distants » tels que le diplôme, sont préjudiciables à certains types de publics, les moins bien signalés sur le marché du travail. A l'inverse, des modalités de recrutement reposant sur des « jugements de proximité » et visant à éprouver en situation

⁶ de Larquier (G.), Rieucou (G.), 2015, « Candidatures spontanées, réseaux et intermédiaires publics : quelle information et quels appariements sur le marché du travail français ? », *Relations industrielles*, Volume 70, n° 3, p. 486-509.

l'adéquation entre une personne et un poste de travail, sont moins pénalisantes pour ces populations⁷. On peut faire l'hypothèse que ces modalités sont également bénéfiques aux employeurs, particulièrement pour certains métiers, et favorisent des appariements plus pertinents et plus durables, plus inattendus parfois. Certains intermédiaires du marché du travail, qui misent précisément sur les bénéfices d'une mise en relation directe entre un candidat et un employeur, insistent par ailleurs sur l'importance de la phase d'intégration, conçue comme partie intégrante du processus de recrutement⁸. Ce type de modalité de recrutement, misant sur la proximité – et soutenu par la médiation d'un tiers –, semblerait a priori intéressant dans votre secteur, pour les populations que vous peinez à fidéliser. Il pourrait peut-être être d'autant plus fécond que vous insistez sur les « adaptations » qui interviennent, au moment de l'embauche d'un collaborateur, entre l'entreprise, le collaborateur et le client, au plus près du travail autrement dit. Or ce sont précisément ces « accommodements » réciproques que certains intermédiaires s'efforcent d'accompagner, pour sécuriser le recrutement et le rendre, si possible, pérenne.

On peut également penser à d'autres outils susceptibles d'être mobilisés en lien avec des enjeux de fidélisation. Certaines entreprises, dans d'autres secteurs connaissant également des difficultés de fidélisation et dont les métiers sont peu valorisés, ont fait le choix de développer la VAE⁹ dans le cadre d'opérations collectives, en accompagnant leurs salariés et en apportant, en cas de besoin, les compléments de formation utiles à la validation du titre complet visé par chacun. Citons par exemple le cas d'un groupe de restauration collective qui a fait de la VAE l'outil privilégié d'une stratégie RH visant la fidélisation de salariés peu qualifiés, ou encore cette entreprise de la grande distribution qui en attendait – notamment – l'émergence d'un encadrement intermédiaire. L'usage de la VAE s'inscrit alors dans une stratégie RH spécifique, comme en témoigne le soutien procédural apporté par ces entreprises pour accompagner dans les meilleures conditions possibles les salariés bénéficiaires de ces opérations collectives. Or l'expérience montre que la VAE peut avoir des effets très bénéfiques sur la constitution d'un métier par exemple, du point de vue des professionnels eux-mêmes. Certains salariés en témoignent explicitement lorsqu'ils disent, par exemple, que leur travail a pris « un nouveau sens », que la VAE leur a donné le sentiment « d'avoir un métier » ou leur a permis de prendre davantage conscience de leur responsabilité. L'expérience de la VAE revalorise le travail. Mobilisée dans ces conditions, la VAE peut constituer pour un employeur l'outil d'une stratégie de mobilisation et de fidélisation de la main d'œuvre, permettant simultanément d'accompagner les parcours et les projets des personnes. Si l'on en juge aux retours de ceux qui en ont bénéficié dans d'autres secteurs, elle peut contribuer à ce que chacun ressaisisse, ou revalorise, le sens de son activité et de sa propre contribution. D'un certain point de vue, « le métier » lui-même en est le premier bénéficiaire.

Vous avez ensuite abordé la problématique de l'intégration d'un service de FM ajusté à chaque client, chaque donneur d'ordre, ce qui nécessite dans un certain nombre de cas de mobiliser des sous-traitants. Il vous faut « orchestrer » des statuts d'emploi différents, « organiser une équipe » comme vous l'indiquez, ce qui suppose parfois l'intervention de prestataires extérieurs. Il vous faut combiner des « ADN différents », le vôtre et celui des entreprises prestataires, pour répondre à la demande d'un client dans le cadre d'une relation par ailleurs très contrainte au plan contractuel. Vous avez rapidement évoqué l'importance de « l'organisation cliente » – peut-être pourrez-vous y revenir – dans la production du service de FM, organisation parfois « imposée » et avec laquelle vous avez à composer. L'intégrateur qu'est l'entreprise de FM gère les conditions de mobilisation de ses collaborateurs et de ses sous-traitants. Il peut peut-être également chercher à « équiper » davantage la

⁷ Marchal (E.), 2015, *Les embarras des recruteurs*, Paris, EHESS.

⁸ L'association Transfer et ses partenaires, qui mettent en œuvre la méthode IOD (Intervention sur l'offre et la demande), accompagnent cette mise en relation directe entre un candidat et un employeur, en proposant un service de médiation qui, pour l'employeur, constitue une aide au recrutement, et pour le bénéficiaire un accompagnement vers l'emploi durable. Ce modèle d'intervention a été conjointement pensé pour les publics de bas-niveaux de qualification, confrontés à des processus d'exclusion sur le marché du travail, et des employeurs connaissant notamment des problèmes de rupture et de *turn-over* préjudiciables à leur activité. Cette forme de médiation, qui vise une « intégration durable », porte également une attention particulière au processus d'intégration dans l'entreprise, en l'accompagnant de façon spécifique. Sur tous ces points voir Castra (D.), 2011, « L'insertion des bas-niveaux de qualification : un problème de GRH ? », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 40/4.

⁹ *Validation des Acquis de l'Expérience*, NDLR

relation avec le donneur d'ordre (DO), l'outiller pour soutenir précisément ces ajustements d'organisations. Certains grands donneurs d'ordres de l'aéronautique s'y emploient, en regroupant plusieurs de leurs sous-traitants dans le cadre d'une « grappe », propre à chaque DO, à laquelle ils proposent un soutien : un diagnostic relatif au process industriel de chaque entreprise sous-traitante, un accompagnement industriel et des actions de formation. L'objectif, pour le DO, est de professionnaliser sa supply chain, en incitant ses fournisseurs à travailler sur leur propre organisation industrielle et à développer leurs compétences, pour produire in fine une meilleure performance à l'échelle de l'ensemble du réseau co-actif ou de « l'entreprise étendue », en termes de qualité et de délais en particulier. En contrepartie des efforts réalisés par les sous-traitants pour répondre aux exigences du DO, celui-ci doit a priori s'engager à leur donner davantage de visibilité sur les plans de charge, garantissant ainsi un horizon plus sécurisé – ou moins incertain – au développement de leur propre activité. Ces programmes associant accompagnement et formation et mis en œuvre par les acteurs de la filière sur l'impulsion des grands DO, contribuent à « équiper » ou à « étendre » la relation DO/sous-traitant en introduisant des soutiens d'ordre organisationnel et, en principe, un peu plus de réciprocité entre les parties. C'est d'ailleurs au titre de cette dimension préventive que ces mêmes entreprises ont pu bénéficier du soutien financier du Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP), dans le cadre de son appel à projet « Mutations économiques et technologiques », qui avait vocation à soutenir – via le financement d'actions de formation – des entreprises faisant face à des périodes de mutation, des difficultés d'ajustement – mutuel – avec leur environnement. On peut en effet faire l'hypothèse que cette initiative et l'accompagnement d'ensemble proposé aux sous-traitants ont pu contribuer, dans une petite mesure et dans le meilleur des cas, à une certaine forme de « rééquilibrage » ou de « compensation » du lien de dépendance économique, le DO contribuant directement à la production de ressources (nouvelles) nécessaires à ses sous-traitants compte tenu de l'évolution de ses propres exigences en termes de qualité et de délais. Et ces ressources sont notamment d'ordre organisationnel. Cette expérience me semble intéressante et manifeste la façon dont un secteur et ses acteurs s'outillent pour mieux articuler les organisations et les interventions des différents maillons d'une chaîne de sous-traitance. En cela, il me semble qu'elle témoigne de préoccupations – et de tensions – que le secteur du FM partage pour partie, en tant que sous-traitant et intégrateur d'un service pour des DO, et lui-même DO de ses propres sous-traitants. Que pourrait être un « équivalent fonctionnel », dans le champ du FM, de ces modalités « d'équipement » de la relation de sous-traitance ? Comment serait-il possible de l'outiller, de façon concertée avec les DO, pour soutenir la réalisation d'un service qui soit repérable dans son ensemble, en dépit de la diversité des statuts et des prestataires, et valorisable en tant que tel plutôt que réduit à une juxtaposition de prestations séparées¹⁰ ?

Corinne Colson Lafon :

Merci et bravo pour votre synthèse. Le CRDIA a pour objectif d'essayer de réfléchir à ce métier du point de vue du donneur d'ordres et aussi du sous-traitant. Je voudrais revenir sur recrutement et l'enjeu des 6 mois.

Notre problématique : on est 300 et j'ai 5 personnes en RH. Le recrutement c'est du *one to one*. Pour recruter une personne, on qualifie 100 CV. On recrute pour un métier – par exemple technicien – pour un niveau de compétences – spécialiste de la clim – pour un lieu, dans Paris 9^e et chez le client X. Le technicien vient chercher cela. Il est ailleurs et il a envie de mieux. Et il y a un mirage « *Ah, je vais chez Steam'O pour travailler chez – un client qu'on n'a pas – le Bon Marché ! Wouahou, le luxe...* ». Donc il y a un mirage autour de l'image de Steam'O et de celle du Bon Marché. Ensuite, ce technicien va exercer son métier avec un patron de site et des collègues. Selon les moments de l'année, les lieux etc., les collègues ne s'entendent pas forcément bien entre eux. Et c'est tout cela qui se joue pendant ces 6 mois.

En même temps, nous sommes dans un contexte où 95% des clients mettent des mois à décider du choix de leur prestataire, mais à la fin disent « *au fait il me faut le directeur de site dans 15 jours et l'équipe de 15 techniciens dans un mois* ». La difficulté des six mois est là.

Régulièrement, la RH se retrouve dans mon bureau et me dit « Corinne, tu as promis au client que le gars arriverait le 15 août – parce que bien sûr ça se passe le 15 août ou le 25 décembre – et on ne l'a pas ». On explique au client qu'on a fait tout un tas de choses dans un contrat de garantie de résultat et qu'on y est.

¹⁰ Baron (X.), Cugier (N.), 2016, « Des "services généraux" aux "aménités" des environnements du travail », *L'expansion Management Review*, n° 811, Février, p. 105-110.

Mais si le client menace de pénalité (parce que le gars n'est pas là), eh bien on « remplit ». De manière extrêmement rare, le moins possible mais parfois, on *déstafte* ailleurs. La vraie difficulté ensuite, c'est qu'on a des collaborateurs qui, à juste titre, veulent comprendre précisément où ils vont et pourquoi. Cela, c'est nouveau, ce n'était pas le cas il y a 15 ans. Avant on était technicien Cofely (ou autre) et puis c'est tout. Maintenant ils veulent savoir où ils vont aller. Je le comprends, mais il faut s'adapter à ça. On a des contraintes de temps extrêmement courtes et quand on dit « recrutement terrain », c'est vraiment du terrain. Il n'y a personne de mieux placé que le responsable de contrat chez nous pour expliquer ce qu'est Steam'O et quel est le contrat.

Sur la fidélisation je n'ai pas grand-chose à ajouter, c'est lié. Quant au rôle des sous-traitants, je n'ai sans doute pas été très claire, aujourd'hui un contrat de FM requiert pour 60% minimum des effectifs externes. Il s'agit donc de mettre en place une équipe globale. Sur les plus gros marchés, il y a une phase d'écoute de la part des grandes familles de sous-traitants. Nous réunissons avant le démarrage du contrat, les encadrants des sous-traitants et les nôtres, pour partager l'objectif du contrat. On commence à créer une émulation à ce niveau-là. Encore faut-il que tout le monde joue le jeu.

Solveig Grimault

Pourriez-vous revenir sur la question de l'organisation ? Le service est encadré par les dispositions contractuelles, il est affecté par la diversité des statuts et des prestataires, mais il est aussi encadré par une « organisation », qu'il faut précisément parvenir à « installer » à chaque fois, travail difficile qui revient pour partie aux encadrants de terrain, comme vous l'indiquez. Il y a plusieurs organisations, la vôtre, celles de vos sous-traitants potentiels, et celle du client qui peut être particulièrement contraignante comme vous le signalez. Comment s'articulent ces organisations ? Vous dites qu'il faut savoir combiner les organisations. Qu'entendez-vous précisément par-là et comment le travaillez-vous ? Quelles marges de manœuvre avez-vous ? Peut-on parler d'une organisation « partagée » ?

Corinne Colson Lafon

On évoque plutôt les clients chez qui nous avons des gens à demeure toute l'année. La particularité est que nous avons autant d'organisations locales à déployer que d'organisations clients. Chez Steam'O il y a une organisation interne écrite. Nous avons créé des grilles d'emploi avec des niveaux et des compétences associées. Nous avons toute la bonne mécanique qui va bien pour amener le collaborateur qui le veut à évoluer, ou bien au contraire à rester dans son job. Nous avons des règles assez précises qui posent ce qu'est la mission chez le client, les délégations de signature et de pouvoir, l'organisation d'astreintes, les petits arrangements aussi, parce qu'il y en a. Par exemple, on a des véhicules pour les itinérants comme tout le monde. On est sur un marché tendu. Je n'ai pas des moyens tels que chacun puisse aller faire ses courses le week-end avec nos véhicules. Il y a une règle avec de la géolocalisation, mais aussi une tolérance pour aller faire les courses avec maman le samedi matin ou amener les enfants au stade. La tolérance est connue et cadrée. Le chef de secteur sait que s'il nous tient au courant, exceptionnellement, on jouera le jeu des arrangements.

L'enjeu est ensuite chez le client X ou Y. On repart du contrat attendu de nous. On le traduit sous la forme d'un plan d'action avec une organisation. On est très vigilants, dès les réunions de démarrage, à mettre en place une organisation dite « miroir ». Qui parle à qui ? On pose le cadre, on installe l'équipe, et bien sûr, la même chose avec les partenaires.

Après, c'est la vraie vie sur le plan de l'organisation comme du contrat. Sur le plan de l'organisation, les rôles vont bouger à la marge, en accord avec le client. Par exemple on ne va pas faire un *reporting* de telle sorte mais de telle autre, on ne va pas traiter telle situation de crise comme prévu à l'origine, etc., on adapte les organisations.

Deux déterminants importants restent. En premier lieu, face à un client qui me dit « *ce gars-là je ne veux plus le voir* », je peux répondre « *oui, mais je suis en contrat de résultats* ». S'il insiste « *oui, mais je ne le veux plus* », dans de tels cas, malheureusement il faut se dire les choses, quoi qu'on en dise ; on n'a pas le choix. Au bout d'un moment on est obligés de céder parce que sinon, c'est la relation contractuelle et toute l'équipe qui en pâtit. En second lieu, vis-à-vis de nos équipes de sous-traitants partenaires, parfois les atomes crochus ne

fonctionnent pas, il faut aussi être flexible. Il faut être capables de se dire « *on a posé une organisation au début, mais il y a des choses qui se percutent, il faut savoir s'adapter tout en étant totalement transparent avec le client* ». Je pense que je n'apprends rien à personne de ma profession sur ce que sont nos contraintes ici. Tout le monde le sait, mais ça a du bon qu'on le dise parfois. Cela vit comme cela, sur des rencontres entre organisations. Il est extrêmement important que ce soit clair et partagé avec le client. Quand on démarre un contrat, on lance en parallèle deux plans d'action : le démarrage contractuel classique et, en parallèle et en dehors de tout élément contractuel, un plan d'action de démarrage organisationnel. On passe au niveau du management et au niveau des directeurs. On fait des réunions uniquement sur l'organisation. On ne parle pas de GMAO, de fréquentiels, de qualité de l'hôtesse d'accueil etc. On ne parle que de méthodologie organisationnelle. Et du coup, cela amène le client, parfois un peu au forceps, à se poser lui-même les bonnes questions. Après, tout cela reste très empirique. On n'a pas une organisation identique d'un client à un autre.

Antoine Rouillard Perrain, doctorant en sociologie, Centre de Sociologie des Organisation (IEP Paris)

Pour préciser d'où je parle..., j'achève actuellement une thèse qui traite de la manière dont l'externalisation de certaines tâches (celles dont on parle aujourd'hui, mais plus précisément le nettoyage, la sécurité et la restauration collective) change les conditions de travail et d'emploi des salariés concernés, avec une rétrospective depuis le début des années 1980. Je vais me concentrer sur les salariés non qualifiés, ceux qui sont multiservices et moins sur les profils les plus techniciens.

Pour commencer, je vous soumetts quelques hypothèses sur les raisons qui expliquent que ces salariés s'engagent moins dans les entreprises, s'engagent moins au travail, à la fois dans la durée et en intensité dans les tâches qui leur sont attribuées par le contrat de travail.

Il ne faut pas sous-estimer que l'entreprise de FM (ou de propreté ou de sécurité), pour le salarié, vous me passerez la formule, est un employeur faible. Pourquoi faible ? Par rapport à une relation d'emploi classique - celle qu'on peut avoir à l'esprit - c'est une relation d'emploi qui est beaucoup plus distendue. Souvent un nettoyeur ou un agent de sécurité ne se déplacera qu'une fois au siège ou au local de l'agence de l'entreprise, pour rencontrer son employeur. Ensuite il ne le verra plus jamais. Beaucoup d'entre eux ne verront même que très rarement des cadres. Les salariés sont dans une sorte d'autonomie un peu bancale.

Un autre élément affaiblit l'employeur dans le regard des salariés. C'est lisible dans leur discours quand on en parle avec eux. C'est le fait que l'organisation du travail, les modalités concrètes d'accomplissement des tâches de nettoyage, de surveillance, etc. sont en perpétuelle négociation avec le client. Et pour le salarié détaché à demeure, c'est une négociation d'autant plus complexe que parfois les consignes sont contradictoires et changeantes. Le client peut avoir une envie puis une autre. Cela peut être non seulement contradictoire dans le temps mais aussi simultanément. Nul n'a à se prévaloir de la cohérence, et surtout pas les clients, je ne pense pas vous l'apprendre.

Une troisième couche d'interrogation vient de la question de la pérennité du contrat de travail. Vous parlez des salariés qui quittent l'entreprise, l'énorme turn-over qui existe dans le secteur. Il y a le fait que, même pour les salariés qui s'engagent, ils se posent la question de savoir si leur employeur gardera le contrat au moment du renouvellement du marché. Sinon, est-ce que lui restera chez le client avec le nouveau prestataire, etc. ? Au bout de quelques années, les salariés que j'ai pu rencontrer dans ces secteurs en sont parfaitement conscients ; la relation d'emploi n'est pas pérenne, elle peut ne pas être pérenne. C'est un élément qui échappe tant à leur volonté qu'à celle de leur employeur. Elle est dans la main du client.

Enfin, du fait des conditions socio-économiques du secteur qu'on connaît, les entreprises sont perçues comme interchangeable par les salariés. Notamment pour les nettoyeurs et les agents de sécurité, les rémunérations et les conditions de travail peuvent varier d'une entreprise à une autre, mais elles vont plus varier du fait du comportement du client que de son employeur. C'est frappant quand on les interroge sur leur parcours ; les salariés sont en grande difficulté même sur les dernières années écoulées, pour dire chez qui ils ont travaillé précédemment. Ils peuvent avoir changé trois fois d'entreprise en 5 ans. Ils ne savent plus dire chez qui ils ont travaillé. Quand l'employeur est peu présent dans la vie quotidienne et que la relation avec lui est fragile, cela pose problème dans la relation de travail.

Je vais passer rapidement sur un 2^{ème} problème, mais je ne l'ai pas du tout entendu depuis ce matin. Il convient quand même de le mettre sur la table même si il va peut-être nous fâcher un peu. Des secteurs comme la

propreté et la sécurité sont des secteurs où il y a énormément de contentieux. Certains vont devant les prud'hommes, certains n'y vont pas, mais les salariés, même ceux qui sont depuis plus de deux ans chez un employeur, ont des plaintes ou des complaints vis-à-vis des employeurs. Il y a un livre intéressant écrit par une sociologue qui s'appelle Christina Nizolli (de l'IRES) sur le syndicalisme dans le nettoyage. Il montre que tout ne part pas de la mauvaise volonté de l'employeur. Il y a des fois où les salariés se trompent parce que leurs contrats sont éclatés, parce que les horaires changent, parce qu'ils ont le plus grand mal à tenir le compte de leurs heures, à savoir qui doit leur payer quoi, etc. Plus d'un tiers des salariés du secteur sont multi-employeurs. Tout cela crée du contentieux, qu'il soit fondé juridiquement ou pas. Il rajoute une distance. A partir du moment où un salarié ne se sent pas respecté dans le droit du travail, pas pris en considération au point qu'on ne paye pas correctement ses heures ou qu'on les lui paye en retard etc., ça rajoute une distance critique à l'égard de l'employeur, une forme de désengagement dans le travail. Les salariés disent ; « ils font semblant de nous payer, on fait semblant de travailler ». Bien sûr, tout n'est pas fondé. Tout cela procède beaucoup de la grande complexité du droit du travail et de tous les systèmes dérogatoires qui se sont développés. Le fait est qu'une part importante des conflits se cristallise là-dessus.

J'en viens à mon troisième point. Les emplois dont on parle n'ont jamais été perçus comme des super boulots, mais jusqu'au début des années 1980, ces emplois étaient internalisés et ils avaient une double fonction. Selon les cas et les profils, ils avaient une fonction d'emplois refuges pour les salariés âgés qui n'arrivaient plus à tenir le rythme. Le cas exemplaire est l'ouvrier à la chaîne qui ne tient plus le rythme après 45 ans et qu'on va mettre « vigile » ou « gardien de nuit » selon la terminologie de l'époque. Il ne travaille plus à la chaîne, mais il garde un poste dans l'entreprise, il garde ses avantages. Il y a donc une forme de reconnaissance qui ne s'attache pas à son emploi actuel, une forme de sécurité sociale, mais il garde un poste même s'il n'est plus apte à travailler à la chaîne.

Second cas, il y a aussi des emplois tremplin. Pour des jeunes, pour beaucoup issus de l'immigration, le nettoyage et la sécurité étaient une ressource pour l'immigration. Ils arrivaient, parlant parfois mal français, avec peu de bagages scolaires. Ils commençaient par le nettoyage mais ils pouvaient monter ensuite à travers la maintenance, etc. Certaines de ces entreprises avaient à l'époque une grosse politique de formation interne et il y avait plus de progression possible qu'aujourd'hui.

L'externalisation coupe ces liens. Si on doit quitter son emploi parce qu'on ne le tient plus pour aller dans la propreté, il n'y a pas le même sentiment de reconnaissance qui s'y attache. Il y a une forme de frustration. Beaucoup d'employés qui sont arrivés dans la propreté ou dans la sécurité après une autre expérience professionnelle continuent à se définir à partir de leur ancien métier.

Tout cela participe aussi des perspectives d'engagement. Faire un métier dur était sans doute plus facile quand les salariés pouvaient y attacher, soit une forme de reconnaissance associé à un travail passé, soit à une perspective de progression. Aujourd'hui vous avez des salariés qui s'investissent pour quelques mois et ont un autre projet à côté. Peut-être que le FM, dans son développement, parviendra à offrir des perspectives de progression via la diversité des métiers et des postes qu'il pourra proposer. Aujourd'hui si on prend la propreté, 90% des emplois qu'elle propose sont des emplois d'agents de service au mieux de trois niveaux. La possibilité de progression est limitée, même en termes de volume, quand bien même les salariés en auraient les moyens et l'employeur, l'envie.

Les clients enfin ont aussi leur responsabilité sur ce type de sujets. S'ils veulent fidéliser, ils doivent aussi intégrer les besoins et les perspectives d'évolution des salariés.

Corinne Colson Lafon

Ce lien faible, on le connaît tous, c'est bien un de nos problèmes majeurs. Quand vous dites que les entreprises paraissent interchangeable dans les services, malheureusement c'est aussi le cas aujourd'hui le cas dans le FM. On a des clients qui nous disent droit dans les yeux « de toute façon la politique c'est de changer tous les trois ans ». Nous, chez Steam'O, l'enjeu quand on perd un client c'est de garder toute l'équipe, parce qu'on a notre ADN, nos habitudes. La reconnaissance des emplois de faible qualification, encore une fois j'enfonce une porte ouverte, c'est quand on fait comprendre au collaborateur en quoi il est utile dans le contrat.

Question d'un professionnel client.

J'entends souvent deux dynamiques parfois paradoxales, mais peut-être pas. J'entends des entreprises qui disent que le FM c'est le 2^{ème} ou le 3^{ème} poste de dépenses après les salaires et l'informatique pour certaines entreprises. Chez Thales, une société extrêmement informatisée, même l'informatique n'est pas la 2^{ème} dépense après les salaires et charges. Cela reste l'immobilier, qui est partagé en deux. La moitié pour des loyers ou de l'amortissement et l'autre moitié c'est le FM. Aujourd'hui, dans une forme d'idéologie, beaucoup d'entreprises souhaitent réduire cette dépense. Donc on a des acheteurs et aussi des gouvernements d'entreprise qui me disent « Nicolas, il faut que tu réduises cette dépense ». De l'autre côté, j'entends beaucoup d'entreprises prestataires qui disent « tu sais, c'est un métier difficile où les marges sont faibles ». Les meilleurs ont des marges de la classe 4 à 5%. Sur certains métiers (dont le gardiennage) on a des marges de la classe 1 à 2%. Ces % sont des marges nettes après impôt. Entre ces deux paramètres et notamment le dernier – je pose un peu la question de la poule et de l'œuf – lequel est la cause ou la conséquence de l'existence de différents dispositifs de mobilisation de la main d'œuvre ?

Corinne Colson Lafon

Je vais répondre par un exemple. Comment voulez-vous faire durant ces trois dernières années où le cout de la main d'œuvre technique parisienne a augmenté de 10 à 15 points, et où l'inflation remonte et le prix de l'essence avec ? Les professionnels de service avec lesquels nous travaillons viennent me voir en me disant « Cela fait trois ans que tu me demandes un prix plat, mais là il va falloir qu'on remonte ». Je n'ai pas osé compter le pourcentage de clients qui me demande ça, mais comment voulez-vous faire quand, on nous demande, au bout de trois ans où on a été en prix plat, de continuer à baisser le prix ? J'ai plusieurs expériences cette année d'appels d'offres où j'ai perdu le marché parce qu'on me demandait de faire moins 15% par rapport à il y a trois ans, avec des confrères qui l'acceptent. Comment voulez-vous que j'offre des parcours à mes collaborateurs ? On leur dit « non seulement je ne vais pas t'augmenter, mais en plus on signe des prix à -2% par an pendant trois ans ! ».

La réponse est dans la question. Et en plus, on n'offre pas les avantages des grands groupes. Au bout du bout, quand on gagne un salaire de 2000€ par mois, qu'on a une grande famille et qu'on habite loin de Paris, 50€ ça fait la différence. Et même l'heure sup. ! On dit qu'il en faut le moins possible, le client ne veut pas payer.

Alors oui, on arrive à mobiliser, mais évidemment il y a des limites. La question de la rentabilité est tout à fait prégnante. Le pire, c'est qu'elle me dépasse en tant que chef d'entreprise. Ce n'est même plus moi qui porte le combat, ce sont les encadrants. Quand je dis parfois à des encadrants - j'ai le souvenir du démarrage d'un joli contrat - « votre mission c'est de faire zéro de marge », ils me répondent « mais t'es folle ? ». J'ai beau argumenter « si, si, ça vaudra dire que tu auras mis tous les moyens et qu'on aura bien démarré le contrat », ils n'y arrivent pas. Un encadrant qui a plusieurs clients va donner sa préférence à celui sur lequel il va avoir le plus de marge, alors même que, chez moi, ils n'ont pas d'indice au résultat marge. On est véritablement freiné par ça, il ne faut pas se raconter d'histoire. Après, c'est un cercle vicieux. Si on a du mal à délivrer une qualité de service, parce qu'on a du mal à mettre des ressources, parce qu'on est tendu en rentabilité..., l'année d'après l'acheteur va venir nous voir en disant « vous êtes nuls, on va changer » ! Et comme il y a toujours un confrère qui est dans une difficulté un peu plus forte, il va prendre le marché. Et vous parliez des prud'hommes, et bien il y a un autre sujet que je voudrais ouvrir là, quid du CICE dans nos métiers ? On est combien à être sous perfusion du CICE, le Crédit d'Impôts Compétitivité Emploi.

Je ne le dirai pas là, mais je pourrais vous dire à la virgule près cette année combien est mon CICE et au pourcentage près..., ce qu'il représente de contribution (en plusieurs dizaines de pourcent) à la rentabilité de l'entreprise. Je suis extrêmement curieuse de la suite... en plus il arrive en mai de l'année suivante, de savoir ce que cela va donner dans les années à venir. C'est pourquoi aussi je pense que ce mouvement du CRDIA est fondamental. Ce sont ces grands donneurs d'ordres et les grands prestataires qui arriveront à faire bouger les lignes.

Question de la salle : Véronique Revillod, secrétaire nationale CFTD, Fédération des Services

Je reçois un grand nombre de chefs d'entreprise, on a des bilatérales intéressantes. Tous me disent « je vous en supplie, faites que la branche revoie la classification, faites qu'elle augmente les salaires, parce que nous, on ne peut rien faire ». Je trouve que votre remarque est pertinente. Il faut donner des mandats qui correspondent au

niveau de la branche parce que c'est le seul endroit où on va enrayer ce phénomène concurrentiel qui étrangle tout le monde. Je trouve aussi intéressant que vous voyiez vos collaborateurs dans le même principe de négociation que vos clients, parce que finalement on se dit, c'est vrai, il y a un turnover terrible, mais quel est l'intérêt pour le salarié de passer son temps à s'engager ? La branche souffre beaucoup, mais en l'occurrence ce serait un levier important pour avancer et que ça permette aussi d'enrayer la problématique grands groupes versus TPE. On a la possibilité de débrayer pour les moins de 50. C'est une possibilité dont aucune branche ne se saisit pour l'instant. Il y a un grand nombre de branches où les classifications permettent de faire de magnifiques évolutions sans un euro d'écart. Je me mets à votre place. Proposer une évolution de fonction avec un salaire qui n'évolue pas, c'est compliqué.

Corinne Colson Lafon

Quand on embarque une équipe FM chez un client, elle est naturellement composée de plusieurs entreprises, qui ont chacune leur histoire, leur convention collective et leur accord d'entreprise. On est en concurrence sur un marché à 95% en appels d'offres, et en concurrence avec des entreprises qui ont des conventions différentes, qui ont des minimums mensuels payés sur 12 ou 13 mois. Ma convention collective me coûte 50% de charges en plus que certains. Un minima, comme l'a fait la branche de la sécurité, ne serait pas adapté, nous ne sommes pas dans le même monde. Et je ne parle que des nationaux, alors que les marchés sont de plus en plus internationaux. Le minimum est un sujet dont on a beaucoup parlé au SYPEMI. Il est difficile à prendre comme levier.

Je pense que le meilleur des leviers serait de créer la capacité d'une discussion équilibrée entre le donneur d'ordres et un preneur d'ordres pour dire « *je comprends que tu as un budget limité, mais nous FMers, on est sachants. Comment va-t-on optimiser une allocation de ressources sur tes points de priorité pour répondre à ton besoin, tout en respectant des salaires corrects et une rentabilité suffisante pour permettre à l'entreprise d'investir et d'innover ?* ». Peut-être faudrait-il en passer par là. Je ne suis pas du tout sûr qu'on y arrive par les minima.

Professionnel, Nicolas Cugier

*J'ai écouté avec grande attention ce qui a été dit par Jean Yves Kerbourc'h et Christophe Tessier ce matin. Le droit n'est pas un carcan. Il ne nous empêche pas, nous donneurs d'ordres, de dire ce qui est important et finalement que nous sommes prêts à mettre sur la table en termes d'euros. De même, le droit n'empêche pas le prestataire de dire et de dessiner, de calibrer, ce qui lui sera nécessaire pour répondre aux besoins. Le droit n'empêche pas cela. Et l'intérêt de ce colloque c'est de sortir des postures que j'ai observées consistant à dire « *tu comprends, le droit, la convention collective...* ». Non, ce sont des faux prétextes. Les entreprises, qu'elles soient donneurs d'ordres ou prestataires, vont de toute façon préférer cette entrée plutôt que celle du salaire minimum. Je vais faire un raccourci un peu osé, je vois assez peu de gens acheter le téléphone portable qui coûte le minimum. Et ceci quelle que soit leur rémunération. Ils achètent un téléphone portable qui fait l'équilibre entre la réponse à leurs besoins, leurs envies, et leur budget.*