



Cahiers du CRDIA 1 à 14, années 2020 & 2021

TABLE DES SOMMAIRES

| | |
|---|----|
| Réinventer les contrats pour un FM générateur de valeur | 3 |
| La mesure de la valeur dans les services. Mesure, valorisation, innovation et institutions, revue de la littérature | 3 |
| Retour d'expérience : la mise en œuvre de l'Excellence Opérationnelle par GSF chez L'Oréal | 3 |
| Gros marchés et petits emplois, métiers invisibles, une question d'échelle | 4 |
| Analyse multi-variable des prix du FM | 4 |
| Mutation du travail : la preuve par la tranche de jambon | 4 |
| Bureaulib Duplex : retours sur l'expérience d'un lieu tiers | 5 |
| Prototype d'avant-contrat de coopération FM | 5 |
| En 2020, les politiques immobilières des entreprises sont-elles articulées avec leurs stratégies ? | 6 |
| Délégation globale de gestion : un contrat «monde» entre une banque et un opérateur immobilier | 6 |
| Droit social et mobilisation du travail dans les services | 6 |
| Comment préserver nos valeurs de solidarité et d'éthique ? Quand le Coronavirus s'infiltré dans nos relations commerciales | 7 |
| Quelles recherches pour le Facility Management dans la crise sanitaire ? | 7 |
| Manifeste pour une autre politique du travail après crises dans le FM et les Environnements de travail | 7 |
| Des idées et des hommes pour un secteur en émergence. Retour sur l'histoire de FACEO par Serge Clément | 8 |
| BtoBtoE : boucler la boucle de la valeur servicielle. Dialogues entre chercheurs et professionnels | 8 |
| Démarche de conception d'un dispositif d'évaluation des espaces de travail | 8 |
| Mobiliser le travail dans un monde en changement, éléments de perspective européenne | 9 |
| Emalec, une réponse multi technique innovante : comment associer autonomie et contrôle ? | 9 |
| Manager sans bureau : ce qui se joue en coulisses | 10 |
| BIM Exploitation : REtour d'EXpérience du BIM LAB Thales | 10 |
| Ce que l'espace dit du travail | 11 |
| Innover sur les conditions contractuelles dans le FM : le cas des « non-contrats » de Steam'O | 11 |
| Retour sur un document fondateur du CRDIA : « Des services généraux aux aménités des environnements du travail, dépasser l'industrialisation des services » | 12 |
| La filière, un concept indispensable à la valorisation des services aux environnements de travail | 13 |

| | |
|---|----|
| Compétitivité, performance et productivité des services aux environnements de travail..... | 13 |
| Innover sur les conditions contractuelles de la performance de l'exploitation d'immeubles professionnels : le contrat COPERNIC de Thales..... | 13 |
| Quand les contrôles de type industriel contredisent les conditions de l'autonomie dans les services : le cas d'un prestataire de maintenance multiservices des entreprises (<i>facility management</i>) | 14 |
| Dirigeants et managers face aux enjeux des organisations du travail post-covid : Dorra Ghrab, Directrice Business & Développement de Génie des Lieux | 14 |
| Une solution à l'usage et en économie de la fonctionnalité pour les moquettes de bureaux : les innovations servicielles de l'offre Optimal Karpet de ORAK | 15 |
| Les services aux environnements de travail face aux conséquences de la crise sanitaire : Latifa Hakkou, Présidente de l'ARSEG & Joël Larousse, Vice-Président de l'ARSEG | 15 |
| Les services aux environnements de travail face aux conséquences de la crise sanitaire : Eric Lefiot, Président du SYPEMI & Christophe Leroy, Secrétaire Général du Sypemi..... | 15 |
| Quels arbitrages des salariés entre leurs lieux de travail dans l'après-crise ? | 15 |
| Espaces de travail, télétravail, immobilier d'entreprise : quelques références récentes | 16 |
| Prototype de clausier de contrat de coopération FM | 16 |
| La fin d'un cycle ?..... | 16 |
| Les difficultés de la mobilisation du travail dans les services FM : l'expérience de Steam'O | 16 |
| Le BtoBtoC est-il l'avenir du FM ? | 17 |
| Une multiplication des lieux de travail dans l'immeuble de bureaux..... | 17 |
| Services et télétravail en extension, un progrès au risque d'un retour de la servilité..... | 17 |
| Nous allons mettre en place de nouvelles manières d'habiter et d'occuper nos bureaux..... | 18 |
| Vers une multiplication des lieux légitimes de travail hors l'immeuble de bureaux | 18 |
| Services aux environnements de travail en immeuble multi-locataires : qui travaille pour qui ? | 18 |
| Le cycle de la valeur et sa mesure dans les services | 19 |
| Le Property Management face à la crise sanitaire : Csongor Csukás, Président de l'APROMA,..... | 19 |
| Quand les usages s'invitent dans le management des environnements de travail | 19 |

Cahier 1

janvier 2020

Réinventer les contrats pour un FM générateur de valeur

Xavier Baron et Luc Monteil, novembre 2018

A la suite de la publication du Livre Blanc du Sypemi (Janvier 2016) et de la fondation du CRDIA (avril 2016), « Le FM à la croisée des chemins », trois sujets liés sont apparus :

- L'innovation servicielle ;
- La mesure de la valeur des productions servicielles ;
- L'innovation contractuelle.

Une enquête qualitative par entretiens, menée mi-2017, a mis en évidence l'insatisfaction des parties et les limites des pratiques contractuelles dans le FM constituées de SLAs, fréquentiels, KPI, pénalités et clauses de progrès. Non seulement elles ne permettent guère de s'accorder sur des contenus, pour des prestations à exécution successive, mais elles se révèlent contreproductives s'agissant de construire une relation de confiance et pour innover.

D'où cet axe de recherche ; élaborer un prototype de contrat innovant pour mener des expérimentations en faveur de la coopération dans le FM. Un groupe de travail s'est réuni en 2019, avec l'apport de Jean Yves Kerbourc'h, professeur de droit à l'Université de Nantes. Les productions (avant contrats, retours d'expériences, clausier, lexique) seront publiées progressivement dans les cahiers suivants. Le texte repris dans ce premier cahier est une version courte de la note de problématique publiée dans Work Place Magazine de novembre 2018. La version développée est accessible sur le site CRDIA (<https://crdia.org/recherche/innovation-contractuelle/>).

La mesure de la valeur dans les services. Mesure, valorisation, innovation et institutions, revue de la littérature

Hadrien Coutant et Isabelle Ferreras, septembre 2017

Revue de Littérature réalisée à la demande de Thales par Hadrien Coutant, Chercheur post-doctoral SciencesPo-CSO et UCL-CriDIS et Isabelle Ferreras Chercheure qualifiée du FNRS, professeure Université catholique de Louvain UCL-CriDIS et Senior research associate, Harvard Labor and Worklife Program. Ce travail de fond a préparé et accompagné la journée d'étude organisée par le CRDIA le 17 septembre 2017. Il recense et présente les travaux académiques permettant de situer les services dans les évolutions du capitalisme, les transformations du travail et des entreprises en réseaux, ainsi que dans les enjeux politiques de la valorisation en regard de la justice sociale et de l'organisation du dialogue social dans le secteur.

Retour d'expérience : la mise en œuvre de l'Excellence Opérationnelle par GSF chez L'Oréal

Eric Noleau, janvier 2019

Retour d'expérience sur l'excellence opérationnelle dans la propreté, présenté dans le cadre d'un des quatre ateliers du colloque CRDIA, du 15 janvier 2019 à l'Université de Paris Dauphine sur la mobilisation au travail dans les services FM. Eric Noleau, Directeur Général Adjoint de GSF en charge du périmètre francilien, présente une expérience d'ampleur de mise en œuvre d'Excellence Opérationnelle pour les équipes de propreté de GSF au sein des sites L'Oréal de la région parisienne. Cette innovation managériale menée en coopération avec le client porte sur les modalités d'engagement au travail (management, organisation, animation) à travers la mise en œuvre d'un dispositif à la fois managérial et instrumental. Laura Dhont

(enseignant chercheur à l'ISG Paris, gestionnaire) et Olivier Blandin (économiste, Professeur associé à Paris-Diderot, intervenant chercheur à ATEMIS), réagissent et questionnent.

Gros marchés et petits emplois, métiers invisibles, une question d'échelle

Pierre-Yves Gomez, janvier 2019

Retranscription de l'exposé de Pierre-Yves Gomez, professeur de Management à l'EM Lyon et Directeur de l'Institut français de Gouvernement des Entreprises, à l'occasion du colloque CRDIA/IRISSO sur la mobilisation du travail et au travail. Pierre-Yves Gomez développe une approche systémique qui pointe les dérives potentielles des métiers : « Le risque est de voir le FM emprunter la voie de l'agriculture, celle d'une économie structurellement subventionnée et d'un secteur condamné à des marges faibles ou négatives ».

Il revient ensuite sur le désengagement des travailleurs rendus invisibles derrière les reportings. « Les grandes entreprises ont externalisé des services assurés par une population que les sociétés du FM doivent, elles, fidéliser, ce qui est d'autant plus difficile dans un contexte d'individualisme ».

Enfin, il s'inquiète de la tendance à limiter les services à des commodités, permettant de penser le travail du secteur en plateforme, « la solution la plus désastreuse à moyen terme ». L'autre solution, c'est la différenciation, mais « si 90% des coûts sont liés à la main d'œuvre, il en résulte que la différenciation ne peut se faire que sur la qualité du travail et donc sur la fidélisation des salariés. Si c'est dans cette direction qu'il faut aller... »

Cahier 2

mars 2020

Analyse multi-variable des prix du FM

Emmanuel Gilson, Nicolas Cugier, Christian Duréault, Teodora Petrișor, Hélia Pouyllau
Université Paris-Saclay & Thales, juin 2017

Quelles méthodes de chiffrage adaptées à la diversité des prestations de Facility Management ? Comment sortir du calcul au ratio de surface, bien pratique mais souvent déconnecté du réel ? Cette étude, appuyée sur la base de données de prix du contrat Copernic 1 signé entre Thales et Vinci Facilities, mobilise des outils mathématiques afin d'isoler lot par lot les déterminants les plus pertinents des prix, et de donner des éléments permettant de mieux juger les offres futures :

- dans certains cas, l'analyse démontre le caractère inopérant de la variable "surface", sans proposer d'alternative fiable : exemple des installations de sûreté ;
- à l'inverse, la surface demeure une bonne variable explicative dans plusieurs domaines, tels l'entretien du bâtiment ou le CVC ;
- enfin, des variables alternatives à la surface apparaissent, comme le nombre d'occupants pour les lots appareils élévateurs, courriers et colis ou management de site.

Mutation du travail : la preuve par la tranche de jambon

Xavier Baron, Métis - Correspondances Européennes du Travail, février 2013

Le FM est un secteur doublement complexe. Sa production est nécessairement l'affaire d'une multitude de métiers qu'il faut intégrer dans un système de production toujours situé et singulier. Une trentaine de métiers au moins (de l'ordre de 150 spécialités) appartenant à plusieurs branches d'activité (énergie, maintenance électrique, construction, propreté, sécurité, accueil, restauration collective...) doivent travailler ensemble au bénéfice de clients particuliers. Ce n'est pas une caractéristique isolée mais, si le FM exploite

des supports bien tangibles (des immeubles équipés), il est un secteur de service. Cela veut dire un système de production fondé sur le travail, intégrant le bénéficiaire, pour des productions socialement utiles et porteuses de valeur, mais souvent à effets indirects et parfois différés, immatérielles, non aisément mesurables, non simplement dénombrables. Dans un article de 2013, antérieur au CRDIA, Xavier Baron a choisi une tranche de jambon pour poser la question de la valeur à propos des productions d'aujourd'hui. Ce simple objet tangible de « consommation », pris dans une lecture servicielle, requiert toute la complexité d'un système fonctionnel de production. C'est une manière plaisante de rentrer dans la pensée complexe que nécessite la maîtrise du FM déployé pour ce qu'il est ; un service.

Bureaulib Duplex : retours sur l'expérience d'un lieu tiers

Pierre Bouchet, Dorra Ghrab, Stéphanie Guinet, Gérard Pinot, juin 2019

S'il est acquis qu'il y a une relation entre les caractéristiques des espaces et la qualité des usages qui en sont faits, il n'est guère aisé d'isoler des lois simples et reproductibles. Les défenseurs de l'open space et du flex office soulignent leurs vertus d'ouverture et de communication. Les détracteurs insistent pour leur part sur les effets pervers (acoustique, promiscuité). Des opinions s'affrontent, la science ne peut aujourd'hui les départager.

L'explosion récente des offres d'espaces de tiers lieux ou de coworking témoigne d'une recherche et ouvre un nouvel espace ... de débats. Au sein du CRDIA, Génie des Lieux a investi une réflexion et des lieux, non dans le registre des opinions ou des argumentaires commerciaux, mais sur un mode expérimental. Pour eux-mêmes et avec une offre destinée notamment aux grandes entreprises, Génie des Lieux a choisi de tester pendant près de deux ans un espace spécialement aménagé, avec différentes modalités d'accès et d'usage, à la recherche d'une équation économique dans une expérimentation avec 500 m² rue Desaix dans Paris 15^{ème} nommée BureauLib.

Les dirigeants de Génie des lieux, mais également les consultants en conduite du changement et l'office manager (ou maîtresse des lieux) vous proposent dans le texte suivant un retour d'expérience incarné tout en nuances.

Prototype d'avant-contrat de coopération FM

Groupe de travail « innovation contractuelle » du CRDIA, octobre 2019

Cette proposition commentée a été travaillée en 2019 par un groupe de travail « innovation contractuelle », réuni par le CRDIA, sous l'impulsion de Luc Monteil et Thierry Cadiot. A partir d'un premier préambule, elle a fait l'objet de plusieurs allers-retours avec les plumes de Xavier Baron (Coordinateur CRDIA) et Jean Yves Kerbourc'h (Professeur de Droit à l'Université de Nantes).

Il s'agit du premier résultat du travail collectif, sous la forme d'un « avant-contrat de coopération », après un premier temps de diagnostic partagé (novembre 2018) et trois réunions de Retours d'expériences innovantes (Steam'O, Thales, Groupe tertiaire) entre février et mars 2019. Ces différents matériaux et résultats sont disponibles sous la forme d'un rapport complet et seront diffusés dans les prochaines livraisons des Cahiers du CRDIA. Ce travail prépare des expérimentations associant clients et prestataires, à mener courant 2020 et au-delà.

Cahier 3

avril 2020

En 2020, les politiques immobilières des entreprises sont-elles articulées avec leurs stratégies ?

Frédéric Goupil de Bouillé, Directeur du Projet GLOBAL FM SNCF, février 2020

En 2020 en France, dans le secteur tertiaire, s'observe un ensemble de pratiques immobilières globalement homogènes. Maturité des métiers, maturité de la filière, fluidité des transactions, la mécanique est rôdée par bientôt 30 ans de progression régulière de la profession dans la maîtrise de son marché.

Cependant, à regarder de plus près les directions immobilières, on constate une relative pauvreté dans le choix des pratiques courantes, qui finissent toujours par densifier et raréfier des postes de travail pour réduire la surface et consécutivement les coûts.

Les Directeurs Immobiliers ont-ils les mains libres pour se positionner face à ces enjeux ? Comment leur positionnement évolue-t-il ? Quels sont les changements qui les portent et ceux qui les brident ? Qu'est-ce qui a changé dans la mission du Directeur Immobilier ? Ce sont les questions que pose Frédéric Goupil de Bouillé, Directeur du projet Global FM SNCF, en amont d'une recherche portée par le CRDIA à partir de 2020.

Délégation globale de gestion : un contrat « monde » entre une banque et un opérateur immobilier

Présentation et débats lors de la réunion CRDIA du 02 avril 2019, retranscription par Jean Yves Kerbourc'h, mai 2019

Une recherche par prototype sur l'innovation dans les contrats de prestations FM a été menée tout au long de l'année 2019 avec un groupe de prescripteurs et d'acheteurs, de clients, de juristes et de prestataires. Cette recherche a été alimentée par l'analyse d'expériences et de pratiques, dont celle du contrat FM Monde de « la Banque ». Présenté ici de manière succincte et anonyme, ce cas est exceptionnel par son ampleur, sa durée et son extrême centralisation. Un opérateur américain gère ou pilote dans un contrat de droit britannique, la totalité de la maintenance et des services de tous les sites de la banque dans le monde. Ce contrat, conclu pour une durée de 8 ans, concerne en France 200 000 m² d'espaces tertiaires et 8000 salariés. Le groupe mondial regroupe près de 230 000 employés.

Droit social et mobilisation du travail dans les services

Jean-Yves Kerbourc'h, Professeur à l'université de Nantes, janvier 2019

Les relations de travail de mode binaire (un employeur, un salarié) sont chamboulées par le développement du secteur des services, les nouvelles organisations, la focalisation sur le « core-business », les différentes formes de sous-traitance, la nécessité d'aller vers le « juste nécessaire » etc. Le secteur du Facility management est bien entendu très sensible à ces multiples évolutions du droit du travail, presque toujours intervenues en réaction à de nouvelles pratiques dans la gestion de la relation salariale. Un droit du travail qui se veut à la fois prescripteur et facilitateur, en constante évolution : « Le Code du travail ... (*impose*) à l'employeur ou au donneur d'ordre un certain nombre d'obligations qui peuvent apparaître comme des contraintes : le droit du travail est prescripteur. Mais le droit du travail est également facilitateur car il offre en même temps aux acteurs économiques des dispositifs qui organisent et sécurisent. »

Il est essentiel en la matière, non seulement de bien analyser les textes mais aussi et surtout de les mettre en perspectives sociale et politique : le « pourquoi ? » compte autant voire plus que le « comment ? ». Jean-

Yves Kerbourc'h, professeur à l'université de Nantes, dresse une large fresque documentée et concrète de 170 ans d'évolutions des relations individuelles et collectives du droit du travail, depuis le décret du 2 mars 1848 sur le délit de marchandage jusqu'à l'arrêt « Uber » du 10 janvier 2019, en passant notamment par la légalisation du travail temporaire de 1972, et en détaille les conséquences pour le secteur du Facility Management.

Cahier 4

numéro spécial Covid-19 mai 2020

Comment préserver nos valeurs de solidarité et d'éthique ? Quand le Coronavirus s'infiltré dans nos relations commerciales

Comité Exécutif de l'ARSEG - Communiqué de presse, mai 2020

Paru très tôt dans la crise, ce communiqué de presse a été diffusé à l'initiative du Comex de l'ARSEG, signé et relayé par le Sypemi, la FEP, l'ADI, l'ADRA et la RICS. Outre la volonté éthique, il est une manifestation d'une voix commune pour un secteur en émergence, mais en risque, en même temps qu'il est particulièrement sollicité.

Quelles recherches pour le Facility Management dans la crise sanitaire ?

Note CRDIA rédigée par Xavier Baron, mai 2020

Avec la crise sanitaire, et ses conséquences sur les mois et les années à venir, la « croisée des chemins du FM » apparaît encore plus marquée. D'un côté, l'économie de subsistance, les prix bas, les œuvrants toujours moins payés et les donneurs d'ordres toujours plus défiants, sans autre espoir que celui de demeurer l'armée des bras silencieuse et incomprise, toujours trop chère. De l'autre, l'invention d'un nouveau secteur économique FM de plein exercice, focalisé sur la performance des lieux de travail, le confort et la sécurité des occupants, l'innovation dans les contrats, les processus et la qualité : c'est l'ambition dont le CRDIA veut être un des moteurs.

La note du CRDIA analyse l'influence des différentes composantes de la situation sanitaire sur le court et le moyen terme, la gestion immédiate de la crise et les recherches d'innovations pour demain. Avec la volonté de promouvoir la confiance entre donneurs d'ordres et prestataires : pour s'engager ensemble sur le bon chemin, celui de l'efficacité et de la co-construction, il faut des donneurs d'ordres prêts à payer à l'aune des gains attendus en sécurité et efficacité, mais aussi des prestataires en capacité accrue d'innovation, coopérant dans un secteur plus structuré et mieux régulé. La marche est haute, et seule une large concertation permettra de la franchir. La crise, paradoxalement, en offre l'opportunité.

Manifeste pour une autre politique du travail après crises dans le FM et les Environnements de travail

Sypemi, Arseg, CRDIA, mai 2020

Le présent appel est cosigné du Sypemi, de l'ARSEG et du CRDIA. Il est ouvert à la signature collective et individuelle. Porteur de sa dynamique propre, il sera adressé le moment venu à Madame Muriel Pénicaud, Ministre du Travail, Monsieur Bruno Le Maire, Ministre de l'Économie et des Finances, Monsieur Édouard Philippe Premier Ministre, afin d'obtenir un relai de l'État dans ce projet d'intérêt sociétal.

Cahier 5

septembre 2020

Des idées et des hommes pour un secteur en émergence. Retour sur l'histoire de FACEO par Serge Clémente

Propos recueillis par Xavier Baron, mars 2020

Il n'est pas de prestataire de facility management ou d'assistant maître d'ouvrage qui ne compte aucun « ancien de FACEO ». Si le FM a des géniteurs en France, une partie de son ADN remonte à FACEO. Depuis l'idée initiale jusqu'à son rachat, l'entreprise reste liée à son fondateur, Serge Clémente. Dans un entretien accordé en novembre 2019, il est revenu pour nous sur cette aventure. Au départ, une intuition d'intégration afin de mieux répondre aux besoins de grands groupes pressés d'externaliser dans de bonnes conditions. Puis une grande aventure entrepreneuriale et, malgré une croissance rapide, l'impossibilité d'atteindre une taille critique permettant de faire jeu égal avec les géants des services. Si la marque perdure, FACEO est devenu Vinci Facilities en 2010, ouvrant un nouveau chapitre de son histoire. L'héritage, plus ou moins continué, est discuté. Synonyme d'un modèle encore inégalé pour certains, marque d'un passé révolu pour d'autres, FACEO reste un des lieux où le FM s'est inventé en France. Comprendre les possibles dans ce qui advient, c'est aussi faire l'effort de connaître ce qui était déjà avant, dans ce qui se donne à voir aujourd'hui.

BtoBtoE : boucler la boucle de la valeur servicielle. Dialogues entre chercheurs et professionnels

Laurent Duclos - Université Paris-Dauphine PSL, janvier 2019

En conclusion du colloque organisé par le CRDIA à l'Université de Paris Dauphine le 15 janvier 2019, Laurent Duclos a présenté une analyse profonde et originale des enjeux du FM. Issu de l'externalisation, le FM est le résultat de ce qui a été mis *dehors* par les entreprises. Ce faisant, se crée un secteur constitué lui-même d'un *dedans* fait de ce qui se joue *entre* les Donneurs d'Ordres et les FM_{ers}. Il ne s'agit pas là d'un simple jeu sur les mots, mais de repérer un enjeu fondamental de performance dans ce type de service.

Reprenant les interventions de Corinne Colson Lafon (Steam'O) et de Eric Noleau (GSF), il souligne l'exigence d'une continuité de relation, d'organisation miroir avec le client, mais également de structuration propre du prestataire sur son métier.

Il interroge enfin le concept de bénéficiaires des services au profit de participants. Les seconds sont actifs, ils sont sujets de leur propre expérience des espaces de travail. Le FM_{er} devient alors opérateur d'environnements(s)/générateur d'expérience(s).

Démarche de conception d'un dispositif d'évaluation des espaces de travail

François Hubault (Université Paris I Panthéon – Sorbonne & ATEMIS) et Frédérique Mansoux (Génie des Lieux), septembre 2019

Si, dans son vécu quotidien, chacun(e) apporte en général une réponse immédiate, claire et rapide à la question « appréciez-vous votre espace de travail ? », il en va tout autrement lorsque l'appréciation concerne la globalité d'une implantation d'équipe ou d'entreprise. Comment évaluer non pas « mon espace de travail » mais « l'espace de travail » dans ses dimensions individuelle, collective et générique ? Difficile, mais essentiel, tant la réussite d'une implantation est synonyme de qualité de vie(s) mais aussi d'efficacité et de démultiplication des forces opérationnelles des équipes. C'est l'ambition de la méthode développée dans le cadre de Génie Le Lab qui rassemble et convoque, avec le concours d'experts de toutes les disciplines, approches pragmatiques, modalités de conduite de projet associant les parties prenantes et dimensions

humaines et philosophiques. Car « Un lieu n'est pas seulement de l'espace pré-agencé, antérieurement à son usage ou son occupation : Il devient lieu, aussi ... par le jeu de la réciprocité appropriative, physique et morale, que nous entretenons avec lui et dont les modalités varient en fonction de sa nature. Ce rapport qui nous lie au lieu lui confère une identité qui, en partie au moins, est aussi la nôtre, à la fois parce que nous y projetons quelque chose de nous-mêmes et que les lieux, à leur tour, laissent leur empreinte sur nous.» (Etienne Helmer, *Ici et là, une philosophie des lieux*). Le lieu, c'est avant tout moi, nous, eux.

Cahier 6

novembre 2020

Mobiliser le travail dans un monde en changement, éléments de perspective européenne

Christophe Teissier, ASTREES, janvier 2019

Nul ne songe aujourd'hui à remettre en cause l'existence à l'échelle européenne d'une diversité des modes de mobilisation de la main d'œuvre, notamment dans les services. Les contrats « zéro heure », les plateformes numériques, les travailleurs détachés, mais aussi les multiples politiques sociales incitatives des Etats membres sont à la fois le reflet et le moteur de cette diversification.

Christophe Teissier dresse un panorama des actions en cours au niveau européen dans ce domaine, qui visent à donner plus de flexibilité au marché du travail pour permettre le développement des innovations techniques et organisationnelles, mais aussi à prévenir les risques induits d'une précarité croissante pour la main d'œuvre. Tirailée entre ces deux contraintes, l'Union Européenne alterne discours économique libéral et références au « travail décent », au « socle européen de droits sociaux », sans pour autant fixer de cadre contraignant dans un environnement qui demeure en constante mutation. La pluralité des politiques sociales, mais aussi économiques des pays, ainsi que la multiplicité des nouvelles formes de mobilisation de la main d'œuvre créent un vaste système à 3 dimensions, sorte de Rubik's Cube géant pour lequel l'Union Européenne, malgré de réelles avancées, n'a pas encore trouvé de solution adéquate ...

Emalec, une réponse multi technique innovante : comment associer autonomie et contrôle ?

Ludovic Lazzarotto, DGA Emalec, communication au colloque CRDIA, janvier 2019

Intégré au groupe Samsic en 2019, le groupe Emalec a été fondé par Jean Julien il y a 20 ans. Basé en région lyonnaise, Emalec (350 salariés et 50 millions de CA en 2018) est un spécialiste de la maintenance multitechnique au service d'entreprises en réseaux, multi-sites, dispersées sur tout le territoire français et européen. Chaque année, 250 000 interventions sur 20 000 sites sont réalisées dans 14 pays en 9 langues. Loin d'une simple mise à disposition de main d'œuvre, Emalec a développé un modèle spécifique combinant industrialisme centralisé et démarche servicielle quasi individualisée. D'un côté, Emalec s'est doté en central de services communs étoffés avec des méthodes, des relations clients, de l'administration, de la gestion des achats et de l'approvisionnement des fournitures et pièces détachées, le tout piloté à l'aide d'un outil informatique puissant de type ERP (*Enterprise Resource Planning*) développé en interne. De l'autre, des techniciens très autonomes, équipés individuellement d'outils et assistés au jour le jour, assurent le métier principal d'Emalec : l'entretien préventif. Pas de lieu physique fixe de travail pour ces 200 techniciens itinérants, mais une communauté faite de communication, d'échanges, d'appui, d'efforts d'intégration et de formation. Ce modèle est complété par une politique d'agences (4 en Europe) et de sous-traitance à des structures qui adoptent ses outils et ses méthodes.

Manager sans bureau : ce qui se joue en coulisses

Félix Traoré, article publié dans la revue Métis, Janvier 2019

Doctorant en sociologie chez Génie des Lieux, Felix Traoré s'est penché sur le sort fait au manager dans les « transformations managériales » dont le *flex office* est devenu le marqueur quasi universel dans le domaine des espaces de travail. Pour la modernité, la nouvelle figure ne peut s'incarner qu'au milieu de la mêlée. Il doit renoncer à son bureau.

Pour l'observateur c'est plus compliqué. Si des rôles nouveaux apparaissent, comme « coach » ou « facilitateur », ils s'additionnent aux anciens pour lesquels le bureau était une ressource. Et puis, le manager ne fait pas qu'endosser des rôles ... il travaille. Pour cela, il doit lutter contre la dispersion. Sans bureau, il lui faut inventer de nouvelles stratégies.

Cahier 7

décembre 2020

BIM Exploitation : RETour d'EXpérience du BIM LAB Thales

Michel Platzer pour les Cahiers du CRDIA, à partir d'une monographie de 2017 de Xavier Baron & Thierry Berthomieu, novembre 2020

Cette monographie est la restitution de l'enquête qualitative menée en 2017 à l'aide d'entretiens auprès d'une quinzaine d'acteurs du site de Thales Hélios situé à Vélizy-Villacoublay (50 000m²/2 500 postes de travail). L'objectif de ce travail est de mieux identifier et d'anticiper les impacts de l'introduction d'un outil numérique : *Building Information Modeling Exploitation* (BIM Exploitation), maquette 3D permettant d'exploiter un ensemble de bases de données, de visualiser et d'intégrer une partie des systèmes de gestion de la maintenance/exploitation des espaces de travail d'un site. Ce retour d'expérience (RETEX) est construit en trois parties : historique de cette innovation, présentation de l'outil et des premiers résultats, questions et hypothèses.

On peut souligner :

- la réussite d'un projet d'innovation commun dans un jeu d'acteurs associant propriétaire, client locataire, prestataire, équipes techniques, consultants et sous-traitants ;
- la mise en œuvre encore partielle mais réussie d'un outil pertinent porteur de valeur ajoutée bien approprié par les techniciens utilisateurs du prestataire ;
- une nouvelle organisation des équipes du site, l'apparition de métiers/rôles nouveaux ;
- un outil d'abord pensé pour l'exploitation mais aux effets qui commencent à être visibles pour le client et les bénéficiaires finaux notamment lors de la crise Covid19 ;
- des risques de tensions repérables entre :
 - o des gains avérés en conditions de travail, enrichissement des capacités de travail des techniciens et recherche d'optimisation/mutualisation pour des tâches à faible valeur ajoutée ;
 - o une logique industrielle de l'outil qui pourrait intensifier les charges de travail des utilisateurs du BIM sans gains réels pour les bénéficiaires ;
 - o une volonté de déployer la logique servicielle à travers une autre démarche dite « excellence opérationnelle », qui vise la personnalisation et l'enrichissement des contacts entre techniciens et bénéficiaires et pourrait se révéler incompatible avec certains usages techniciens du BIM ;
- des opportunités de mettre au cœur du système des œuvrants en capacité de connaître les informations pertinentes pour imaginer et délivrer les services.

Un consensus fort apparaît à l'observation : le BIM Exploitation est une réponse instrumentale pertinente et rentable à terme. C'est un progrès pour les métiers techniques de la maintenance qui induit une adaptation

des organisations locales du travail et, au-delà de métiers nouveaux, une manière renouvelée d'exercer les métiers du FM.

Le BIM Exploitation est une « innovation de rupture ». La mise à disposition d'une maquette facilitant la visualisation n'est pas seulement de l'ordre du confort, mais constitue une avancée importante dans sa dimension cognitive.

L'innovation incrémentale est ainsi, probablement, dans une perspective de valorisation immatérielle des activités par un enrichissement de l'information et l'extension de ses usages (consommation d'énergie, durabilité des équipements, maintenance prédictive, coûts main d'œuvre). L'extension des usages (par exemple sur les pièces détachées) est réciproquement un argument d'enrichissement des bases de données. Bref, le BIM Exploitation valorise l'information. Il en fait un facteur de production renouvelé (sous conditions d'usages), une source de valeur.

Plus encore et à moyen terme, nous faisons l'hypothèse que l'innovation de rupture sera dans des usages nouveaux, dans des usages qui n'existent pas encore, mais que la disponibilité de la maquette suggèrera. C'est l'offre de BIM qui créera des usages et une demande, et donc l'apparition de besoins et de nouvelles applications aujourd'hui « inconnaissables ». Il se peut alors, pour cela, que le BIM Exploitation se déplace en même temps que les enjeux du FM : des bâtiments et leurs équipements (dont il est aujourd'hui une représentation utile aux exploitants), à ses résidents qui en sont la raison d'être, la finalité économique.

Ce que l'espace dit du travail

Xavier Baron, décembre 2015

La crise Covid19 interpelle *l'open space*, lieu d'échanges et de travail en commun mais aussi source d'interrogations sur les risques sanitaires. La réflexion critique présentée par Xavier Baron voici 5 ans remet le sujet d'aujourd'hui en perspective : « *Les open space se développent, particulièrement dans les grandes entreprises du secteur tertiaire. Réduction des coûts, phénomène de mode, management plus ouvert, travail collaboratif... Les raisons invoquées ou qui sous-tendent cette nouvelle appropriation de l'espace sont nombreuses... Pour autant ces nouveaux espaces peuvent-ils changer la donne si le rapport au travail et à la création de valeur n'évolue pas ?* » (introduction de l'article de 2015).

Innovier sur les conditions contractuelles dans le FM : le cas des « non-contrats » de Steam'O

Corinne Colson Lafon, mars 2019

Ce que les grandes entreprises prestataires et clients hésitent à faire, une entreprise plus modeste peut le tenter au prix de l'engagement de son dirigeant et grâce à une qualité de relation. C'est le cas de Corinne Colson Lafon qui a présenté au groupe de travail des cas d'innovation contractuelle pour des marchés de FM. A chaque fois spécifiques à une situation, pour répondre à des besoins particuliers et liées à la rencontre singulière entre dirigeants, ces innovations ont pris différentes formes : accord sans contrat au bénéfice d'un accord d'engagement, lettre d'intention, simple commande ; ou engagement à durée indéterminée. Elles ont pris en compte l'expertise et la capacité de conseil du prestataire. Dans tous les cas, ces formes innovantes ont impliqué le dirigeant du donneur d'ordres et l'instauration d'une confiance. Elles renouent avec ce pour quoi un contrat est fait : ni outil de gestion opérationnelle (affaire des annexes), ni moyen de communication, ni résultante d'un rapport de force dans la fixation d'un prix. Steam'O présente ainsi les expériences d'une capacité à se comprendre et s'accorder sur ce que client & prestataire veulent faire ensemble.

Retour sur un document fondateur du CRDIA : « Des services généraux aux aménités des environnements du travail, dépasser l'industrialisation des services »

Xavier Baron & Nicolas Cugier, février 2016

Publié en 2016 dans L'Expansion Management Review, ce texte résume l'esprit de la démarche du CRDIA depuis sa création. Il reste largement d'actualité et Les Cahiers ont choisi de le reproduire « en supplément » dans ce numéro.

La France compte 3,4 millions de chômeurs (*chiffres de 2015, N.D.L.R.*) inscrits auxquels s'ajoutent à peu près autant d'exclus du monde du travail. Une étude de l'INSEE chiffre à 13,5% seulement la part de la population active occupée dans l'industrie (-5% entre 2005 et 2013) et à 77%, celle occupée dans le secteur tertiaire. Ce phénomène de redistribution de la force de travail comme des sources de la valeur économique post-industrielle n'est pas près de s'inverser.

Dans cette mutation, les activités de services en *B to B* au profit des bâtiments et des occupants des espaces de travail représentent de l'ordre d'un million de salariés et 50 milliards de chiffre d'affaire potentiel (*source Hent Consulting pour le compte du Sypemi*).

Ces services dits de Facility Management (FM) émergent depuis 30 ans à la faveur d'un large mouvement de spécialisation et de professionnalisation dont une première étape a été dominée par un processus d'externalisation. Ce qui pouvait se réguler avec du « bon sens », des salariés maison et des connaissances historiques, doit désormais faire l'objet d'une gestion formalisée ; ratios, KPI & SLA (*Key Performance Indicators & Service Level Agreements, N.D.L.R.*), procédures, calculs de coûts et rapports de force entre partenaires sont les enjeux des processus d'appels d'offres et de contrats. Le Facility Management est un secteur jeune, encore émergent. Il est au cœur de la mutation d'une économie historiquement tirée par l'industrie qui s'est déjà métamorphosée en une économie tirée par les services. Il représente un potentiel de valeur économique, d'emplois et de croissance sans commune mesure avec les perspectives fragiles de réindustrialisation. Moins noble que l'assurance ou la banque, moins glamour que les loisirs et la communication, moins socialement valorisé que l'éducation, la police ou la défense, moins « évident » que la santé..., les services aux habitants et aux bâtiments, mais également les services informatiques et pour une part les services de gestion de personnel, n'en constituent pas moins un pilier de la servicialisation de nos économies.

Ce secteur est encore à la recherche de son « métier ». Il est pourtant déjà à la limite de l'asphyxie (*voir « Le FM à la croisée des chemins », Xavier Baron pour le Sypemi*), provoquant l'inquiétude des entreprises clientes qui en sont désormais clairement dépendantes.

La valeur économique et sociale de ces services n'est pas en cause, bien au contraire. La promesse de gains de productivité par l'intégration des services que porte le concept de *Global FM* est toujours de pleine actualité. Par contre, en France notamment, un défaut de pensée alternative à la logique industrielle handicape lourdement son émergence. Ces services sont en danger de mort par un excès d'industrialisation et de financiarisation. Ils ne sont pas pensés comme des services créateurs de valeur mais comme des prestations génératrices de coûts. Ils sont traités comme des biens et non comme des vecteurs d'une modification favorable de l'état des bénéficiaires et de leurs environnements. Ils ne sont pas compris comme une source de productivité pour le travail d'aujourd'hui : un travail majoritairement intellectuel, relationnel, informationnel, nécessairement collectif et finalisé sur une production intégrant une part immatérielle majeure.

Cahier 8

février 2021

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

Xavier Baron pour le CRDIA, janvier 2021

Le CRDIA apporte sa contribution à une étude en cours conduite avec l'ARSEG et le Sysemi, et l'aide du Cabinet Hent Consulting, visant à mieux identifier les périmètres du monde des services aux environnements de travail. Pour le CRDIA, le concept de filière détaillé ici apparaît pertinent pour identifier, examiner, classer, analyser et comprendre l'univers complexe des services aux environnements de travail. Aucune entrée prise isolément n'est en effet pertinente : marchés, métiers, typologies techniques et servicielles etc. n'apportent que des vues partielles, à l'image du cylindre dont les projections 2D peuvent aller du cercle au rectangle. L'approche par la filière doit permettre de mieux voir en 3D ... et de jeter ainsi les bases d'une réflexion consensuelle sur l'avenir.

Compétitivité, performance et productivité des services aux environnements de travail

Xavier Baron & Michel Platzer, décembre 2020

La crise de la Covid-19 conduit toutes les structures à multiplier les nouvelles dépenses : masques, équipements de sécurité, barrières plexiglass, ordinateurs pour le télétravail, nettoyage renforcé ... Nettoyage renforcé ? Comme par miracle, le nettoyage quitte ses oripeaux de « coût à réduire » pour endosser les habits glorieux des « dépenses à augmenter ». Cette parabole éclaire tout le débat sur les services aux environnements de travail. Vus comme des maux (coûts) nécessaires, ils sont toujours trop chers, mais rapportés aux activités qu'ils supportent et dont ils peuvent améliorer la production de valeur, ils deviennent, comme d'autres, de simples composantes d'un ensemble de dépenses liées au produit matériel ou immatériel. Cette note remet ainsi en perspective les notions trop souvent galvaudées de compétitivité, de performance et de productivité.

Innover sur les conditions contractuelles de la performance de l'exploitation d'immeubles professionnels : le contrat COPERNIC de Thales

Nicolas Cugier & Xavier Baron, mai 2019

Quelles sont les limites qui empêchent la création de valeurs ajoutées dans l'exploitation des locaux ? Après cinq années de déploiement d'un premier contrat de *full FM*, dit Copernic, à l'échelle européenne (7 pays, 1 prestataire par pays, 80 sites, 2 Mm², 55 000 occupants), le groupe Thales rassemble un premier corpus d'observations issues du terrain, et en tire les conséquences pour l'élaboration de Copernic, jetant ainsi les bases d'une « révolution copernicienne du modèle d'affaires ».

Le pari de Copernic revient à créer un modèle d'affaires pérenne autorisant une marge raisonnable pour le prestataire sur le moyen terme ... tout en mettant en évidence des économies immédiates et tangibles pour le donneur d'ordres -sans lesquelles l'innovation proposée perdrait immédiatement toute légitimité-, et en respectant les formes juridiques habituelles.

Une des innovations majeures de Copernic réside dans le fait que l'accord entre les parties n'est plus réputé acquis une bonne fois pour toutes dans les termes initiaux du contrat, mais doit être régulièrement construit dans des délibérations centrales et locales, rythmées et obligatoires (hebdomadaires, mensuelles, trimestrielles, annuelles) prévues et conduites à cet effet. Volet stratégique de Copernic, cette gouvernance,

véritable « dynamique du contrat », est une des clés de la réussite du projet dont un des objectifs est de contribuer à l'émergence d'un secteur qui reste en devenir, le Facility Management.

Cahier 9

mars 2021

Quand les contrôles de type industriel contredisent les conditions de l'autonomie dans les services : le cas d'un prestataire de maintenance multiservices des entreprises (*facility management*)

Jean-Yves Ottmann, Xavier Baron, Matei Gheorghiu, printemps 2020

Le secteur du Facility Management (services aux entreprises : propreté, entretien, accueil, sécurité, espaces verts...) est large (1,25 million d'emplois en France), organisé en sous-traitance multiple et régulé par une concurrence féroce. Les métiers qui le composent sont dévalorisés et privés d'autonomie, au profit d'un contrôle par des indicateurs chiffrés construits à partir de contrats éloignés du terrain. Or, une activité de service ne saurait être, en théorie, organisée dans des logiques issues de l'industrie : division du travail, standardisation, massification et prescription. Cet article, construit à partir des observations rassemblées dans le cadre d'une recherche action d'envergure, s'interroge sur les enjeux d'autonomie et de contrôle dans le secteur du Facility Management. Il montre comment le fait que le secteur soit fragmenté et basé sur des logiques concurrentes, les emplois atomisés et le travail isolé, entraîne une « sur gestion » et un « sous management » au service d'un simulacre, qui ne trouve de sens que comme justificatif à une pensée industrielle inadaptée à une activité de services.

Dirigeants et managers face aux enjeux des organisations du travail post-covid : Dorra Ghrab, Directrice Business & Développement de Génie des Lieux

Propos recueillis par Michel Platzer, février 2021

La crise sanitaire est inédite, par ses effets et son ampleur dans l'espace et, peut-être, le temps. Elle est propice à l'expression débridée de tous les imaginaires sur le monde d'après. Plutôt que tirer des plans sur la comète, il est utile d'observer. Génie des Lieux, présidé par Pierre Bouchet qui participe activement au CRDIA depuis l'origine en avril 2016, a mené fin janvier 2021 un sondage auprès de dirigeants, managers et employés. A partir de leurs réponses à 9 questions, Dorra Ghrab présente son analyse des tendances observables :

1 Comment évaluez-vous l'adaptation de votre entreprise pendant la crise ?

2 Sur quel volet votre entreprise a-t-elle le plus évolué ?

3 La crise, moteur du changement : sur quels sujets avez-vous été conduit à mener une grande réflexion ?

4 Votre entreprise propose-t-elle aux collaborateurs de télétravailler dans un espace de coworking ?

5 Votre entreprise a-t-elle consulté les collaborateurs sur leur souhait d'évolution des pratiques de travail, du management, des environnements de travail, etc. ?

6 Demain, pensez-vous laisser vos collaborateurs choisir librement leur lieu de travail ?

7 A votre avis, sur quels sujets votre entreprise aurait-elle besoin d'être accompagnée ?

8 Quels sont vos objectifs pour l'année 2021 ?

9 Selon vous, quels vont être les incontournables des entreprises dans le futur ?

Ce travail met notamment en évidence un décalage entre les visions de mutations importantes pour l'avenir, et une grande prudence lorsqu'il s'agit de les mettre en pratique.

Une solution à l'usage et en économie de la fonctionnalité pour les moquettes de bureaux : les innovations servicielles de l'offre Optimal Karpet de ORAK

Xavier Baron, CRDIA & Nicolas Loheac, Fondateur d'Orak, février 2021

L'offre Optimal Karpet présente un exemple opérationnel d'innovations servicielles au sens du CRDIA : *un enrichissement de la valeur des services par l'accroissement de leurs impacts utiles à la performance des clients et des bénéficiaires*. Débouchant sur un engagement contractuel de garantie de performance d'usage des revêtements textiles dans les espaces de travail tertiaires, elle propose dès aujourd'hui une solution complète ; du choix des produits à la gestion des déchets en passant par la pose, la maintenance, le réemploi et le recyclage sur toute la durée de vie des produits. L'offre proposée est disponible à la vente ou à la location, avec un engagement contractuel de rachat des produits en fin d'utilisation.

Au-delà des avantages de coûts et de l'enrichissement des services par l'intégration servicielle, cette offre met en œuvre l'économie de la circularité et du développement durable. De plain-pied dans la logique servicielle et l'économie de l'usage, ORAK fait ainsi entrer un pan de l'exploitation des environnements de travail dans l'économie de la fonctionnalité.

Cahier 10 mai 2021

Les services aux environnements de travail face aux conséquences de la crise sanitaire : Latifa Hakkou, Présidente de l'ARSEG & Joël Larousse, Vice-Président de l'ARSEG

Propos recueillis par Michel Platzer et Xavier Baron, mai 2021

Les services aux environnements de travail face aux conséquences de la crise sanitaire : Eric Lefiot, Président du SYPEMI & Christophe Leroy, Secrétaire Général du Sysemi

Propos recueillis par Michel Platzer et Xavier Baron, mai 2021

Quels arbitrages des salariés entre leurs lieux de travail dans l'après-crise ?

Alain d'Iribarne, février 2021

Cet article inaugure une série de réflexions sur les enjeux et perspectives des environnements de travail, notamment au travers du prisme de la Qualité de Vie au Travail (QVT). Ces contributions originales diffusées par les Cahiers du CRDIA s'inscrivent dans une volonté de coopération et de mise en commun des travaux de recherche portés notamment par l'Ameublement Français et son observatoire de la Qualité de Vie au Travail, ACTINEO. Cet observatoire produit des travaux depuis plus de 15 ans, notamment tous les deux ans les baromètres de la qualité de vie dans les bureaux, offrant à l'ensemble de la filière une production de qualité, sous la responsabilité et grâce à l'engagement de son Comité Scientifique présidé par Alain d'Iribarne. La prochaine livraison de ce baromètre est attendue ce printemps avec une étude intégrant 5 métropoles mondiales. Dans une logique *open source*, qui est aussi celle des Cahiers du CRDIA, ces productions sont mises à disposition de l'ensemble des acteurs de la filière.

Espaces de travail, télétravail, immobilier d'entreprise : quelques références récentes

CRDIA, mai 2021

La rédaction des Cahiers du CRDIA a choisi de faire bénéficier ses lectrices et lecteurs d'un travail de suivi des parutions récentes liées aux sujets d'actualité. Ni exhaustif, ni systématique, mais synthèse de regards attentifs, cet ensemble de références, sans doute pour certaines d'ores et déjà connues de nos lectrices et lecteurs, accompagne utilement les réflexions prospectives qui ne manquent pas de se développer actuellement, au regard des incertitudes sur les conditions futures de la vie quotidienne dans les espaces de travail.

Cahier 11

juin 2021

Prototype de clausier de contrat de coopération FM

Groupe de travail « innovation contractuelle » du CRDIA, octobre 2019

Une proposition de contrat innovant a été élaborée à l'issue d'un travail de groupe à travers une problématique, des études de cas et un prototype de contrat. Il est ici mis à disposition sous la forme synthétique d'un recueil pratique de clauses rédigé par Jean Yves Kerbourc'h et Xavier Baron. Ce recueil traduit une perspective politique et technique en rupture avec les pratiques habituelles, et illustre ce que pourrait être un contrat placé sous le signe de la coopération plutôt que de la défiance. Au-delà du format juridique, ce clausier a l'ambition d'inciter les négociateurs à conclure des contrats d'intérêts communs dans lesquels, loin d'un banal processus d'achat de quasi-biens, les parties s'engagent sur des obligations complémentaires.

La fin d'un cycle ?

Thierry Cadiot, mai 2021

Thierry Cadiot reprend, actualise et élargit en mai 2021 une interview publiée en ligne en mai 2020 dans Workplace Magazine. Il revient sur les différentes phases de gestion de la crise de la Covid 19, ses observations et ses initiatives en tant que DET au cœur de dispositifs très contraints permettant malgré tout d'assurer au mieux la continuité de l'activité de son entreprise. Il pose enfin, pour son métier et pour l'ARSEG, dont il est membre du COMEX en charge des études et de la formation, les questions que cette crise à rebondissements fait naître pour l'avenir des environnements de travail.

Les difficultés de la mobilisation du travail dans les services FM : l'expérience de Steam'O

Corinne Colson Lafon, mars 2019

Corinne Colson Lafon, Présidente Directrice Générale de Steam'O, nous fait partager son expérience de chef d'entreprise. Elle présente avec franchise et de manière accessible ce que signifie gérer des femmes et des hommes dans cette activité. Elle aborde les recrutements, les enjeux d'intégration et de fidélisation sur la durée, la constitution de collectifs mais également les sources d'interférences, notamment les clients chez qui ses salariés œuvrent au quotidien. Son témoignage est challengé et enrichi par les questions et apports de deux chercheurs : Solveig Grimault, sociologue et chercheuse à l'IRES (Institut de Recherches Economiques et Sociales) et Antoine Rouillard Perrain, sociologue, aujourd'hui conseiller du secrétaire

général de la fédération CFDT Services. Ces échanges se sont déroulés dans le cadre du colloque CRDIA portant sur les conditions de la mobilisation du travail et au travail dans le FM.

Cahier 12

septembre 2021

Le BtoBtoC est-il l'avenir du FM ?

Xavier Baron & Joël Larousse, octobre 2019

La pandémie conduit certaines entreprises à proposer des services aux domiciles de leurs employés télétravailleurs : outils de communication, fourniture de fauteuils ergonomiques, voire livraison de repas etc. Ces pratiques, imposées par la nouvelle donne de l'organisation du travail tertiaire, donnent l'image d'un FM évoluant du BtoB traditionnel vers un BtoBtoC. Le « C » ainsi valorisé marque la volonté de replacer le bénéficiaire final dans la finalité des services et d'intégrer son influence, voire sa participation active, dans la production d'environnements de travail pertinents. Cette nouvelle approche introduit cependant le risque de se tromper de cible, en assimilant à tort le bénéficiaire final de la prestation à un simple consommateur. Autonome et responsable, il reste un salarié subordonné. Accompagnés par des orchestres, les bâtisseurs du Machu Picchu du 15^{ème} siècle travaillaient en musique à 2500 mètres d'altitude ... ils ne sauraient pour autant être assimilés aux spectateurs des festivals de l'été qui s'achève.

Une multiplication des lieux de travail dans l'immeuble de bureaux

Alain d'Iribarne, mai 2021

Dans la continuité de « *Quels arbitrages des salariés entre leurs lieux de travail dans l'après-crise ?* », (Cahiers du CRDIA n°10 de mai 2021), ce second article poursuit la coopération des Cahiers avec ACTINEO, son Comité Scientifique et Alain d'Iribarne. Les données factuelles présentées et analysées finement sur l'usage et les attentes des salariés relativement aux différents lieux de travail qui leur sont proposés dans les immeubles de bureaux, éclairent la réalité des politiques d'aménagement des espaces. Le prisme déformant de la communication donne en effet parfois à certaines dispositions une importance médiatique éloignée de leur réalité opérationnelle. Mais il faut s'attendre à des évolutions en la matière, comme l'indique l'auteur : « le développement du télétravail, plus ou moins combiné à une poussée du nomadisme et du travail à distance, devrait mécaniquement impliquer une forte augmentation de la proportion de postes de travail non dédiés ».

Services et télétravail en extension, un progrès au risque d'un retour de la servilité...

Xavier Baron, juin 2021

Dès 2017, Xavier Baron notait dans « *Plates-formes : extension du domaine de la servilité* » (Metis Europe, juin 2017) le risque « d'extension de la servilité, du fait d'une confusion croissante des sphères privées et publiques de l'activité productive ». En réponse au grand chamboulement imposé par la pandémie, les multiples adaptations plus ou moins improvisées et le plus souvent réussies, marquent une belle résilience de nos organisations. Rien n'est fini, loin de là, et chacun est bien conscient du potentiel d'opportunités désormais ouvert. Il y a cependant toujours des risques induits par la bousculade de principes construits sur plus d'un siècle de rapports et de conflits sociaux, et encore jugés intangibles voici à peine deux ans. L'auteur dessine la croisée des chemins, entre des travailleurs libres de leurs choix, plus efficaces que jamais dans des relations optimales avec leurs employeurs ... ou l'écriture par un autre Zola d'un nouveau « *Germinal* » du paroxysme de l'ubérisation tertiaire destructrice de la vie privée, introduit par l'extension du télétravail et la

confusion inévitable entre sphères privée et publique. La réalité ne sera sans doute ni l'un ni l'autre. Identifier les risques est conforme à notre posture de recherche et reste un atout essentiel pour se préparer à les éviter.

Cahier 13

novembre 2021

Nous allons mettre en place de nouvelles manières d'habiter et d'occuper nos bureaux

Frédéric Goupil de Bouillé, octobre 2019

Depuis le 1er janvier 2020, la réunion de l'environnement de travail et de l'immobilier du groupe SNCF permet le déploiement du projet « Global FM » qui porte sur 7,4 millions de m² et 800M€ de prestations. Au-delà de la recherche d'optimisation et de qualité de services, c'est bien une remise à plat de la définition et de l'usage même des espaces de travail qui s'engage : « il ne s'agit plus uniquement de services à l'immeuble et à l'occupant mais de services au salarié. Et ce, jusque chez lui ! ». La crise sanitaire du Covid-19 démultiplie évidemment les enjeux de ce projet, qui prend un sens et une profondeur accrues. Une grande révolution à mettre en place en un minimum de temps.

Vers une multiplication des lieux légitimes de travail hors l'immeuble de bureaux

Alain d'Iribarne, mai 2021

Troisième et dernier opus issu de l'enquête ACTINEO 2019 (cf. les Cahiers du CRDIA n°10 et 12 de mai et septembre 2021), cet article aborde un des sujets les plus sensibles des mois et années à venir : quels avenir pour les différents tiers-lieux qui vont désormais rythmer le quotidien des travailleurs de bureaux ? L'enquête effectuée auprès des utilisateurs, qui traduit leurs attentes et aspirations, mais aussi les satisfactions et insatisfactions éprouvées à la pratique des différents tiers-lieux, confirme la primauté du domicile mais réserve aussi quelques surprises. Sur ces bases, un nouvel équilibre issu du retour à une vie au travail « normale », post-Covid, est à trouver. Il dépendra bien entendu des capacités de négociation des différentes parties prenantes de l'organisation du travail.

Services aux environnements de travail en immeuble multi-locataires : qui travaille pour qui ?

Michel Platzer, octobre 2021

Chaque société utilisatrice d'espaces de bureaux réfléchit actuellement aux conséquences de la crise Covid-19 sur ses conditions d'occupation, avec souvent comme ligne d'horizon les espoirs d'économies à court terme (quick wins) que la généralisation du télétravail partiel a fait émerger chez de nombreux dirigeants. L'immeuble multi-locataires, avec son architecture complexe d'offres de services, de pilotes et de bénéficiaires, pourrait voir à cette occasion émerger de nouvelles formes d'organisation, qu'il s'agisse de coworking à grande échelle ou d'occupancy management induit par les possibilités de recueil et de gestion des données d'occupation des espaces. Dans tous les cas, quatre familles d'exigences majeures devront être satisfaites simultanément : rentabilité pour le propriétaire, efficacité pour les locataires, qualité de vie au travail pour les occupants et haute qualité environnementale pour l'exploitation de l'immeuble.

Cahier 14

décembre 2021

Le cycle de la valeur et sa mesure dans les services

Yannick Blanc avec la coopération de Xavier Baron, septembre 2021

Yannick Blanc, haut fonctionnaire engagé dans le travail social, témoigne d'une réflexion en profondeur sur la mesure de la valeur de productions de services qui ne font pas l'objet d'échanges commerciaux. Cette difficulté de valorisation est récurrente s'agissant du travail social, comme par exemple l'insertion de publics éloignés de l'emploi à l'aide de dispositifs associatifs et bénévoles. Elle constitue aussi un handicap pour valoriser la production d'une continuité économique et sociale orientée bien-être, sécurité, santé et sobriété comme c'est le cas des services aux environnements de travail. Ces activités ont une valeur, mais pas de prix. Pour répondre à l'enjeu d'évaluations permettant de renouveler les ressources (des moyens, des budgets, des salaires...), et en revisitant les travaux de Michael Porter, il s'agit de penser des pistes méthodologiques permettant de mesurer la valeur de services caractérisés par des productions centrées ressources. Ces valeurs sont nécessairement objets de délibérations pour en évaluer les dimensions sociales en intégrant la rareté, les externalités et la circularité.

Le Property Management face à la crise sanitaire : Csongor Csukás, Président de l'APROMA,

Propos recueillis par Michel Platzter et Xavier Baron, novembre 2021

Après Latifa Hakkou et Joël Larousse pour l'ARSEG, Eric Lefiot et Christophe Leroy pour le SYPEMI, qui ont détaillé leurs approches des évolutions induites par la crise sanitaire dans le secteur des Services aux Environnements de Travail dans le Cahier 10 de mai 2021, Csongor Csukás, Président de l'Association des Property Managers (APROMA), livre sa vision des évolutions à attendre dans un secteur de l'immobilier et des services ... moins immobiles que jamais.

Quand les usages s'invitent dans le management des environnements de travail

Xavier Baron, novembre 2020

Suivant une tendance lourde de l'économie qui a évolué depuis un demi-siècle de la production de masse indifférenciée imposée à une clientèle organisée en files d'attente passives vers la recherche de la satisfaction la plus intime, selon la formule « ne vendez pas au client ce qu'il demande, offrez-lui ce qu'il désire », les Services aux Environnements de Travail se veulent toujours plus à l'écoute des utilisateurs, même si ceux-ci ne sont pas directement leurs « clients » au sens de l'économie de marché. Deux attitudes sont possibles face à ce défi : transformer l'ensemble des prestations et leurs conditions d'exécution pour s'adapter globalement à cette nouvelle approche, ou plus simplement, à l'image de certaines formes d'*hospitality management*, ajouter une prestation répondant à ce qui est alors vu comme un « nouveau besoin » s'ajoutant aux autres. L'auteur nous détaille les raisons qui le conduisent, entre ces deux attitudes, à privilégier celle-là aux dépens de celle-ci.