

Quels modèles de revenus pour les mainteneurs en exploitation immobilière ?

Xavier Baron

Il semble de plus en plus difficile pour les donneurs d'ordres de trouver des prestataires volontaires pour des marchés ambitieux de maintenance immobilière multi technique, a fortiori en *full FM*. Face à la complexité croissante des prestations et des réglementations, aux ambitions servicielles des clients pas toujours assumées financièrement, devant les pénuries de main d'œuvre qualifiée avec les contingentements des hausses salariales, les mécanismes de pénalités..., les risques de ces marchés seraient devenus trop grands pour des marges nettes trop faibles, entre 3 et 5% avant impôt, parfois moins. Certains opérateurs, filiales de grands groupes financiarisés, semblent ainsi se détourner des marchés de maintenance immobilière, et plus largement des services aux environnements de travail, pour se recentrer sur leurs métiers d'origine et préserver une image d'expert de la construction ou de l'énergie.

Epuisement des gains de productivité main d'œuvre et déficit de consentement à la dépense ?

Les limites des gains de productivité apparente et directe du travail dans la maintenance sont connues. Cette activité est constituée en grande partie de travail humain. Elle induit des coûts de main d'œuvre, à la fois régulés par la loi et tendus par la pénurie, avec des exigences qui restent fortes en compétences, en connaissance des spécificités des immeubles et des clients, en savoir-être relationnel. La numérisation et l'intelligence artificielle aideront, mais ces activités de « soins des choses physiques » restent faiblement automatisables et non délocalisables. La productivité directe main d'œuvre ne peut pas compenser indéfiniment la hausse des exigences de sécurité, ni celle de la complexité technique et de la réglementation. Les pressions concurrentielles sur des résultats court terme (KPIs et pénalités) combinées aux attentes des acheteurs privilégient trop souvent le moins disant. Les techniques de gonflement des taux de frais généraux dans les chiffrages, pour reconstituer des marges a posteriori, ne trompent durablement que ceux qui les acceptent. Les exigences de maintenance propriétaire pour une valorisation durable de l'actif immobilier, voire le respect de la conformité réglementaire, sont parfois négligés au profit d'économies immédiates et de stratégies de valorisation court terme des actifs.

Pour les techniciens œuvrants, c'est toujours un métier vivant, passionnant, mais avec des conditions de travail particulières (déplacements, astreintes, pressions sur les délais et les risques, au contact des occupants). Les rémunérations n'auront d'autre possibilité que de s'adapter à la hauteur d'une pénurie déjà effective de techniciens œuvrants, en effectifs et en qualité. L'absence de valorisation des impacts utiles de la maintenance sur la durée est un fait général.

Un spécialiste de la maintenance nous confie : « À ma connaissance, on ne présente jamais en RMA (*Réunion Mensuelle d'Activité*) les durées de vie des équipements, ni de bilans entre la durée de vie théorique et les durées réelles constatées. On occulte souvent ce qui est lié au résultat concret de la maintenance, à savoir l'art de "faire durer les choses". On se concentre davantage sur les KPI classiques : réalisation du préventif et du correctif, énergie, incidents, travaux induits, PPI ou planning d'intervention ».

Les prestataires multi techniques associent déjà plusieurs activités

Les prestataires d'exploitation et de maintenance multi technique immobilière, notamment les plus importants, cumulent en général des offres et des activités relevant de plusieurs champs économiques. Pour répondre et fidéliser un client dont les besoins sont globaux, il est en effet pertinent et légitime de combiner des activités qui réclament :

- Des compétences techniques proches et/ou complémentaires dans différents domaines techniques (génie électrique, climatique et énergétique, génie industriel) ;
- Des disponibilités mobilisables à proximité ou en aval de l'exploitation immobilière, avec des compétences sur les bâtis, les équipements et l'énergie ;
- Une proximité, voire une confiance, dans le cadre de relations contractuelles ;
- Une connaissance des installations et des usages, et parfois même une présence d'opérateurs postés sur le site du client (bâtis, équipements et usages).

D'un point de vue d'analyse comme du bon usage des outils de gestion et des véhicules contractuels, il faut cependant distinguer les activités et prestations de :

- Réparation, ou maintenance curative de niveau 1 (selon les normes AFNOR), pour l'exécution de prestations techniques permettant la continuité d'usage des équipements ;
- Maintenance préventive et prévisionnelle, de niveau 2 à 4 (le niveau 5 échappe aux contrats dans pour la plupart des cas), portée et mise en œuvre par les mainteneurs ;
- Travaux, en maîtrise d'œuvre (MOE) ou en assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) de gros entretien, de renouvellement d'équipements, d'extension de capacités des immeubles, de rénovation... etc. ;
- D'optimisation énergétique, avec la mise en œuvre d'actions de performance énergétique, de réduction de consommations, d'amélioration du bilan carbone, incluant la gestion des données énergétiques.

Si un même opérateur peut être compétent et offrir la palette complète, ces activités présentent des caractéristiques différentes.

Quatre activités économiquement distinctes en termes d'offre de valeur

La réparation est une activité de service du registre de l'entretien. Elle est caractérisée par :

- Une incertitude du volume de l'activité et du moment des actions ;
- Des prestations à exécution instantanée ;
- Des interventions visibles et tangibles sur des équipements physiques en défaut ;
- Des modalités de déclenchement : l'aléa, la panne, la casse ;
- Un contenu : activités prescrites et dimensionnées techniquement par les constructeurs ;
- Une production aisément observable à travers des résultats immédiatement visibles ;
- Un enjeu de valeur associé aux risques d'arrêts de production, de sécurité et aux délais de remise en service ;
- Des services associés, notamment la fourniture (achat, stockage, distribution) de pièces détachées ;
- Une valorisation immédiate et culturellement noble dans le registre « pompier ».

La maintenance¹ préventive et prévisionnelle est une activité de service dans l'art de faire durer. Elle est caractérisée par :

- Une certaine régularité dans son volume et sur des échéances liées à la durée de vie de l'équipement ;
- Des prestations intellectuelles à exécution successive ;
- Des interventions intangibles et souvent invisibles, selon une pertinence située accessible seulement aux mainteneurs compétents ;
- Une modalité de déclenchement par diagnostic autonome et expert effectué par les mainteneurs eux-mêmes ;
- Un contenu : gammes et procédures de maintenance élaborées au cas par cas, évolutives selon les phases de vie des équipements et des usages, une attention au réel ;
- Une production (absence de panne, allongement de la durée de vie en fonctionnement, rendement technique des ouvrages et des équipements) dont l'impact utile est difficilement observable, immatériel et différé dans le temps ;
- Un enjeu de valeur : l'art de faire durer les choses, les équipements, les bâtis ;
- Des services associés : une expertise sur les conditions optimales d'usage des équipements ?

Victime d'une valorisation sous-estimée, financée en OPEX², la maintenance est victime d'une idéologie du *low cost*, de la préférence pour le neuf et pour le mesurable de résultats immédiats en métriques simples (temps et monnaie).

Les projets et la mise en œuvre de travaux, d'installations nouvelles et de rénovations sont des activités de construction, caractérisées par :

- La réponse à une logique de projet avec un début, des phases et une fin ;
- Des prestations : de construction et de gestion de phases de travaux ;
- Des interventions : phasées en logique de projet ;
- Modalité de déclenchement : commandes dans le cadre de projets d'investissements ;
- Un contenu : évolutif mais planifiable selon les phases des projets ;
- Une production : immédiatement observable et matérielle ;
- Un enjeu de valeur : accroissement mesuré de l'actif en valeur monétaire sur du « neuf » ;
- Des services associés : prestations en AMOA et en MOE ;
- Une valorisation sur livraison d'ouvrages, et à défaut, calcul de pénalités de retard ;

Relevant de logiques de projets, avec des phases et des livrables, ces activités produisent en *one shot*. Les usages doivent être anticipés dans la conception mais importent peu dans le déploiement, par différence avec la réparation, la maintenance et certaines dimensions des consommations énergétiques.

Les activités d'optimisation des dépenses énergétiques et de bilan carbone sont caractérisées par une combinaison :

- De prestations intellectuelles produisant des rapports d'études et d'évaluations, des projets de conception de nouveaux dispositifs, traitant principalement des données, études et préconisations parfois suivies de travaux ;
- De modalités de déclenchement : réponse aux exigences et échéances politiques, réglementaires ou liées aux objectifs RSE des entreprises ;

¹ Sur les caractéristiques des activités de maintenance, par différence notamment avec les celles de réparation, voire l'ouvrage de Jérôme Denis et David Pontille, *le soin des choses*, éditions la Découverte, 2022.

² OPEX : *Operational Expenditures*. L'anglicisation et la financiarisation de l'immobilier ont fait émerger depuis le siècle dernier les OPEX et CAPEX (*CAPital Expenditures*) en lieu et place des « charges » (OPEX) et « investissements » (CAPEX). Le gestionnaire d'actifs proposait hier des investissements, l'asset manager propose aujourd'hui des CAPEX.

- Des leviers d'intervention multiples :
 - o Optimisation des consommations par le pilotage ;
 - o Usage des dernières technologies ;
 - o Exploitation experte des données disponibles ;
 - o Incitations à des comportements sobres ;
- Des enjeux de valeur immédiats et mesurables :
 - o Conformité réglementaire ;
 - o Réduction de consommations et d'émission de gaz à effet de serre (GES) mesurables par des métriques normées et monétisées ;
 - o Leviers de communication institutionnelle ;
- Une valorisation « politique » justifiant des investissements ;
- Des rebonds sur des travaux au profit d'installations plus performantes, d'équipements mieux dimensionnés ou de meilleures isolations.

Les marges de la maintenance sont trop faibles !

Activité à forte intensité de main d'œuvre, non délocalisable, exigeant des compétences particulières pour des productions délicates à réaliser et difficiles à mesurer, la maintenance est une activité dont les marges sont tirées vers le bas.

Activité économiquement vertueuse, productrice de valeurs « sobres et durables », la maintenance est reléguée au rang de parent pauvre dans les activités des opérateurs multi techniques. Ces derniers en maintiennent l'offre, non parce qu'elle est rentable, mais pour conserver une présence chez les clients pour lesquels c'est une « commodité obligée » sur le registre de la permanence.

Activité indispensable, la maintenance est victime d'une idéologie du *low cost*. La faible capacité à se différencier sur des activités de prestations à exécution successive combinée à l'absence de mesures métriques de la qualité facilite les promesses d'opérateurs soucieux de gagner des marchés. Ce parti pris est renforcé (légitimé ?) depuis des années par les politiques d'allègement de charges sur les bas salaires. Sous couvert de soutien à l'emploi faiblement qualifié et à la compétitivité du travail, ces réductions de coûts bénéficient in fine aux clients, mais le travail n'est pas rémunéré à son niveau réel. Dans ces conditions, quel que soit le consentement à la dépense du client, il se trouve toujours un prestataire pour proposer « moins cher », quitte ensuite à ne pas tenir sa promesse et perdre le marché quelques années plus tard.

Les prestataires peuvent « changer de métier » (se limiter à la construction, à l'énergie...), le marché de la maintenance - en termes de besoin pour les immeubles, les propriétaires et les locataires - sera toujours là. Il ne peut s'échapper ni par délocalisation, ni du seul fait d'une baisse conjoncturelle du rythme des constructions. Le patrimoine d'usage professionnel - de l'ordre d'un milliard de m² en France - est installé pour des décennies. Bâti et équipements immobiliers devront être maintenus, avant même d'être rénovés et optimisés en termes de consommations ou de nuisances environnementales.

Relayer le financement de la maintenance par d'autres activités ?

Pour les prestataires qui ne renoncent pas, une conviction émerge depuis quelques années, et une stratégie se confirme : les marchés de maintenance multi technique immobilière ne seraient rentables qu'à condition de les coupler à des activités de travaux et de performance énergétique dégageant des

marges plus élevées sur des cycles plus courts, appuyées sur des modèles d'affaires différents et présentant des risques plus faibles.

« Puisqu'on ne sait plus gagner d'argent avec l'engagement de travailleurs et de compétences en maintenance, on doit chercher une rentabilité globale des business en valorisant la relation client construite par la maintenance et partager des gains en réduction de leurs consommations d'énergie, par l'apport de compétences additionnelles, celles des energy managers ».

Ceux qui restent se détournent ainsi des marchés purement constitués de maintenance, mais se battent pour obtenir des marchés associant des projets en économies d'énergie. La clé des marchés de maintenance multi technique immobilière ne serait alors plus dans le levier d'utilité et de productivité réelle et durable, mais ailleurs, financée par d'autres gains ! Dans la profession, ce n'est pas nouveau : cette mise en scène renouvelle la pièce déjà jouée de *« forfaits de maintenance vendus trop bas, compensés par des commandes de travaux à fortes marges ».*

L'argument vaut pour les travaux comme pour l'énergie. Comme l'argumente un mainteneur multi technique *« Le mainteneur est le meilleur sachant du bâtiment. Contrairement à une entreprise extérieure qui intervient en one shot pour les petits et moyens travaux, le mainteneur possède une connaissance approfondie du site et assume la responsabilité durable des installations qu'il exploite au quotidien. Cette continuité évite les complications opérationnelles et simplifie la vie du client qui préfère naturellement confier ses projets à un partenaire de confiance plutôt que de devoir coordonner des tiers ».* En pratique, la raison est ailleurs. *« L'optimisation énergétique est devenue une composante majeure des contrats actuels, intégrant souvent des missions de suivi et de conseil. Le passage vers le Contrat de Performance Énergétique et Carbone (CPEC) apparaît comme la suite logique de la maintenance classique. ».* Enfin, de manière plus ou moins transparente, des travaux sont parfois *« revendus »* alors qu'ils sont réalisés par des mainteneurs, manière de valoriser deux fois la main d'œuvre pour une meilleure rentabilité.

Pour les prestataires, les travaux et l'énergie financent le maintien des compétences à un niveau suffisant pour assurer la continuité de service sur l'indispensable ; la maintenance. Cette dernière reste un axe de développement commercial pour les prestataires multi techniques, mais leurs offres se déplacent (s'enrichissent) pour proposer à leurs clients de les aider en faveur d'une recherche globale de performance selon différents registres : continuité de service (dépannage, réparation et maintenance), accès aux meilleures technologies (SI, GTB, GMAO, BIM, IOT, IA...), verdissement de l'activité économique... Dans la période, la focale est portée sur les enjeux d'optimisation des coûts d'exploitation des immeubles par la réduction des consommations d'énergie. La présence de mainteneur est un atout commercial pour capter les marchés plus rentables de travaux et d'efficacité énergétique. C'est jouable, mais cela revient à activer des ressorts de performance qui n'ont rien à voir d'une activité à l'autre. Les gains générés ne sont pas fondés sur une meilleure productivité réelle des équipements, ni sur un meilleur rendement de l'actif immobilier existant (par la maintenance), mais sur un transfert de valeur d'un service au profit d'activités dégageant des marges plus favorables, déployés en *one shot*. Des OPEX auxquels le client ne consent pas à un niveau suffisant, sont ainsi compensés par des CAPEX, non pour une valeur plus importante, mais pour des retours sur investissements apparents plus faciles à mesurer et à justifier.

Le risque d'une désaffectation des activités et des compétences de maintenance

Trop d'entreprises propriétaires et locataires, par ignorance, myopie ou négligence, répugnent à payer le prix de ce qui a pourtant beaucoup de valeur. Avant même des travaux (qu'elle permet parfois d'éviter) ou des améliorations d'installations énergivores, la maintenance produit une valeur d'usage.

Elle réemploie, elle allonge les durées de vie. Elle est peu visible alors même que la valeur produite est de première importance. A l'échelle de la profession, la sous-valorisation culturelle et financière de la maintenance immobilière perdure. Elle explique des baisses de qualité immédiates dont les clients se plaignent. Elle décourage les prestataires d'investir dans la maintenance. Elle alimente le déficit en compétences de techniciens devenus trop rares. Elle contribue enfin à une défiance entretenue par des clients qui achètent trop bas des services dont ils dépendent pourtant, à des prestataires contraints de promettre ce qu'ils n'auront pas la capacité de réaliser. Dans un contexte de croissance ralentie et d'incertitudes, la maintenance, discrète et aux effets différés, risque d'être une variable d'ajustement à la baisse.

C'est une tentation pour les clients. Pour des raisons de RSE, de réglementation et d'impacts environnementaux, mais également de coûts de l'énergie (notamment d'origine fossile) les clients (propriétaires et locataires) doivent économiser le plus possible les consommations nécessaires à leur immobilier et souvent pour cela, rénover. Leurs coûts croissants, les émissions à réduire dans le bilan carbone, justifient des efforts sur leurs usages directs (scope 1 et 2) et même leurs achats (scope 3)³ ...

Dans cette donne, le bon client n'est cependant pas celui qui gère bien ses immeubles, qui est exigeant en performance de ses équipements, en durabilité etc. C'est le propriétaire/locataire d'immeuble dispendieux en énergie et démuné de compétences face à des projets d'extension ou de rénovation ! C'est aussi un client qui renonce à exploiter lui-même ses propres infrastructures, ses immeubles. Il préfère s'éviter l'effort d'élaborer des cahiers des charges, d'organiser les accès et le suivi des travaux sur ses sites, d'informer des contraintes comme de la réception des travaux. Externaliser la maintenance des équipements, l'entretien (dont les réparations) et la conduite de la réalisation des travaux sont des options possibles et déjà largement mises en œuvre. En déplaçant les équilibres de valeur chez les prestataires, les clients prennent cependant un risque. En externalisant l'exploitation de leurs propres infrastructures, ils se privent d'une capacité à être disponible dans l'immédiat, à rester compétent à terme, voire à perdre la capacité d'être donneurs d'ordres, au sens plein du terme : ils ne sauront ni prescrire, ni juger des « résultats » relativement aux moyens qu'ils accordent, et encore moins appliquer des « pénalités » ... Ils seront encore plus dépendants.

Conclusion : des risques pour la filière sur le moyen et long terme

Les clients seront d'autant plus redevables à ceux qui maîtrisent « l'art de faire durer » les immeubles, qu'ils sont très équipés, qu'ils utilisent de nombreux bâtis et que la société elle-même est économiquement très développée. Les utilisateurs d'espaces aménagés ont besoin de l'engagement de compétences qu'ils ont externalisées, ils dépendent d'une qualité d'expertise et de savoir-faire qu'ils ne maîtrisent pas. Il leur faut accompagner cette réalité qu'ils ont eux-mêmes créée. La maintenance produira encore et toujours une valeur durable, mais elle va coûter plus cher. Pour la sobriété (le soin des choses dans la durée) en commençant par garantir au mieux la durabilité des infrastructures et la continuité des activités, les entreprises doivent consentir au prix de maintenances réalisées au bon niveau, c'est-à-dire par des techniciens et des prestataires mieux rétribués.

La valorisation monétaire d'activités volontairement entremêlées et associées, alors que leurs impacts économiques et les sources de financements sont très différents, est une solution de court terme pour les prestataires multi techniques. Elle ne permet pas de constituer des modèles d'affaires équilibrés, et à terme, de renouveler des compétences pérennes pour les activités de maintenance en particulier.

³ En bilan carbone, le scope 1 représente les émissions directes produites par l'entreprise, le scope 2 les émissions indirectes liées à la consommation énergétique et le scope 3 toutes les autres émissions indirectes de la chaîne de valeur.

Les exigences de maîtrise des systèmes serviciels que requièrent les activités de maintenance et d'exploitation ne seront pas couvertes par les compétences associées aux travaux ou à l'optimisation énergétique. Ces investissements, évidemment utiles, ne doivent pas masquer voire invisibiliser l'importance des activités visant à « faire durer les choses ». La maintenance doit trouver son propre modèle d'affaire pérenne pour que les prestataires restent au niveau de compétence qu'exige leur contribution à la performance et à l'allongement de la durée de vie des installations et des infrastructures.