

## Innover dans les offres de propreté Partie II/II

### Comment réaliser des gains de productivité en valeur dans la propreté ?

Xavier Baron

*Comme le précédent (paru dans les Cahiers du CRDIA n°19 de septembre 2022), ce second article est le produit d'un travail d'analyse et de rédaction réalisé avec la participation d'un dirigeant d'une grande entreprise de propreté et de services aux environnements de travail. Si ce dernier garde l'anonymat, sa contribution a été déterminante et se devait d'être signalée.*

Dès lors que le prix est fixé non par le client par le moins disant, il y a toujours « moins cher ». On ne peut reprocher alors aux acteurs de la propreté de « faire au mieux » avec les règles qu'on leur impose, parfois avec l'aval complaisant du client. Placer des travaux supplémentaires hors forfait, verdir les indicateurs de performance, provisionner les pénalités, présenter au mieux les effectifs, autant de pratiques souvent observées sur le terrain. Pratiques qui entretiennent des équilibre sous-optimaux, et maintiennent une fiction de conformité, ni atteignable, ni toujours pertinente. Ces faux semblants ont un prix : la limitation de l'innovation et de la recherche de réels gains de productivité.

#### 1 - Intégrer la variabilité, les usages et la pertinence du propre

Pour que les comportements changent, pour pouvoir générer des gains de productivité en valeur, il faut faire évoluer les règles et innover dans les processus et offres de propreté. C'est une attente des clients. Elle est lisible dans la demande formulée en termes de propreté à l'usage. C'est un besoin des prestataires pour garantir durablement des marges décentes. Ils doivent pour cela attirer et fidéliser des travailleurs de qualité, donc leur proposer des conditions de travail et de rémunération décentes, mais donner également plus de sens et de fierté au travail.

#### *Intégrer la variabilité des prestations à exécution successive*

Il s'agit de réduire l'incertitude et les aléas du client. La propreté relève des services, elle donne lieu à des prestations à « exécution successive »<sup>1</sup> dont les résultats sont largement immatériels d'un côté, toujours soumis à des marges d'appréciation de l'autre. Dans le contrat, client et prestataire doivent ainsi se mettre d'accord sur des « objets » flous qui, au moment de la signature (pour plusieurs années parfois), ne sont pas encore constitués ni observables dans le réel : on signe pour des prestations « à effectuer ». Dans l'organisation comme dans l'accord, il faut anticiper et allouer des moyens stabilisés a minima et variables. Il faut maîtriser l'allocation de moyens adéquats à des besoins et des contextes pour partie « à venir », toujours différents et évolutifs.

Le management comme l'œuvrant, dans l'exécution successive, devront nécessairement ajuster en permanence la prestation, ses formes, les moyens nécessaires, et même son objet précis. L'évaluation devra toujours être enrichie, pour juger du travail bien fait, de la prise en compte des contextes, des points de vue singuliers et des rationalités distinctes sur le réel du terrain. Ces jugements devront intervenir pendant et après la prestation, pas seulement a priori. Dans leur impact économique, ces services dépendent du niveau d'engagement des œuvrants, de la qualité des

---

<sup>1</sup> Cette caractéristique technique et juridique a été notamment mise en exergue et travaillée dans le champs du Droit et des innovations contractuelles dans les services aux environnements de travail (CF. Etude CRDIA 2019 avec J.Y. Kerbourc'h, X. Baron)

relations avec les bénéficiaires et de la prise en compte des contextes et des aléas. Si leur valeur est, pour partie, mesurable et de l'ordre du réglementaire (absence de salissure, sécurité sanitaire), elle est aussi pour une grande partie culturelle, subjective et relationnelle.

Cela implique des contrats qui intègrent dans le forfait une part « non définie à l'avance » pour réagir à l'aléa et aux spécificités, et des critères de performance ou de satisfaction régulièrement refondés.

#### **La valeur produite par la propreté**

Elle n'est pas directement dans l'obtention de propriétés physiques observables. L'enlèvement de salissures sur un support de type moquette, vitrage ou meuble par exemple, est un moyen au service de plusieurs registres : restauration de la fonctionnalité attendue du support, mais aussi confort, respect, santé. La valeur produite par la propreté n'est pas dans le nettoyage, mais dans l'impact « productif » d'une transformation favorable de l'environnement des bénéficiaires. La propreté impacte la santé, conditionne le confort, indique le respect, témoigne d'une reconnaissance, produit des environnements attractifs, favorise l'engagement productif au travail. L'efficacité attendue est dans le maintien et l'accroissement des capacités productives des ressources du client que constituent ses propres salariés et leurs environnements.

Ainsi, des prestations servicielles à exécution successive ne peuvent pas être évaluées seulement à l'aune de leurs coûts ou même de leur conformité en moyens et en exécution. Elles sont un investissement productif que consent le client au titre d'un coût d'opportunité, pour tenter d'obtenir un surcroît de performance de ses ressources, en équipements et en travailleurs. Cet investissement est à considérer de manière alternative à d'autres dépenses, ou pour éviter d'autres coûts, eux-mêmes potentiels. C'est dans la pertinence du service effectivement rendu, et dans l'observation de ses conditions d'exécution in situ, que se joue la productivité et que l'on peut apprécier/juger du rapport entre valeur et coût.

#### *Intégrer les usages de la propreté au service du travail des bénéficiaires*

Il s'agit de garantir, au jour le jour et dans la durée, la pertinence des interventions de propreté, qui ne sont pas seulement du nettoyage, mais intègrent le sanitaire, le rangement, les services associés, le maintien de fonctionnalités y compris dans des espaces verts. Les offres actuelles sont mal instrumentées pour articuler les différents registres des besoins nouveaux ou émergent des clients, qui sont liés :

- aux nouveaux modes de travail : télétravail, *flex office*, *coworking* ;
- aux aléas liés aux contraintes extérieures : météo bien sûr pour la propreté, mais aussi enjeux liés aux crises sanitaires ou par exemple à des risques terroristes ;
- à la vie du bâtiment, niveaux et variations des taux d'occupation, types d'activités, cultures d'entreprises, nombre et qualités des visiteurs et enjeux liés à leur accueil.

Alors qu'il est régulièrement question d'attractivité et de fidélisation, il faut également s'étonner de la quasi-absence de prise en compte des attentes et demandes particulières des bénéficiaires, au-delà de quelques sondages de satisfaction périodiques. L'expérience utilisateur ne rentre pas suffisamment dans l'équation. Le fait est que le client « qui paye » n'est pas celui « qui bénéficie » des services. Les cahiers des charges comme les offres sont encore souvent adossés au bâti, référencés à des m<sup>2</sup> *modulo* les revêtements.

Ils doivent évoluer vers une délivrance de services identifiés en fonction des utilisateurs, relativement à des usages. Ils doivent enfin intégrer toute les composantes de la propreté ; le non sale évidemment, mais également ce qui est approprié, c'est-à-dire propre aux usages et ce qui est appropriable par les personnes, ce qui leur deviendra propre.

**La propreté ?**

Elle comporte au moins trois dimensions, le non-sale, l'appropriable et l'adéquate :

- Le non-sale dépend de critères pour partie objectivables (absence de salissure). Il fait l'objet de dimensions cognitives, pour partie individuelles, pour partie culturelles et pour partie codifiées règlementairement, explicitant ce qui est non sale, ce qui est sain, ce qui est rangé/ordonné et ce qui ne l'est pas.
- Le propre au sens de propriété ou d'appropriation est le fait d'appréciations sociales portant sur des espaces et des équipements propres à des bénéficiaires, au sens de « propre à quelqu'un ». Pour des espaces professionnels, les salariés portent un jugement sur des critères (propreté et accueil) qui traduisent leur capacité à « se sentir chez eux », qui disent le respect dont ils sont les sujets.
- Le propre, au sens de qualités fonctionnelles et d'adaptation à des usages, définit le « propre pour quelque chose ». Il est alors approprié pour des besoins et des usages référés tout autant à l'utilité démontrable (la valeur d'usage du propre) qu'à des exigences culturelles ou « coutumières » (les us et coutumes).

On voit bien qu'il ne peut pas exister de référentiel unique, stable et partagé qui permette de mesurer le propre à l'aide d'une métrique suffisamment simple pour être chiffrée. L'évaluation de ce qui est « propre » est alors nécessairement de l'ordre du dialogue (ou processus dialogique). Il n'est pas compliqué pour autant, mais il est toujours complexe.

*Gouverner à l'aide d'accords réguliers sur la pertinence du travail de propreté*

Le nettoyage n'est pas l'horizon indépassable de la propreté. Il s'agit de construire des accords sur le résultat, et pas seulement sur une mise à disposition de moyens. Pour gagner en efficacité et en productivité, les offres innovantes en propreté doivent notamment permettre aux prestataires d'apporter leur expertise. Ce sont eux qui sont porteurs des solutions, qui maîtrisent en principe la compétence de dire ce qu'il faut faire, ce qu'il est possible de faire...

Les accords doivent inciter et aider les œuvrants à coopérer, à faire quotidiennement ce qui est utile, ce qui est intelligent, c'est-à-dire tenir compte des contraintes et s'adapter aux usages. Les contrats doivent leur laisser des marges de manœuvre pour choisir de dépenser plus de temps à traiter des espaces très utilisés et salis, ou simplement « importants » pour les utilisateurs, mais de passer plus vite ou moins souvent sur les espaces qui le justifient moins. Si un échange instantané de biens tangibles peut être réalisé par une simple transaction, l'accord de services doit être régulièrement refondé dans le cadre d'une gouvernance : là devrait être l'objet principal des accords de prestations de Services aux Environnements de Travail.

Comment régulièrement refonder l'accord entre les parties sur la valeur des productions de la relation déployées autour de d'activités « à exécution successive » ? Pour reconnaître et encourager des comportements de bonne intelligence, la gouvernance de la relation doit veiller à promouvoir un dialogue, des échanges, au plus près du terrain, afin de refonder régulièrement l'accord des parties. Plus que des outils et des métriques, mener au mieux le management d'un système de production servicielle de propreté suggère des instances de gouvernance souples, efficaces et évolutives, faisant la place à l'enquête et aux processus d'évaluation : des lieux et des moments où l'on se parle.

*Valoriser les conditions de la performance et du travail bien fait*

Comment installer la confiance ? Trois axes de progrès apparaissent.

- Il faut que les finalités de la coopération soient exprimées et discutées, sur les finalités du client et non pas seulement sur un dimensionnement des moyens. Les fréquenciels et autres indicateurs de performance associés ne peuvent pas se substituer à l'évaluation de la qualité du travail des œuvrants et du bien-être attendu pour les bénéficiaires ;
- Il faut instituer le dialogue, non sur les coûts de prestations, mais sur la valeur attendue des relations de service, c'est-à-dire, l'impact utile du travail serviciel. Il faut à la fois que le prestataire s'approprie les objectifs du client, mais également que le client se préoccupe et

participe aux conditions d'une bonne réalisation des services. Il n'y a pas de coopération possible sans connaissance des contraintes de l'autre ;

- Il faut enfin que le client permette au prestataire d'innover, et aux œuvrants de déployer leur capacité à « bien faire leur travail », à exprimer des initiatives et leur autonomie, à enrichir leur capacité à rendre de meilleurs services par l'organisation, la formation et les compétences.

Le client est coproducteur de la propreté. Il doit participer activement à la propreté, en commençant par la promotion auprès de ses propres salariés des comportements respectueux des environnements, des œuvrants qui les servent et ... l'évitement du salissement. La relation et l'expertise du prestataire doivent intégrer la capacité des clients comme leur propre capacité à faire en sorte que les bénéficiaires participent au maintien en propreté de leurs environnements.

Au-delà, s'agissant des conditions contractuelles discutées précédemment, les prestataires comme les clients doivent questionner leurs préférences pour des contrats à durée déterminée, systématiquement bornés par la perspective d'une mise en concurrence. Outre la motion de défiance ainsi exprimée, ce type de pratique dévalue l'intérêt et la capacité des prestataires à investir en connaissances mutuelles et en compétences.

## **2 – Oser offrir des solutions agiles à l'aide de dispositifs hybrides, sobres et évolutifs**

La complexité ne se réduit pas, mais elle peut être maîtrisée. Nos constats précédents ne permettent pas de conclure au remplacement d'un modèle simple et figé par un autre modèle qui le serait aussi. Ils confirment les attentes et l'urgence d'un renouvellement des offres de propreté en faveur de dispositif hybrides, variables et évolutifs autour du concept actuellement porteur de « propreté à l'usage ».

### *Combiner les différentes acceptions de la propreté à l'usage*

Le thème de la propreté à l'usage est apparu autour de 2017 à proximité de sujets tels les *buildings as services*, le *flex office*, les *activity based concepts*, les *coworks* et, dans d'autres domaines, l'agilité combinée à la flexibilité, l'hybride et l'évolutif. Il donne lieu à diverses compréhensions et encore peu de réalisations significatives, mais progresse rapidement dans les esprits.

La propreté à l'usage connaît déjà plusieurs déclinaisons<sup>2</sup> ; à la fréquentation et aux flux, à la demande des bénéficiaires finaux, à l'usage des équipes et des métiers bénéficiaires, à l'initiative des œuvrants. Depuis la crise de la Covid-19, on voit bien qu'elle est une façon pour certains clients d'exiger désormais du prestataire qu'il assume à l'avance les conséquences sur l'activité d'aléas de type confinement assortis de fermetures d'établissements. Pour certains, la propreté à l'usage est ainsi le nom donné à une volonté de ne rémunérer le travail qu'à la tâche, sur des commandes au cas par cas, sans délai, soumis à la variabilité des fréquentations enregistrées par des capteurs digitalisés, mobilisé en disponibilité sans contrainte par des plateformes de mise à disposition de main d'œuvre, évidemment la moins chère possible. C'est une traduction dérégulée et exacerbée de la représentation industrialiste de l'activité de nettoyage, achetée à travers la mise à disposition d'une main d'œuvre à moindre coût. Si certains acheteurs en rêvent, il appartient aux prestataires et à la profession de la leur refuser.

---

<sup>2</sup> Une étude menée pour le Monde de la Propreté courant 2020 et 2021, avec la participation des auteurs du présent article l'explique et le confirme largement.

La propreté à l'usage n'est heureusement pas que cela. Elle est au contraire l'occasion de penser des gains de productivité durables et respectueux du travail. Le fil conducteur de la vraie « propreté à l'usage » est de faire en sorte que les prestations soient délivrées au plus juste (ni trop, ni trop peu), mais surtout au plus près des demandes ou des besoins particuliers et variabilisés en fonction des fréquentations réelles, des aléas, des priorités et des contextes. Ainsi définie, la propreté à l'usage traduit la mutation en faveur d'une servicialisation de ces activités. Cela veut dire penser les espaces comme des services, le nettoyage comme un service, et les services aux espaces et aux bénéficiaires comme contributifs à la performance des clients. Cela veut dire penser la qualité d'abord en pertinence.

Quels que soient les enrichissements souhaités des offres de propreté, on retrouve des attentes d'intégration de la variabilité (limitation de l'incertitude) et la volonté d'une écoute plus fine des usages/attentes des bénéficiaires finaux, y compris leur responsabilité dans le maintien en bon état de leur propre environnement. La propreté la plus efficiente et la moins coûteuse, dans ses trois dimensions est en effet celle qui n'a pas besoin de nettoyage. Prestataires et clients doivent alors travailler de concert à mieux intégrer le bénéficiaire lui-même dans la coproduction de son propre environnement.

#### *Des dispositifs de propreté à l'usage, hybrides et évolutifs*

Le principe d'une offre de propreté à l'usage est de garantir que le travail (la dépense) investi, quel que soit son niveau, produise le plus de valeur possible en contribution à la performance du client, dans le respect des conditions d'emploi et de travail des œuvrants de la propreté. Selon nous, le renouvellement attendu des offres de propreté passera par la mise en œuvre de systèmes de production de la propreté qui soient « à l'usage, hybrides et évolutifs ». En pratique, il s'agit de réinventer les conditions d'un service « sur mesure », rendu intelligemment comme c'est encore le cas avec certaines PME, mais à l'échelle de contrats plus importants. Sur un socle récurrent plus ou moins important selon les métiers et les contextes, ces systèmes devront articuler différentes dimensions de variabilité pour des activités pour partie variables et arrêtées aux cas par cas :

- Á la demande des bénéficiaires, traduction du *B to B to C* ;
- Á la fréquentation et aux flux, captés numériquement ou par l'observation ;
- Á l'usage effectif des locaux observés, accompagné par les initiatives du prestataire pour une adéquation aux besoins, faisant jouer son expertise propre ;
- Pour des prestations répondant à des aléas, non programmées, marqueur de la solidarité entre le client et son prestataire, déclenchées d'un commun accord, mais sur le principe prévu dans le forfait.

Ainsi entendue sur un mode inclusif, la propreté à l'usage pourra poursuivre des objectifs comme :

- La frugalité dans la production des services, par la variabilité mais aussi par l'intégration du bénéficiaire dans la coproduction de son propre environnement ;
- L'intégration des incertitudes dans l'exécution successive des obligations réciproques ;
- Des gouvernances plus efficaces à l'aide d'instrumentations enrichies ; des fréquentiels pour le socle, aux instances de valuation pour les usages en passant par les capteurs et les portails pour les fréquentations et les flux ;
- La valorisation du travail des œuvrants (qualité d'emploi et conditions de travail), y compris comme argument RSE<sup>3</sup> pour certains clients.

---

<sup>3</sup> Responsabilité Sociétale des Entreprises

