

Réunir les conditions d'une valeur accrue par l'orchestration des services

Sébastien Azorin & Xavier Baron¹

Des conditions pour obtenir une valeur encastrée²

Produire efficacement une valeur encastrée exige d'autres conditions de gouvernance que celles qui sont suffisantes pour obtenir une valeur séquentielle. Ce n'est plus une « chaîne », mais un « système ». Un système doit être pensé et organisé a priori, mais il doit aussi être orchestré (cohérence) et sans cesse ajusté (en autonomie et pertinence)³ dans sa mise en œuvre sur la durée. Cela veut dire renoncer à la division du travail.

Quatre conditions émergent de la pratique des services :

- Les services doivent être alignés en cohérence de niveau et en pertinence d'opération ;
- Les objectifs doivent être partagés, l'action doit être menée en connaissance de cause ;
- Les acteurs doivent être engagés et autonomes ;
- Opérer efficacement suppose de concevoir, bien concevoir exige d'opérer.

Une caractéristique commune de ces conditions réside dans un refus du principe de la division du travail. Ce principe, si fécond dans notre histoire industrielle, s'avère incompatible avec les conditions de la performance servicielle. Le prestataire doit comprendre et accepter le sens de ce qu'il produit. Il doit avoir une capacité d'initiative et d'ajustement dans la relation.

Les résultats attendus doivent être cohérents, connus et acceptés

Coopérer n'est pas possible sans la possibilité d'agir en « connaissance de cause »⁴. Faciliter le travail des prestataires dans son organisation et ses locaux pour l'obtention de ses propres objectifs, demande au sous-système client un effort d'expression et de partage de ces derniers. Attendre une coopération d'un prestataire n'est pas sensé si son autonomie n'est pas équipée par le client, s'il n'a pas la capacité d'agir en commun faute de pouvoir agir en « connaissance de cause ». Coopérer, c'est agir en tenant compte des contraintes des autres. Encore faut-il connaître les contraintes du client, en commençant par ses objectifs.

Ensuite, le client est solidaire des capacités des prestataires. Fixer un objectif à un partenaire sans réunir avec lui les conditions d'une capacité de l'atteindre est incohérent, ou marque un abus de position dominante. Le résultat attendu par le client relève des choix du client, mais il doit être construit au vu et au su des prestataires, pour avoir une chance d'être poursuivi solidiairement.

Réciproquement, le pouvoir du client sans la capacité effective d'engager ses partenaires avec des moyens suffisants est un mythe. Quel que soit le prix, un service non adapté est toujours trop cher. Le client pourra se plaindre de ses prestataires, les mettre en concurrence avec d'autres encore moins

¹ Sébastien Azorin est Président de Maintners, prestataire de service pour l'orchestration de services aux environnements de travail. Xavier Baron est économiste, sociologue praticien, coordinateur du CRDIA.

² Sur le concept de valeur encastrée, voir l'article des mêmes auteurs dans le cahier du CRDIA n°40 de novembre 2025 « Accroître la performance des espaces par l'encastrement des services ».

³ En perspective ultime, ce serait une forme d'autopoïèse.

⁴ Cf les travaux de Philippe Zarifian.

connaisseurs de ses réalités. Il aura toutes les chances de reconduire les mêmes malentendus s'il n'est pas dans le dialogue sur ses objectifs et sur ce qui est faisable en regard de son consentement à la dépense.

Obtenir l'engagement et la coopération des prestataires et de leurs œuvrants ne nécessite ni des moyens exceptionnels, ni le luxe, mais suppose de s'accorder sur ce que doit être le travail bien fait, ce qu'il faut savoir du résultat attendu, et aussi d'accepter les limites fixées par l'engagement à la dépense du client. Alors, un engagement en même temps qu'une autonomie dans l'activité sont possibles.

Chacun des partenaires du système doit être le plus engagé et autonome possible

Le pouvoir du client sans l'engagement de ses partenaires est un mythe. Obtenir l'engagement et la coopération des prestataires et de leurs œuvrants, suppose une compréhension commune du résultat attendu, un accord sur les processus, un engagement en même temps qu'une autonomie dans l'activité. Le fil rouge qui relie chacun de ces points est dans la maîtrise simultanée de l'opération et de la conception.

Être pleinement fournisseur de Services aux Environnements de Travail (SET) suggère en effet d'être capable de participer au design des services (parcours, expériences). Il s'agit de créer des systèmes de services cohérents avec les espaces disponibles, pertinents pour les populations particulières hébergées et prenant en compte les besoins et contraintes spécifiques d'activités (travail collectif, mobilité...). Cela impose une gouvernance permettant de définir et refonder régulièrement l'accord des parties prenantes du système (des KPIs différents) sur ce qu'est le travail bien fait.

Contractuellement, cela signifie par exemple se mettre d'accord sur des moyens, mais anticiper les modalités de rétribution des efforts individuels relativement à l'obtention d'un résultat collectif, non sécable sur lequel il faut fonder et refonder régulièrement l'accord.

Les prestataires doivent être en capacité de concevoir et opérer, en même temps

Les SET sont toujours spécifiques, dépendants d'un environnement particulier et évolutifs. Pour être performant, un système de services doit optimiser tous les jours l'usage des bâtis et des moyens humains à l'aide d'une pertinence et d'une cohérence des prestations. L'orchestration n'est possible à ce niveau de complexité qu'à condition, tous les jours et en même temps :

- d'opérer pour être capable d'organiser et concevoir de manière pertinente ;
- de concevoir et conduire pour être capable d'opérer efficacement.

La division du travail entre conception et exécution n'est pas possible dans les activités servicielles relationnelles.

« En intégrant plusieurs métiers spécialisés bien connus, le management de l'hospitalité que nous proposons de concevoir et opérer au service des clients de Maintners désigne une offre consistante à « coconcevoir et opérer » le système particulier de production de SET de chaque client. C'est en l'opérant que nous acquérons notre capacité discriminante à en assurer le design et l'ingénierie sociale. C'est en l'opérant que nous pouvons en permanence alimenter notre expertise, non seulement pour la mise en œuvre (conditions, adaptation, évolution) mais pour concevoir et reconcevoir sans cesse le meilleur système possible. Et c'est parce que nous participons en permanence des ajustements et des reconceptions que nous sommes performants dans l'opération ».

Re-découvrir les vertus de l'enquête et de l'expérience du réel pour gérer les services

L'enseignement des philosophes pragmatistes⁵ constitue ici une approche alternative aux préceptes industrialistes clairement inadéquats, quand ils ne sont pas contreproductifs s'agissant de penser les conditions d'organisation et de management des activités servicielles. Pour le courant philosophique des pragmatistes américains de la fin du 19^{ème} siècle, concurrents et contemporains de Taylor, la conception ne peut pas être séparable du réel, synonyme d'expérience. Le pragmatisme ne préconise pas seulement une adaptation aux contraintes de la réalité. Il se place en opposition aux approches cartésiennes et rationalistes qui divisent en parties et postulent des vérités qui précèdent l'expérience et le réel. Pour ce courant, la logique a toute sa place, mais penser une chose ne peut pas se faire « hors sol », hors expérience réelle, sans identifier et même se confronter à l'ensemble de ses implications pratiques. Une action, une idée, une innovation, une pensée n'a d'intérêt que comme « instrument » d'un processus de pensée réflexive, au regard de l'épreuve du réel. La connaissance du réel, voire la vérité, n'est accessible que dans et par l'expérience.

S'ils ont raison, on comprend mieux les limites des services centraux (méthodes, achats) qui ne pratiquent pas le terrain et des AMOA qui se cantonnent dans l'analyse et la prescription.

S'ils ont raison toujours, cela emporte une autre conséquence déjà connue dans d'autres secteurs des services : les opérateurs doivent être suffisamment autonomes⁶. De même, demander à faire opérer efficacement et sur la durée des systèmes par des personnes qui ne peuvent pas concevoir et reconcevoir en permanence l'organisation, est impossible. Il faut que les clients apprennent à faire confiance. Confier le camion, sans l'itinéraire, en comptant le carburant et sans les clés, ne peut pas donner des partenaires engagés et solidaires !

Mettre en œuvre des gouvernances dialogiques, l'enquête et le progrès continu

Coopérer est ici affaire de dialogue entre métiers et avec les clients, contractants et bénéficiaires. La valeur n'étant ni mesurable par des métriques simples ni dénombrable par des volumes, doit faire l'objet de jugements et d'accords régulièrement refondés sur ce que doit être le travail bien fait, et sur l'appréciation, *in situ* et discutée, du travail tel qu'il est fait, en regard de son utilité au moins autant que dans sa conformité à des cahiers des charges ou des normes de bonnes pratiques des métiers. La gouvernance que nécessite une gestion systémique et orientée résultat exige en pratique un travail d'enquête et de diagnostic permanent. Contrôler n'est pas suffisant. Constater en quoi les résultats ne sont pas « bons » ne dit pas « pourquoi », ni surtout, ce qu'il est possible de « mieux faire » pour qu'ils soient au rendez-vous. Cela exige des œuvrants eux-mêmes qu'ils comprennent et qu'ils acceptent, en intégrant la responsabilité des bénéficiaires. Cela exige encore plus des clients (et des encadrants des œuvrants) qu'ils apprennent du savoir de ceux qui font, quand bien même ils sont en difficulté pour l'exprimer. Cela suggère enfin des gouvernances construites sur des approches du type de la roue de

⁵ Les éléments nécessaires à la compréhension des apports de l'approche pragmatiste, notamment pour la gestion, sont présentés dans les travaux et écrits de Philippe Lorino et notamment « Pragmatisme et étude des organisations, Economica, 2018. Le lecteur pressé trouvera une introduction dans *Le management de l'action complexe : contrôler ou explorer ?* Projectics / Proyecto / Projectique 2018/1 (n°19), pages 13 à 22, Éditions De Boeck Supérieur.

⁶ Henri Mintzberg distinguait dans son grand travail de catégorisation les bureaucraties mécanistes (représentatives de la production industrielle) fondées sur la standardisation des procédés, la spécialisation des tâches et les règles procédurales (que l'on retrouve malheureusement dans les SLAs et les fréquentiels par exemple), et les bureaucraties professionnelles qui exigent un centre opérationnel et une coordination reposant sur une standardisation des compétences. Les résultats (de l'exécution d'un concert, d'un cours ou d'un acte médical) ne pouvant pas être imposés ou codifiés à l'avance, les compétences constituent le premier levier d'organisation.

Deming dans la compréhension « pragmatiste » qui était la sienne à l'origine⁷. Ce qu'il convient de faire est décidé sur des hypothèses, des anticipations, des Plans. Ce qui est faisable et ce qui est fait (Do) est en situation, expérimenté, testé, pour en comprendre les effets et les implications pratiques en situations réelles. Il convient alors d'observer, d'étudier, d'enquêter sur ce le résultat effectif, attendu ou non de l'action. C'est le « Check », mais non dans une optique de contrôle (à connotation potentiellement punitive) mais au sens de « Study ». La phase qui suit nommée « Act » n'est pas, dans les services, l'équivalent d'une mise en opération répétitive à l'identique, mais de l'élaboration d'une nouvelle hypothèse sur la manière de « bien faire son travail ».

Du bon usage des indicateurs

Des indicateurs de process comme de résultats sont utiles... quand ils indiquent ! Ce sont des outils importants pour les professionnels de l'exploitation pour alerter, proposer des pistes d'explications de dysfonctionnements, mesurer des effets de corrections ou d'améliorations des processus. Il faut au passage distinguer, parmi les données mesurables, les KPI's qui sont « utiles » au prestataire (pour l'aider à obtenir le meilleur effet utile possible de son travail), des KPI's de résultats dont la définition appartient au client (l'aider à participer à réunir les conditions de la performance des prestataires).

Les KPI's sont nécessaires, mais jamais suffisants à la gouvernance des relations et des contrats. Pour des productions le plus souvent immatérielles et relationnelles, à exécution successive et avec des effets souvent différés..., l'expérience autant que des raisons de fond montrent qu'il est impossible de se fier à quelques indicateurs de synthèse (satisfaction, bien-être, conformité). Pour faire sens, les données chiffrées doivent être pondérées par la prise en compte du contexte et/ou des circonstances. Pour donner des indications, elles doivent être des supports à analyses, à recherches, à discussions ; alors ce sont des outils de dialogue, elles aident à comprendre.

Il n'y a pas de problème avec les indicateurs, mais il peut y en avoir dans leurs usages. Quelles que soient leurs qualités de fiabilité, de sensibilité..., des KPI's ne sont jamais suffisants pour porter des jugements de valeur et justifier à eux seuls des décisions. Il faut ainsi se garder de la fascination pour les chiffres et leur portée prétendument objective. Elle conduit parfois à des décisions (jugement de valeur) sur la seule considération d'un écart métrique, mais non sur sa signification. Par exemple, la mesure du dépassement d'un délai d'intervention, ou de remise en fonctionnement d'une installation, est utile quand elle suscite une alerte, une analyse des effets comme une compréhension des causes. Le chiffre, serait-il bien calculé et objectif, ne dit cependant rien des raisons, et plus encore, de l'importance (l'effet) de ce dépassement. Au contraire d'apports de connaissance, il est des usages de KPI's qui invisibilisent le travail réel et ses effets de performance. S'ils instrumentent des postures de contrôle exercées dans la méconnaissance des conditions de la mise en œuvre des services, on comprend que les acteurs de terrain soient tentés de « verdir » les indicateurs, avant qu'ils ne sortent en « reporting » officiel.

Quand ils sont accrochés par contrats à des bonus ou malus, à des exigences de conformité, quand ils nourrissent des menaces de pénalités... il y a un risque qu'ils soient instrumentalisés dans des relations conflictuelles. Dans ces cas, ils n'indiquent plus. Ils jugent, ils justifient des « sentences » et des décisions. Evidemment, cela suscite des réactions intelligentes des acteurs de terrain. Dès qu'un indicateur en rouge est entendu comme un jugement négatif sur le travail fait ou sur les personnes,

⁷ Pour un rappel de la pertinence originelle, du Toyota Production System, du Lean et des travaux de Deming voire à nouveau Philippe Lorino ; *La fuite managériale devant la complexité : l'exemple historique du "lean management"*, dans Gérald Naro, Denis Travallé, *Les systèmes de gestion entre simplification et complexification*. ECONOMICA, pp.397, 2015. hal-01120602

dès qu'il est interprété mécaniquement comme une exigence de plan d'actions correctives (impliquant des moyens et des coûts), dès qu'il alimente un risque de pénalité, il n'indique plus, il entre dans un jeu de pouvoir.

Il ne faut donc pas s'étonner que le verdissement des indicateurs soit une pratique répandue dans les métiers de l'exploitation. La nature servicielle des activités, l'exigence de pertinence de la production échappent aux données métriques. Elles ne peuvent pas rendre compte mécaniquement de la valeur produite. Transformer les indicateurs en « pastèques » est un résultat « normal » des usages auxquels les KPI's donnent lieu. Au-delà de donner des indications, ils fondent des décisions. Les acteurs sur le terrain (souvent d'ailleurs clients et prestataires ensemble) doivent se défendre. Ils verdissent les indicateurs pour sauver l'esprit mal exprimé par le chiffre, pour retrouver leur marge de manœuvre. Quand les tableaux d'indicateurs sont verts, « on » les laisse travailler. Ils le font pour pouvoir respecter l'esprit et le réel du service, la finalité même de leur travail, mais pour des résultats dont la complexité et la subtilité échappent aux métriques.

Le verdissement des indicateurs est une réponse logique, intelligente et même « thérapeutique » à des demandes (« pathologiques ») de systèmes de contrôles qui ne dialoguent pas, qui ne se penchent pas suffisamment sur les conditions de la performance. L'intelligence des acteurs est mobilisée. Ils transforment la gestion « PAR » les indicateurs en une gestion « DES » indicateurs !

Un besoin d'orchestration

Le système de production des services doit être organisé, pensé et animé par une fonction « d'orchestration ». L'analogie avec la figure de « chef d'orchestre » est intéressante ici. Dans un ensemble musical, chaque instrument à sa place et sa partition, mais le résultat dépend d'un long travail collectif d'apprentissage en commun (dimension de la durée) pour être bien joué et rejoué à chaque concert (une prestation à exécution successive). Cette « fonction » pourra être prise en charge par un individu ou par un collectif. Elle sera recrutée en interne ou formée en externe. L'important est qu'elle dispose d'une expertise mais également d'un pouvoir et d'une compétence de jugement autonome. L'alignement des sous-systèmes client (à différents niveaux, de la direction financière aux bénéficiaires finaux) et prestataires de tous niveaux et tous métiers, dépendant d'employeurs distincts, exige une « clé de voûte ». Un rôle doit permettre à chacun des services de faire l'apprentissage patient de la coopération pour contribuer efficacement aux résultats attendus par les clients. Et pour cela, ce rôle doit veiller également à ce que les résultats soient suffisamment satisfaisants pour les prestataires. C'est la condition d'un gain en productivité des services, non par une réduction des coûts (des salaires ?), mais par un accroissement de leurs impacts utiles, et cela sur la durée.

Ce rôle sera interne ou externe, ce sera un individu ou un collectif, une instance ou un dispositif. Dans tous les cas, l'alignement systémique exigera une clé de voûte pour permettre à chacun des services de participer efficacement au résultat d'ensemble et de gagner en productivité réelle par l'accroissement de son impact utile.

La performance n'est pas seulement le fait de talents individuels. Elle est dans une capacité à jouer ensemble, en cohérence, en harmonie, en connaissance de cause. Elle est dans l'exécution successive, obtenue ou non, à l'occasion de chaque concert. Pour les SET, le concert se joue tous les jours, confrontés à des aléas de toutes sortes. Les instrumentistes sont nombreux avec des métiers très divers. Et le public fait partie de la représentation.

Comme dans un orchestre, chaque instrument a sa place et sa partition, mais le résultat d'ensemble dépend d'un travail collectif qui est rejoué à chaque concert. Comme dans une équipe sportive, la performance n'est pas seulement le fait des talents individuels, mais d'une capacité à jouer ensemble à l'occasion de chaque match. Comme dans un hôpital ou un hôtel, le recouvrement de la santé du patient, ou le l'expérience du résident, ne dépend pas d'un facteur mais d'une cohérence et d'une pertinence d'ensemble des différentes prestations. Et comme dans une salle de classe, le bénéfice de l'enseignement dépend des élèves. Ces services sont rendus dans un bâti qui doit être fonctionnel par l'usage d'équipements adéquats et entretenus. Au-delà, le résultat dépend d'un jeu collectif, d'une capacité à articuler et à intégrer chacun des services dans un système productif ouvert et évolutif.

Le système serviciel d'un site à usage professionnel n'est pas réductible à des commodités. Il est l'objet d'un design des services et de codes qui doivent trouver le support de références professionnelles dans l'exploitation immobilière, comme c'est le cas de manière plus ancienne et plus construite dans les filières du soin, du *retail* et de l'hôtellerie.