

Services aux Environnements de Travail **Trois innovations indispensables**

CRDIA

Les Services aux Environnements de travail exigent des innovations en matière de contractualisation et d'instrumentation des relations pour prendre la mesure de :

- la servicialisation de nos économies : par différence avec les processus de production et de valorisation des biens tangibles, les productions servicielles sont coproduites et co-évaluées. Au-delà des enjeux de prix, les clauses habituelles des contrats que nous rencontrons dans les Services aux Environnements de Travail, quand bien même elles détaillent les prestations et recensent correctement les espaces et les équipements, ne règlent jamais l'activité réelle à venir des œuvrants dans le quotidien ;
- l'externalisation et de la structuration croissante des activités en entreprises étendues : sur le terrain du travail, les prescriptions formelles ne correspondent pas au réel. Elles sont souvent d'ailleurs très vite oubliées des contractants, quand elles ne sont pas purement et simplement ignorées des œuvrants. Pour les clients bénéficiaires le choix de l'externalisation de ces activités modifie la donne. Ce qu'il était possible d'obtenir par le lien de subordination salarial doit être organisé autrement ;
- la décolonisation des esprits de l'héritage industrialiste : les instrumentations prescriptives qui caractérisent les contrats actuels sont des « actants » de la relation, et malheureusement, au contraire de la coopération recherchée, ils sont suspects d'être des simulacres et participent d'une défiance préjudiciable dans ce qui doit être une relation de coproduction. Les dépasser exige des « *mind sets* » adaptés, des schèmes de représentations pertinents pour les services.

Intégrer les effets de la mutation économique servicielle sur les pratiques contractuelles

Alors que nous sommes entrés depuis les années 1970 dans une ère tirée par les services, nous ne disposons toujours pas des concepts gestionnaires et des instrumentations contractuelles adaptées aux besoins des productions servicielles et tout particulièrement celles qui sont constituées de prestations à exécution successive. A défaut de doctrine et de processus d'achat adaptés, les accords commerciaux conduisent à la défiance. Au détriment de la coopération, la dépersonnalisation et la bureaucratie prospèrent.

Dans le cas d'achats de biens tangibles, des accords obtenus au détriment d'un profit raisonnable du fournisseur ne modifient pas les caractéristiques, les qualités, les volumes, l'usage ultérieur des biens livrés. Ce qui est « perdu » par l'un (vente à un prix trop bas) peut être effectivement « gagné » par l'autre (jouissance *low cost*).

Dans les services « à forte intensité de main d'œuvre », l'activité est relationnelle. Les clients attendent des œuvrants qu'ils soient engagés et solidaires dans une posture de service. Encore faut-il que les œuvrants sachent ce qui compte pour le client, et que le client connaisse les contraintes du prestataire. Les contrats doivent préciser ce qui est attendu, non en termes d'exécution ou de résultats, mais en termes de relations et d'objectifs. L'impact utile de ces services n'est en effet pas acquis par le seul fait d'être mis en œuvre. Ils doivent contribuer aux objectifs des clients, et pour cela, faire preuve d'une

recherche autonome de pertinence de la part de ceux qui les mettent en œuvre ; des travailleurs modestes et souvent mal reconnus.

La productivité dans les services ne peut être en effet que coproduite. Elle est conditionnée à des relations de coopération. Son obtention requiert la confiance. Cette confiance ne peut pas faire l'impasse sur les modalités de répartition des gains de productivité. Ils ne peuvent pas être captés par certaines parties prenantes, seraient-elles en position dominante ; contractants de tête (FMers, PMers) et clients finaux. A la montée en complexité (y compris les risques réglementaires), l'accroissement des incertitudes et des aléas répond alors une demande exacerbée de contrôles et de *reportings* couteux, sans valeur ajoutée.

Les contrats sont des « actants » dans les systèmes de production servicielle, ils participent de la relation, pour le meilleur et pour le pire. Si l'impact des contrats sur l'organisation et le management de la production peut rester faible en période normale, les clauses contractuelles peuvent devenir très contraignantes en cas de tensions, de conflits d'appréciation sur la qualité de la prestation. C'est le cas des pratiques de contrats commerciaux appliquées aux achats de services aux environnements de travail, le plus souvent libellés en obligation de résultat/SLAs¹ et pénalités. Ils ne correspondent pas aux réalités.

Les donneurs d'ordres doivent apprendre à vivre leurs prestataires comme des coproducteurs et non des concurrents. Ils doivent dépasser les contrats actuels qui « grammatisent » une forme de compétition dans des jeux à sommes nulles. Le droit commercial applicable à des échanges de droits de propriété sur des biens tangibles trouve ici ses limites. Puisque la capacité de création de valeur dépend en pratique de la qualité relationnelle d'un « système de production de services », les outils de gestion du rapport marchand et les contrats doivent favoriser la qualité de relation et instaurer la confiance. Ce que le contrat peut favoriser ou au contraire contredire en termes de confiance, constitue un actif immatériel de l'écosystème productif serviciel à construire.

Pour être mises en œuvre avec une garantie d'impact utile optimisée, ces activités demandent une connaissance des contraintes des uns et des objectifs des autres (plusieurs services sont engagés). Elles demandent une valorisation de l'expertise du travail au contact des bénéficiaires. Elles demandent une coopération dans la coproduction des services et une co-évaluation des effets utiles pour les bénéficiaires. La performance durable est alors soumise à un respect des conditions de travail pour les œuvrants. La productivité est alors fonction d'une capacité de développement de la pertinence située² et des ressources en compétences...

Organiser solidairement et orchestrer des activités externalisées à demeure, non subordonnées !

Le choix de « sous-traiter » les activités de services aux environnements de travail à des partenaires/fournisseurs », est évidemment structurant des conditions d'emploi et d'organisation du travail. Passer des commandes après un appel d'offre ne revient pas à recruter³. Imposer un cahier des charges n'est pas subordonner le travail. L'externalisation transfère sur le prestataire la responsabilité de l'employeur pour la mise en œuvre de l'activité de service. C'est un des objectifs recherchés par les clients. En contrepartie, ce qui pouvait s'ajuster dans l'exercice du rapport de subordination (le

¹ *Services Level Agreements*, désignent dans les cahiers des charges des énoncés descriptifs et prescriptifs des activités et prestations attendues.

² Voir Baron X., *Repenser l'évaluation, des services ; de la qualité à la pertinence située*. Work Place Magazine, n° 276, juin juillet 2018, pp 55-57.

³ Le mise à disposition de main d'œuvre, à but lucratif, n'est autorisé sous conditions qu'aux entreprises de travail temporaire (ETT).

bénéficiaire n'est plus un collègue partageant le même employeur) doit désormais passer par les processus d'achats et des outils contractuels, gouvernance incluse.

Externaliser des services aux environnements de travail impose tout à la fois, d'instrumenter une « marchandisation » d'activités de travail relationnelles⁴ et d'organiser et orchestrer des prestations de production à exécution successive, largement immatérielles, sans le secours du rapport d'autorité directe qu'aménage le lien de subordination salariale.

Acheter une contribution à des objectifs à dimension subjective, spécifique et même politique (santé, sécurité, faire durer, faire collectif) n'est en effet pas réductible à l'acquisition de biens tangibles, voire des services à exécution instantanée.

Ce que le client gagne en transfert de responsabilité, il doit le compenser en condition de coopération, c'est-à-dire, en intégration et en orchestration. Il ne peut (veut) plus exercer une autorité de subordination mais il reste le bénéficiaire de la valeur de la production des services. Il reste donc en pleine responsabilité s'agissant d'assurer l'atteinte de ses propres objectifs, la couverture de ses besoins en supports d'environnement, la satisfaction de ses propres salariés bénéficiaires, et cela, au niveau qu'il fixe et qu'il souhaite. Mais il n'a plus les mêmes moyens d'autorité. Le cadre du rapport salarial régi par le droit du travail s'agissant d'exercer directement l'autorité de l'employeur sur le travail est déplacé des bénéficiaires (devenus donneurs d'ordres mais clients) vers des prestataires (devenus des producteurs indépendants et vendeurs).

Les conditions de travail faites aux œuvrants des prestataires restent régies par le Droit du Travail, mais elles sont inévitablement conditionnées par les termes contractuels des échanges (accords sur les prix) et influencées par le droit commercial (durée, contrôles et pénalités...).

L'externalisation génère ainsi une tension dans la gestion et l'organisation du travail. En droit, le Donneur d'Ordres doit éviter d'interférer dans la relation de subordination entre l'œuvrant et son employeur, le FMers (ou son sous-traitant). Il risque en principe le délit de marchandage et la requalification d'un lien salarial non souhaité. Comment garantir une pertinence (qualité, valeur ajoutée) de la prestation si la communication et les relations au quotidien entre les occupants des espaces de travail et les œuvrants sont entravées ?

Sur le travail, cela veut dire des managements et des organisations capables de susciter un engagement subjectif/positif des travailleurs, dont on a par ailleurs organisé une forme d'exclusion. La performance de ce travail est conditionnée à la pertinence du travail en situation. Elle ne peut pas s'obtenir par la seule l'exigence de conformité à des prescriptions techniques définies sur un mode générique. Elle exige une coopération très quotidienne des œuvrants des prestataires que l'on ne « commande plus ». Elle suppose une compréhension partagée des objectifs et de la pertinence des effets de l'activité. Elle suggère une capacité à rendre les prestataires « solidaires » (forfaitisation, durée indéterminée, gouvernance dialogique).

Réunir les conditions du « travailler ensemble » avec des œuvrants non directement subordonnés exige la construction de compromis réguliers par la refondation périodique d'accords sur le « travail bien fait ». Cela suggère un débat sur la valeur des productions servicielles (relativement aux objectifs). Il faut pour cela mesurer des « valeurs » et donc exprimer et pondérer des jugements.

Il est ainsi question de construire, en permanence, une forme de « solidarité ». Dit autrement, il faut réunir les conditions d'une proximité (entre œuvrants et bénéficiaires) et de devenir en commun (entre clients et prestataires), malgré les distances et les différences d'autant plus inévitables et croissantes que les entreprises ne cessent d'évoluer. De communautés fermées, intégrées et

⁴ La théorie de la firme de Ronald Coase rappelle que les externalisations réintroduisent des coûts de transaction.

autosuffisantes, elles sont devenues des entreprises « étendues », dépendantes de leurs fournisseurs et partenaires.

Décoloniser de l'héritage industrialiste les esprits, les outils de gestion et la gouvernance des contrats

Les outils et les pratiques de gestion sont des avatars, soit des construits pour des besoins perçus à un moment donné. Ils sont d'autant plus « actants » sur le réel (porteurs d'effets) qu'ils sont construits avec et renforcés par des schèmes de représentations partagés et fortement engrammés dans les esprits (des cultures)⁵.

Innover sur les contrats de services aux environnements de travail suggère de « décoloniser » les esprits de part et d'autre des schèmes dominants dans les processus achats.

Héritée des échanges de biens tangibles, la doxa dominante des pratiques et des outils des achats⁶ pense les services comme des quasi-biens, banalisés, stables et standardisés.

Cette doxa postule qu'il existe un marché des services faisant émerger des prix « comparables » les uns aux autres. C'est une fiction.

Elle s'adosse sur un déséquilibre ontologique des rapports de force (réels et symboliques) ; des clients sûrs d'attribuer un marché, et des prestataires mis en concurrence, jamais certains de le remporter. Cela débouche sur des postures de chacune des parties tendant à « se servir » plutôt que de contribuer ensemble à des buts communs.

Elle postule que le client (réputé tout puissant) est capable seul de prescrire, de décrire, de définir et de juger, puis d'évaluer en connaissance de cause, ce dont il a besoin. C'est aussi une fiction.

Elle priorise la définition d'obligations libellées en résultats sous prétexte d'objectivité et de « rigueur de mesure » (les KPIs). Elle considère que les contrôles et clauses de pénalités sont nécessaires à une garantie d'obtention des engagements des prestataires. Il faut ici décoloniser les esprits de la maxime célèbre en gestion qui érige en règle l'impossibilité de gérer ce qui n'est pas (ne peux pas) être mesuré par des métriques. C'est faux, et heureusement. Les services relationnels ne sont pas mesurables, ils sont pourtant indispensables et doivent être efficacement gérés. Il n'y a pas de métrique simple pour trancher sur les investissements nécessaires au déploiement des activités économiques et sociales. Il y a des échanges marchands, mais pas à proprement parler de « marché ».

Les mesures des résultats sont largement des simulacres. Ils sont par ailleurs investis de comportements « stratégiques » visant à verdier les indicateurs.

Cette doxa postule que les objectifs des uns (payer le moins cher possible) sont contradictoires avec ceux des autres (maximiser la marge). Il ne peut donc pas y avoir de confiance entre porteurs d'intérêts divergents condamnés s'affronter dans des jeux à sommes nulles. C'est largement erroné.

⁵ « Avatars et schèmes de représentations » sont des concepts que nous empruntons à Pierre Rabardel, psychologue et ergonome, à l'origine d'un apport important en matière d'instrumentation de la gestion du travail dans les années 2000. Le concept « d'actant » est emprunté à l'approche sociologique de la théorie de l'acteur réseau (Callon-Latour). L'idée que les outils de gestion « agissent » comme une technologie invisible et sont des éléments de la structuration du réel, est notamment développée dès 1983 par Michel Berry.

⁶ Parfois encore aggravée par les règles d'achat public encadrant l'usage des fonds publics et l'exclusion de toute forme de préférence pour lutter préventivement contre la corruption.

Elle prend pour acquis que la mise en concurrence périodique est plus vertueuse (en suscitant la précarité et la peur d'une perte de marché) que des relations (de confiance) fondées sur la durée et l'interconnaissance. Les uns et les autres ne peuvent pas être « solidaires ». C'est une opinion.

Des simulacres et des fictions sont parfois utiles pour faciliter des accords..., sans avoir à se mettre d'accord. Il est inévitable que des opinions (voire des préjugés) comme celles décrites ci-dessus se forment. Il faut accepter alors que leurs traductions dans les pratiques de gestion comportent un effet pervers grave. Ils produisent et entretiennent une défiance d'autant plus « robuste » qu'elle est construite idéologiquement, renforcée et même « théorisée » (légitimé) par des (avatars) outils de gestion (AO sur prescriptions détaillées, KPI's et pénalités) et des pratiques à consonnance punitive.

Dépasser cette doxa n'est en rien un renoncement à gérer, bien au contraire.

En gestion, les prix des services ne sont pas le résultat d'un travail miraculeux d'une main invisible. Il n'y a pas de marché, et pas plus de concurrence pure et parfaite. La valeur, c'est le prix que le client (réel, solvable) est prêt à payer⁷. Ils résultent de volonté très visible des clients et de mécanismes tout aussi visibles et construits par des politiques et des réglementations sur les conditions d'emploi, de rémunérations et d'exonérations des charges.

En gestion toujours, faire des économies n'est pas synonyme de réduction des coûts du travail et réduire les coûts n'est pas gagner en productivité⁸.

En gestion du travail enfin, les bons comportements ne sont pas le résultat mécanique de bonne règles prescriptives. Tout particulièrement dans les services, la performance n'est jamais réductible à la conformité. Il y faut du sens partagé, de la pertinence située, affaire de jugement des personnes.

⁷ Selon la formule reprise par Michael Porter.

⁸ Baron X., *Réduire les coûts n'est pas gagner en productivité, le doigt et la lune*, Revue Personnel ANDRH, n° 570, Juin 2016.