

Accompagner l'émergence d'une filière des services aux environnements de travail¹

Consortium de Recherche de l'Île Adam – CRDIA²

Elargir notre champ de vision

Il est malheureusement possible que la crise accentue les dérives industrialistes, la gestion par les chiffres, les réflexes d'économies à court terme, la prédation de marges et avec elles, la poursuite de la dégradation des conditions de travail et de rémunération. Il est aussi permis de penser que la crise et ses suites seront des opportunités d'innovations et de nouvelles régulations car elle révèle des enjeux, met en visibilité le travail, remet le facteur humain au cœur de la performance. Elle éclaire la notion d'utilité commune des services et leur responsabilité pour assurer la continuité de l'activité économique et sociale. Malgré son importance économique et sociale, alors même que ce secteur est en manque chronique de main d'œuvre au motif d'emplois considérés comme ingrats, pénibles et mal payés, il n'existe pas de cartographie fiable, de structure commune (université par exemple), pas de filière de formation reconnue par l'Etat qui embrasse l'ensemble de ces services pourtant concernés par les mêmes clients et la même finalité ; servir les environnements de travail.

Telle est la motivation d'une étude³ cofinancée par le CRDIA, l'ARSEG et le SYPEMI afin d'interroger l'ensemble des parties prenantes ; fédérations et syndicats patronaux, groupements professionnels, associations de donneurs d'ordres et prestataires, ainsi que des structures publiques comme par exemple dans la santé l'agence nationale d'appui à la performance (ANAP).

Cette étude nous montre que les services aux environnements de travail représentent 1,15 million de travailleurs, soit plus que la construction ou l'automobile (1 million environ pour chacune de ces filières) pour un chiffre d'affaires de 107 Mrd€, dont 23% estimés réalisés en interne. L'étude associe 14 domaines de services⁴ concourant à rendre efficaces 1 028 millions de m² d'espaces de travail pour 20,4 millions de bénéficiaires ; 59% d'espaces tertiaires, 30% dans l'industrie et les infrastructures et 11% dans la santé (hors surfaces privatives du secteur résidentiel et hors processus industriels). La propreté occupe à elle seule plus de 550 000 travailleurs, hors services aux particuliers, et 220 000 concernent la maintenance. Avec 160 000 salariés dans la sécurité-sûreté et un peu moins de 140 000 salariés pour la restauration, ces 4 grandes activités représentent 80% d'un ensemble constitué de plus de 16 codes APE⁵, 55 conventions collectives et 4 OPCO⁶, dont celui des entreprises et salariés des services à forte intensité de main d'œuvre.

¹ Texte publié fin 2021 dans « Facilities 2021 - Le Guide des Services Généraux et Achats hors production » <https://www.facilities.fr>

² Gilles Allard, Xavier Baron, Pierre Bouchet, Thierry Cadiot, Nicolas Cugier, Frédéric Goupil de Bouillé, Joel Larousse, Thierry René Millet, Luc Monteil, Michel Platzer.

³ L'étude, opérée par Hent Consulting, sera présentée dans un prochain numéro des Cahiers du CRDIA.

⁴ Accueil, Sécurité/Sûreté, Espaces Verts, Propreté, Restauration, Petite logistique, Conciergerie, Ascenseurs, Portes automatiques, Courant fort/faible, Chauffage/Climatisation/Ventilation, Sécurité Incendie, Travaux d'entretien, Prestations intellectuelles relatives aux environnements de travail.

⁵ Le code APE (activité principale exercée) permet d'identifier la branche d'activité de l'entreprise, sa fonction principale est statistique.

⁶ OPérateurs de COmpétences (OPCO), en charge du financement de l'apprentissage, d'aider les branches à construire les certifications professionnelles et d'accompagner les PME pour définir leurs besoins en formation.

De l'importance de métiers insuffisamment considérés

Les services aux environnements de travail ont largement démontré leur utilité et leur pertinence lorsqu'il a fallu mettre en sécurité les espaces de travail et les occupants pendant les confinements successifs et au fur et à mesure des redémarrages d'activités. Ce succès dans l'urgence a été une réponse ponctuelle à l'équation extraordinairement complexe et pourtant quotidienne qui réunit les enjeux de santé, sécurité, les conditions de la socialité et de qualité des collectifs de travail, productivité, environnements, transports, empreinte carbone, confort..., et finance. Ces enjeux étaient autrefois assumés directement par les employeurs bénéficiaires, souvent propriétaires de leurs espaces de travail. Les entreprises sont devenues principalement locataires des espaces qu'elles occupent. Les propriétaires ont eux-mêmes confié la valorisation locative à des tiers ; *asset* et *property managers*. Les entreprises sont devenues des « donneurs d'ordres » qui externalisent ces services et la gestion de leur complexité. Les directeurs d'environnement de travail sont aujourd'hui les architectes et les opérateurs de l'exploitation et des usages des espaces.

Deux « lois simplistes » pourtant en échec dominant encore le paysage des environnements de travail		
<p>La première loi veut que la performance en matière de GRH⁷ nécessite de différencier favorablement la gestion des « talents » de celle du commun des « ressources humaines ».</p> <p>Il faut attirer/retenir ceux qui rapportent et donc ceux dont on accepte qu'ils coûtent. Or le talent, comme chacun sait, est une espèce nomade qui se déplace à sa guise. Il faut donc l'attirer et le fidéliser ; pour cela il faut rester en centre-ville, assurer un « effet whaou⁸ ! » par la décoration et les aménagements, accélérer la vitesse du Wifi et multiplier les gadgets technologiques, voire proposer une animation de « communauté ».</p>	<p>Comme tout cela coûte et que les bureaux sont souvent sous-occupés, il faut recourir à la deuxième loi : densifier.</p> <p>Cette deuxième loi assimile la performance à la réduction des coûts, ceux du travail et des espaces associés au travail. A l'exception des activités industrielles et logistiques, les m² ne sont plus des actifs « cœur de métier ». Il faut donc les réduire et les variabiliser, abolir les distances le plus possible et externaliser, serait-ce en allongeant les chaînes de valeur et de sous-traitance.</p>	<p>Résultats : les « salariés » normaux (ceux qui ne sont pas des talents), se voient proposer des <i>open-space</i> corrects mais banalisés, progressivement en <i>flex-office</i>, lesquels sont malgré cela inoccupés à hauteur de 40% en moyenne. Il faut également louer ces m² moins cher donc plus loin, moins accessibles, quitte à laisser les salariés composer avec la contrainte des transports par un recours au télétravail.</p>
<p>Les conditions imposées au travail du fait de ces deux « lois » ont participé en pratique, avant la Covid-19, à l'extension du télétravail. Que cela soit parce qu'ils ne disposent plus d'un espace appropriable ou que ces espaces soient de moins en moins accessibles, les salariés qui le peuvent composaient déjà en venant moins souvent au bureau. Ceux qui les accueillait déjà mal trouvent alors de nouveaux arguments pour réduire et éloigner encore plus les m² mis à leur disposition</p>		

Des gouvernances aujourd'hui mineures pour une ambition majeure

D'ici 2030, les enjeux RSE⁹ prendront de plus en plus d'importance :

- Réduction des émissions carbone ;
- Equilibre entre vie professionnelle vie personnelle, avec le télétravail notamment ;
- Prévention de la santé, des enjeux de sécurité des personnes, des données, des biens physiques mais aussi dématérialisés.

⁷ Gestion des Ressources Humaines

⁸ Effet « whaou », concept marketing : le client, déjà satisfait par la marque, est définitivement conquis car ce qu'on lui propose dépasse toutes ses attentes. En immobilier tertiaire, le client est déjà satisfait par la localisation, les prestations et le prix mais la visite des espaces aménagés (on parle par exemple de « marketing suite ») ou libres, l'impressionne et parachève son engagement. Dans le cas présent, l'effet whaou se situe entre l'entreprise qui recrute et les talents qu'elle chasse.

⁹ Responsabilité Sociétale des Entreprises.

Ils accompagnent une évolution du travail et des attentes des travailleurs : plus d'informations et de communication, plus de relations, un management plus collaboratif, des salariés plus responsables et plus exigeants sur le sens de leur activité, des productions de plus en plus immatérielles et servicielles. En 2030, les directeurs d'environnement de travail, les intendants, les responsables logistiques d'établissements de santé, les directeurs de service de collectivités territoriales etc., seront des acteurs-clés de la construction pratique des conditions de déploiement des nouvelles formes de travail, dans et au-delà des bureaux, de l'organisation de l'usage de tiers lieux, de *coworks* et d'un usage étendu du travail à domicile. Avec le rendement des espaces et la performance au travail, ils intègrent les enjeux de santé et de mobilité. Si les évolutions du travail et des modalités d'organisation se déclinent différemment dans le tertiaire, les transports, l'enseignement, les collectivités territoriales, la santé..., tous ces secteurs sont concernés par les services aux environnements de travail, leurs risques et leurs opportunités. Tous dépendent des limites de l'offre et des prestataires.

Sans attendre la crise pandémique, le pouvoir et les raisons de la finance imposaient déjà et exigeront encore de tous les acteurs une grande créativité pour innover. Donneurs d'ordres et prestataires sont solidairement contraints. Dès maintenant, cela implique pour les acteurs de la filière :

- La nécessité de répondre aux nouvelles incertitudes (flexibilité, contrats agiles...) au travers de prestations « à l'usage » et de gouvernances responsables. Les contrats figés pour des années dans un luxe de détails quantifiés ne correspondent plus aux besoins de situations évolutives, diversifiées, variables ;
- L'intégration des enjeux carbone dans la valorisation des contrats et des activités ;
- Une maturation des outils digitaux, de la maîtrise en commun des données de gestion comme de *reporting* entre tous les acteurs et sous une gouvernance commune.

La maîtrise de cette complexité passera par des gouvernances multi-acteurs de services qui resteront distincts mais organisés sur un mode intégré. Les services aux environnements de travail exigeront des gouvernances adaptées faisant appel au facteur humain pour réfléchir, organiser et opérer. Ces gouvernances devront être soutenues par des systèmes d'information permettant d'instruire la qualité du travail pour la performance servicielle. A défaut, la qualité réelle des services et la QVT¹⁰ ne seront qu'une variable d'ajustement, avec le risque de régression dans la perspective « de servants au service des cerveaux via des serveurs ».

Intégrer le coût complet des environnements de travail

Partout où la compétence est rare et recherchée, des investissements seront consentis pour attirer et fidéliser les talents, et leur permettre de se réaliser dans le travail. Le consentement à la dépense pour des services et des environnements de qualité sera alors élevé. Partout ailleurs, la recherche d'économies est et restera une ligne directrice pour les directions immobilières et financières. La crise aura comme effet d'accélérer les recherches de réduction de m², prioritairement dans des zones à loyers élevés, dans des immeubles à coûts élevés (IGH¹¹) et d'autant moins occupés que leur accessibilité est difficile. La charge locative représente toujours en moyenne plus des 2/3 de la dépense.

Qualitativement, la manière de penser le coût du poste de travail devra évoluer avec de nouveaux équilibres dans sa composition. Prolongeant une tendance déjà à l'œuvre, la part des services « *hard* » multi techniques aux immeubles devrait continuer de décroître relativement à celle des services « *soft* » aux occupants. S'agissant des « postes de travail » (coûts locatifs et équipements physiques), hormis des efforts sur les enjeux de qualité sanitaire de l'air, il est peu probable que les coûts des services s'accroissent durablement. Le télétravail imposé que nous venons d'expérimenter à grande échelle montre que l'on peut être productif à partir de « situations de travail » peu sophistiquées, à domicile ou ailleurs.

¹⁰ Qualité de Vie au Travail

¹¹ Immeubles de Grande Hauteur

Enfin, des suppléments dans le coût complet interviendront avec :

- Le renforcement de la prévention santé ;
- Le relais de l'employeur sur l'environnement physique du travail à domicile (siège, meubles, connexions) ;
- Les offres complémentaires en tiers lieux pour celles des entreprises qui le choisiront ;
- Les services nouveaux et souvent dispensés sur un mode encore plus personnalisé.

Diverses voies d'intégration des services

A ce jour, les prestataires issus du monde multi-technique sont favorisés dans les assemblages contractuels et un certain niveau de pilotage de différents métiers que l'on désigne par facility management (FM). La logique dominante reste cependant celle de l'exploitation de bâtis, en référence à des m².

Les progrès technologiques comme la demande servicielle et les enjeux sanitaires et climatiques changent les rapports de force. L'évolution profite aux acteurs de culture et d'ingénierie des ressources humaines forgées dans la relation de service. Les acteurs exerçant dans les services aux personnes (propreté, santé, restauration, sécurité, accueil, logistique), y compris la réduction de l'empreinte carbone et la réduction-valorisation-réemploi des déchets, voient leur responsabilité augmenter.

D'autres enfin vont se positionner comme intermédiaires d'un marché multidimensionnel, depuis un savoir-faire de gestion d'actifs, sans oublier le monde des GAFA¹² (Amazon, Uber, Deliveroo etc.) pour leur maîtrise des outils digitaux et logistiques nécessaires, au risque cependant d'un éloignement du travail.

L'intégration servicielle est le levier de performance. Cette intégration n'est cependant pas nécessairement synonyme de sous-traitance, pas plus que de concentration par fusion/absorption : a priori fonctionnelles dans des logiques industrielles, leur efficacité n'est pas acquise dans une logique servicielle et écosystémique. Au-delà des effets de volume (mutualisation) l'économie servicielle doit en effet répondre à des enjeux de proximité, de pertinence, de qualité relationnelle, de flexibilité, de confiance et de compétences, y compris la connaissance des spécificités et de la qualité des prestataires présents localement.

La nécessité de constitution d'une filière des services aux environnements de travail

Devant la complexité croissante des services aux environnements de travail, les offres du marché sont encore loin d'être « sans couture ». Encore organisés par métier, les prestataires sont en peine pour générer des gains de productivité, des innovations servicielles, assurer la « continuité des parcours utilisateurs » et la « maîtrise intégrée de l'expérience ».

Les offres sont peu différenciées les unes des autres. Elles sont structurées par une douzaine d'opérateurs faiblement intégrés et de tailles relativement proches. Cela génère la multiplication des recours à la sous-traitance, y compris en interne des groupes, avec ce que cela comporte de coûts de transaction et de risques de prédation de marge.

D'ici 2030, les prestataires devront dépasser la livraison de prestations techniques conformes pour garantir les effets utiles de leurs interventions et proposer un système de mesure partagé avec leurs clients. L'intégration est un gage de productivité et d'enrichissement des activités par le décroisement des métiers. C'est l'ouverture de possibilités de parcours professionnels pour les œuvrants qui sont l'appareil productif de la filière. C'est une condition d'activation de l'ascenseur social dans ces métiers qui ont une vertu d'inclusion avérée mais des limites du fait des logiques de silos.

¹² Acronyme de Google/Apple/ Facebook/Amazon, qui désigne plus globalement les géants des new tech (NDLR).

Reste une inconnue : l'organisation des marchés publics exclut aujourd'hui la capacité de proposer une véritable intégration des services sur la durée au motif d'un silotage par métier donnant l'illusion de mieux répartir et contrôler la dépense.

Enrichir les métiers pour mieux incarner une filière

Quelle que soit leur taille, les clients ont intérêt à connaître et privilégier des prestataires capables de développer les compétences et d'offrir des perspectives à leurs ressources humaines. Prestataires et clients en coopération vont devoir déployer des savoir-faire proprement serviciels pour :

- Limiter les doublons (des responsables internes et des encadrants externes) ;
- S'impliquer dans l'animation des communautés de travail, intégrer les œuvrants des services, engager les bénéficiaires dans l'entretien de leur propre environnement de travail ;
- Dépasser les jeux de domination et de prédation mutuelle de marges ;
- Sortir progressivement des silos pour bâtir des emplois plus riches, plus ouverts, et remettre en route l'ascenseur social.

Les distinctions fondées sur la maîtrise des spécialités techniques dans les services aux environnements de travail sont nécessaires au développement de compétences spécifiques, techniques et servicielles, permettant d'obtenir un haut niveau de performance. Il y a par contre des distinctions de noblesse héritées de la culture et de l'histoire qui alimentent des discriminations qui en recourent d'autres sur les genres, les origines ethniques, de cultures et de couleurs. Elles sont un obstacle à la coopération, à la symétrie des attentions et à la continuité du management sur toute la chaîne des services.

Les distinctions entre métiers du fait d'appartenance à des branches :

- Débouchent sur la multiplication des employeurs ;
- Imposent des prises en compte différenciées dans les contrats, les organisations et les gouvernances ;
- Expliquent que les contrats pris en charge en *full FM* soient souvent sous-traités à plus de 70%, éloignant certains prestataires de leurs clients ;
- Sont préjudiciables aux relations, au « sans couture » et à l'expérience utilisateur ;
- Limitent la mutualisation et la performance et sont un frein à la flexibilité des charges comme à la variabilisation des activités ;
- Alimentent un déficit d'équité de traitements comme de destins en réduisant notamment les possibilités d'évolutions d'un métier à l'autre.

Un appel à la concertation

L'histoire continue. Il faut y travailler pour ne pas laisser les plateformes faire de la main d'œuvre une variable d'ajustement à leur propre modèle d'affaire. Ce que des conventions collectives un peu dépassées n'ont pas prévu, des organisations, des contrats innovants et des managements intelligents et respectueux des hommes peuvent le faire.

Travailler ensemble à des organisations plus efficaces et plus justes doit permettre de contourner les effets néfastes des traditions et des frontières installées. Il faut aider le droit à évoluer dans bon sens, sans lui faire perdre ses vertus protectrices. Les pouvoirs publics, les partenaires sociaux, les entreprises clientes et les entreprises prestataires, leurs associations professionnelles etc., doivent travailler ensemble pour construire un devenir désirable pour le secteur.

Nous appelons à mettre en place pour les services aux environnements de travail un dispositif de mobilisation sociale puissant, à la faveur de la crise, pour explorer les phénomènes sociétaux au fur et à mesure qu'ils surgissent, pour en débattre, pour expérimenter des solutions potentielles, pour acquérir ainsi une compétence pertinente¹³.

Avec le Sysemi et l'ARSEG, le CRDIA a lancé un appel dès juin 2020 puis une étude auprès des acteurs des services aux environnements de travail. Nous continuons d'œuvrer avec les acteurs afin de mieux se connaître, de prendre la mesure des enjeux et des conditions de leurs contributions solidaires aux mêmes réalités économiques et sociales ; celles des environnements de vie au travail d'un peu plus de 20 millions d'actifs.

¹³ Nous nous inspirons ici de l'enseignement proposé par Philippe Lorino chercheur en gestion, c.f. : https://www.xerficanal.com/fog/emission/Philippe-Lorino-Deconfinement-en-finir-avec-la-gouvernance-des-experts-et-des-technocrates-3748598.html?utm_source=Mod%E8le%20diffusion%20Xerfi%20Canal&utm_medium=email&utm_campaign=XC070520