

## Philippe Jouanny<sup>1</sup> rencontre le CRDIA

### 1 La FEP en chiffres

La FEP, Fédération des Entreprises de Propreté, ce sont 15 000 entreprises, principalement des TPE et des PME, environ 200 grandes ETI<sup>2</sup> et une dizaine de majors avec depuis deux ans un phénomène de concentration en tête des majors, la première entreprise de propreté historique reste ONET, depuis 45 ans en haut du classement (de peu maintenant malgré le rachat du groupe ISS) avec environ 1 à 1.5 Md€ de chiffre d'affaires et entre 70 et 90000 salariés sur le territoire français. Un certain nombre de ces majors sont aussi présents à l'étranger, mais les TPE, les ETI et les PME ont une énorme importance : on est dans un service de proximité, nos salariés sont présents sur l'ensemble du territoire national et ultramarin. Dans tous les villages et petites villes de France, on trouve des salariés de propreté au plus près des clients.

### 2 Pionniers dans la RSE et l'IA

Nous avons été pionniers en termes de développement durable avec une première démarche en 2009, et en 2023 nous sommes devenus la première branche à avoir réussi la mise en place avec l'afnor d'une RSE sectorielle, à destination essentiellement de nos clients, qui peuvent ainsi avoir à leur disposition une démarche spécifique permettant à chaque entreprise de progresser à son rythme et sans contrainte.

Aujourd'hui tout le monde parle de l'IA, nous avons travaillé ce sujet depuis longtemps et on est très en avance sur la question :

- Nous avons lancé les premières sessions de formation à l'IA dédiées aux entreprises de propreté juste après la rentrée de septembre, une session avec 25 personnes par semaine, la demande est énorme, nous avons plus de 100 cas d'école référencés depuis 3 ans qui prennent en compte un certain nombre d'items. Ces sessions de formation sont notamment dédiées à nos TPE et à nos PME, les ETI et les grandes entreprises se sont souvent déjà emparé directement du sujet ;
- Il y a bien entendu tout ce qui concerne l'IA au niveau administratif, ce n'est pas le plus innovant, mais c'est quand même important pour nous, notamment pour la gestion des plannings ;
- Sur le plan fonctionnel nos entreprises avancent souvent seules, d'un point de vue opérationnel c'est plus intéressant, notamment avec le développement des cobots<sup>3</sup>, on apprend en marchant !

---

<sup>1</sup> Entrepreneur, président de la Fédération des Entreprises de Propreté, d'Hygiène et Services Associés (FEP) de 2019 à 2025, Philippe Jouanny a présenté au CRDIA Le 25 novembre 2025 les principaux sujets d'actualité qui mobilisent les entreprises du monde de la propreté.

<sup>2</sup> TPE (très petite entreprise, en France micro-entreprise) : effectif inférieur à 10 personnes et CA ou bilan inférieur à 2M€ ; PME (petite / moyenne entreprise) : effectif inférieur à 250 personnes et bilan inférieur à 50M€ ; ETI (entreprise de taille intermédiaire) : effectif entre 250 et 4999 salariés, CA inférieur à 1.5Md€ ou bilan inférieur à 2Md€ (NDLR).

<sup>3</sup> Les cobots, ou robots collaboratifs, travaillent de manière autonome. Leur technologie fait appel à l'IA (intelligence artificielle) et à la télématique (NDLR).

### 3 Le FM

Le FM dans la branche propreté existe depuis 25 ans, initié notamment dans le groupe ISS, leader mondial, qui s'était engagé dans une démarche de FM dès les années 85 en France. La notion de FM était alors utilisée au sens large par les entreprises, d'une manière plutôt « tout venant » incluant le FM technique « hard FM », avec la notion de pilotage.

Depuis 5 ans, nos entreprises se sont engagées essentiellement dans le « soft FM » en intégrant les services, et en combattant ceux qui jouaient contre nos intérêts en portant simplement les contrats et en nous appelant en sous-traitance. Je rappelle que la caractéristique des métiers de service que sont les nôtres, à forte intensité de main-d'œuvre, est de s'appuyer sur des marges extrêmement faibles.

Les marges de la propreté sur les majors c'est au mieux 1%, et sur l'ensemble de la profession on est à 3.8%, avec une multitude de PME qui, sur les territoires, servent des clients en local. Donc, lorsqu'on vient nous dire « *tiens, t'as répondu à 100 mais moi j'ai répondu aussi à 90 donc maintenant tu fais le taf pour 75* » ... à un moment donné ça nous a un peu énervés ...

Après une période compliquée dans les années 2000/2010, où on avait du mal à trouver notre voie, la quasi-totalité de nos majors et de nos ETI sont engagés dans le soft FM, et les PME plutôt dans les services associés en répondant aux demandes locales. On a fait en sorte de répondre à nos clients là où on savait faire, avec une vraie valeur ajoutée servicielle, la notion de prestation s'effaçant pour aller vers une notion de service dont les entreprises, petites moyennes et grandes, se sont emparées.

Au final, il n'y a plus de « *pure player* » en propreté parmi les grands groupes. Le rachat de Pénélope par GSF illustre bien cette évolution. Le plus frileux historiquement restait le groupe ONET, mais le choix de se rapprocher d'ISS France parle de lui-même.

### 4 L'Europe

Le groupe ISS, leader mondial de la propreté, qui est devenu un des leaders mondiaux du FM, n'a pas performé en France, ils viennent de céder la France après 35 ans de présence. Je pense qu'il y a chez nous une approche du FM qui n'est pas la même que dans les pays anglophones, la France n'est pas encore acculturée.

Et cette problématique se retrouve autour de la Méditerranée, Espagne, Italie Portugal : on est à peu près dans la même culture, la notion de FM n'existe pas. C'est ce qui nous a conduit à ces réflexions sur les services associés, répondre à la demande du client, et structurer nos offres de manière à avoir une offre servicielle en sensible amélioration par rapport à ce que l'on avait auparavant.

### 5 La main d'œuvre et le recrutement

Globalement il n'y a pas de pénurie de main d'œuvre. Selon la saison, dans les zones à forte activité touristique, sur les périodes juillet-août pour la zone mer ou pendant les congés d'hiver sur la zone montagne, on a des difficultés à recruter mais ça reste ponctuel, nonobstant bien entendu la période post COVID, où comme tout le monde on a vécu des difficultés de recrutement assez importantes.

En revanche, la moyenne d'âge de 43 ans est élevée dans notre profession. A l'horizon 2028, on aura besoin de renouveler 100 000 emplois, 400 000 dans les 10 ans qui viennent. On sollicite nos entreprises afin qu'elles engagent une démarche de prévention de cette situation. Nous organisons

des campagnes d'apprentissage à travers nos 8 CFA sur l'ensemble du territoire de manière à faire en sorte que nos entreprises s'imprègnent de l'utilisation des apprentis dans la profession.

Dans le même temps, la robotisation que l'on a initiée depuis 5 ans va faire en sorte qu'un certain nombre de tâches chez un certain nombre de clients (et pas tous) vont faire appel à moins de main d'œuvre. Les robots assistés permettront peut-être de passer du besoin de 400 000 recrutements, statistique pure et dure, à 300 000. Mais en tout cas le besoin de recrutement restera important.

Quand je parle de cobots, ça veut dire aussi que la qualité de formation des agents de service va être amenée à changer, on aura bien entendu toujours besoin d'avoir des femmes et des hommes présents sur le terrain, mais on va aussi avoir besoin de personnels beaucoup plus spécialisés dans l'utilisation de ces robots.

## **6 Le temps partiel et les salaires**

82% de nos salariés sont en CDI et les 18% correspondent essentiellement aux CDD de remplacement parce que quand nos salariés partent en congé, on comme on est dans la continuité de service, il faut bien les remplacer. Le temps partiel n'est pas subi, quand on embauche un salarié on ne lui met pas un pistolet sur la tempe. Je le dis souvent aux députés et aux ministres : *« c'est vous qui nous imposez les horaires de prestation de nos salariés, donc si vous nous imposez de travailler de 6h à 8h le matin et de 17h à 21h ... on ne peut pas proposer autre chose à nos salariés »*. La moyenne hebdomadaire est de 24h, mais prenons une petite ville en province où il y a parfois une agence bancaire, c'est tous les jours 1h de travail, comment faire pour fournir autre chose au salarié ?

On est aujourd'hui à 0,25€ au-dessus du smic horaire, je ne suis pas en train de dire que c'est la panacée, que c'est génial, on est conscients malgré tout d'être dans des métiers à forte intensité de main-d'œuvre. Pendant très longtemps j'ai eu à gérer à l'Assemblée nationale des députés bien-pensants qui voulaient que leurs salariés aient un 14<sup>ème</sup> mois un 13<sup>ème</sup> mois, et soient payés 30% au-dessus du smic : *« pas de problème si c'est vous qui payez nous on ne fait que ce que l'on peut faire avec ce que l'on a »*.

Mais nos entrepreneurs, petits, moyens et grands ne demandent qu'une seule chose c'est de pouvoir faire en sorte que le salarié soit fidèle à l'entreprise. C'est aussi une problématique puisque vous savez que l'article 7 de la convention assure la garantie d'emploi. Ni l'organisation patronale ni les organisations syndicales n'ont envie de revenir dessus, c'est une excellente garantie pour le salarié.

Mais c'est une difficulté pour les entreprises parce que lorsque vous avez le bon salarié qui fait bien le job, vous perdez le contrat pour des raisons économiques et vous perdez aussi les bons éléments.

Sur les niveaux de salaires, si votre question est *« est-ce que si vous payez 30% de plus vos salariés il y a la queue devant les entreprises de propreté demain matin pour qu'on les embauche ? »*, la réponse est non. La propreté ce n'est quand même pas un métier où on se réveille le matin en disant *« mais bien sûr que je veux être agent de service ! »*

Ceux qui sont là sont des femmes et des hommes absolument supers, je peux vous assurer que se lever le matin à 4h30 pour aller prendre le RER, le métro, le bus ou sa voiture quand on est en province pour aller embaucher à 6h00, travailler 2h parfois même 1h quand on est en province et revenir pour refaire la même chose le soir, ce n'est pas simple tous les jours.

## 7 Le travail en journée

Le travail en journée en continu est un élément extrêmement structurant, pas tant pour les entreprises qui n'ont pas grand-chose à y gagner, cependant c'est fondamental pour nos salariés et aussi pour la qualité de service que l'on est à même de pouvoir délivrer, qui diffère d'une offre classique de nettoyage. C'est un élément que l'on porte depuis de très nombreuses années aussi bien avec nos clients et nos partenaires qu'avec nos organisations syndicales de salariés, extrêmement attentives à cette démarche que nous estimons plutôt vertueuse.

Prenez la femme qui se lève à 4h30 du matin en plein hiver pour faire 3h de prestations avec 1h ou 1h30 de transport et puis revient le soir et quitte à 21h00. Si vous réussissez à lui dire « *je vous propose un temps quasiment complet, le client est sympa il accepte qu'on commence à 8h00 le matin et que votre prestation se termine à 13h00 ou à 14h00 sans déranger le client, en améliorant et en sortant de la prestation pour en faire un service* », là vous suscitez un intérêt parce que la qualité de travail au même salaire se trouve sensiblement améliorée. Le travail en journée continue est essentiel pour nous.

Ce n'est pas très partagé par les organisations syndicales de salariés, c'est arithmétique : si quelqu'un qui a une prestation de 3h le matin travaille 6h en continu ça veut dire qu'il y a un poste sur les deux qui va disparaître. C'est le seul avantage pour les entreprises d'avoir du travail en journée en continu : il est plus facile de gérer 100 salariés à temps complet que 200 à temps partiel.

Mais pour les organisations syndicales c'est moins de personnel, moins d'adhérents, peut-être donc ne sont-elles pas en opposition frontale mais pas non plus extrêmement moteurs. Et la situation est paradoxale : l'Etat est le premier à nous dire « *vous avez le temps partiel, il faut les mettre à temps complet, il faut augmenter les salaires* » mais dans le même temps ce sont eux qui diminuent les prestations de 10% tous les ans et qui ne veulent absolument pas voir le travail en journée en continu. Et l'achat public représente 25% de nos 20 milliards de chiffre d'affaires !

Donc ça commence à bouger mais c'est extrêmement usant et lent, la première table ronde avec le gouvernement, les organisations syndicales et la FEP était en 2010, on était 60 autour de la table pour commencer à parler du travail en journée en continu. Aujourd'hui on est à 8% de contrats en journée ou continu. Mais 90% des clients qui sont passés au travail en journée en continu en redemandent. Le travail en continu c'est donc un argument social qu'il ne faut pas négliger, mais c'est aussi un argument d'amélioration des prestations parce qu'on passe de la notion de prestation à la notion de service.

Pendant le COVID on était les invisibles, tout le monde voulait nous voir, nos salariés avaient la banane, les utilisateurs qui sont vos salariés ou vos clients internes avaient la banane aussi de pouvoir enfin voir quelqu'un, se parler, remercier, et puis la notion de service c'est « *écoutez, dans le cahier des charges c'est prévu aujourd'hui que vous fassiez ceci ... mais, non, ne faites pas ceci mais faites-moi plutôt cela* », ça n'a rien changé sauf que d'abord les gens se sont parlé, et puis l'utilisateur final a la banane parce qu'il est satisfait, il a demandé quelque chose et on le lui a fait.

Bien sûr il faut éviter le délit de marchandage où le client demande importe quoi, mais dans la limite du raisonnable on passe vraiment de la notion de prestation à la notion de service et ça c'est un sacré gap que l'on a réussi à franchir.

Il reste que bon nombre de nos salarié-e-s, principalement les femmes d'ailleurs, nous disent « *mais non moi le temps partiel c'est ce que je veux parce que l'après-midi je peux m'occuper de mes enfants les chercher à l'école, tout préparer pour le soir...* » on a donc aussi un certain nombre de salariés qu'il

faut convaincre du bienfait du travail en journée en continu. Avec au passage une amélioration de la rémunération, entre un temps partiel avec à la fin du mois 1/2 smic ou 1/4 de smic et plus que le smic à temps complet.

## **8 Les allègements de charges**

Le modèle d'affaires est complètement artificiel, les allègements de charges sociales coûtent une fortune à la collectivité et bénéficient surtout aux clients. Sur les allègements de charges, dans notre branche on ne fait que boîte à lettres, l'entreprise ne bénéficie de rien puisque ces allègements de charges, depuis 1995, vous -nos clients- nous avez demandé à juste titre d'en bénéficier. Nos prix de vente intègrent ces allègements de charges donc si demain on nous les supprime, 650 000 salariés seront au chômage. Il n'y a pas une entreprise qui peut tenir sans les allègements ... sauf à vous les remettre dans les prix de vente.

En 2024, 236 entreprises de propreté ont déposé le bilan. Historiquement il y en a toujours quelques-unes pour des raisons diverses et variées mais c'est la première fois où l'on constate un mouvement massif. On a augmenté sur les 3 dernières années nos salaires de 17% j'en suis très fier, tant mieux pour nos salariés mais c'est lourd quand on est à des niveaux de marges faibles. Revalorisation salariale, difficulté à répercuter dans les tarifs les augmentations ... et en plus, les cadences augmentent : en 1984 on était à 180 m<sup>2</sup> de l'heure, aujourd'hui dans certains cas on est à 400, voire même 800 m<sup>2</sup>.

## **9 L'accidentologie**

On n'est pas une branche où l'accidentologie est importante, sauf sur un critère qui sont les TMS<sup>4</sup> : en termes de TMS on est plutôt mal classé, malgré des plans de prévention que l'on a proposé à nos entreprises depuis un peu plus de 10 ans, on essaie de s'améliorer. Il y a 2 causes aux TMS : d'abord les changements de cadence qu'on a imprimés au fil des années, ensuite le phénomène déclaratif : il y a 20 ans quand vous aviez un petit bobo vous n'alliez pas forcément voir le médecin du travail, aujourd'hui c'est systématique. Je ne suis pas en train de juger, mais le nombre augmente ne serait-ce que par la déclaration qui augmente. On a mis en place les programmes de formation gratuits à destination des entreprises, elles s'en sont emparés, mais la pyramide des âges est également un facteur naturel d'augmentation.

## **10 L'impact post-covid, le télétravail**

Le tertiaire c'est 34%, un tiers de notre de notre business. En région parisienne et dans les grandes métropoles, après le COVID, le télétravail c'est 25% de business en moins, donc 25% de postes en moins. Avec des coûts de séparation des salariés qui ne sont pas intégrés dans le modèle économique des entreprises de propreté, l'article 7 qui est structurant pour nous est vraiment dans l'ADN de la profession, c'est la garantie de l'emploi : je gagne le chantier, je conserve les salariés. Si ça venait à tomber, le modèle économique de l'entreprise de propreté serait obligé de changer, il faudrait intégrer dans la facturation le coût de séparation des effectifs à un moment donné.

Quand on parle de télétravail, donc variabilité des usages des espaces de travail, et donc impact sur la propreté de ces espaces : on voit qu'il y a des espaces qui sont très utilisés et d'autres moins. On parle de plus en plus de prestations à la demande c'est-à-dire variabiliser finalement le nettoyage en fonction des usages et pas uniquement au travers d'une ronde. Donc la question que je me pose c'est : comment envisagez-vous les choses aujourd'hui sachant que l'on voit bien que nos espaces ne sont pas utilisés

---

<sup>4</sup> TMS : troubles musculo-squelettiques (NDLR).

de la même façon ? Certains nécessitent plus de passage que prévu, et d'autres ne nécessitent pas du tout de passage, ou en tout cas plus light. Comment aujourd'hui anticiper ça dans la profession, est-ce que c'est quelque chose que vous sentez, ou pas du tout ?

### **11 Un monde de la propreté en mouvement**

Il ne faut jamais oublier nos PME qui sont extrêmement innovantes je connais des dizaines de PME dont le modèle économique est assez surprenant, par exemple elles ne font que du travail en journée en continu et elles ne font pas de transfert article 7 sortant, on est déjà sur des entreprises qui ont 100 à 200 salariés. C'est bien entendu en province c'est très territorialisé. Aussi, de grandes entreprises travaillent pour devenir entreprise à mission.

---