

2016-2026 : 10 ans de travail

CRDIA

En avril 2026 le Consortium de Recherche De l'Île Adam a fêté ses 10 ans, chiffre qui nous incite à questionner nos choix et formes d'investissement. Notre consortium de R&D rassemble un collectif d'une douzaine de donneurs d'ordres qui unissent leurs compétences au service d'une ambition pour la filière des services aux environnements de travail (SET).

Ces donneurs d'ordres partagent une conviction : les métiers des SET ont besoin de s'adosser à une filière d'activité économique et sociale professionnalisée et mieux instrumentée, enrichie de recherches opérationnelles « support » comme il en existe dans le marketing, la finance ou les ressources humaines. A l'appui de cette conviction, ils estiment que leur devoir est de contribuer à cette indispensable professionnalisation de la filière.

En 10 ans de travail, nos efforts ont porté sur la représentation et la promotion de cette filière afin d'enrichir cette fonction « support » ; une fonction de soutien, de maintien, d'entretien, qui fait tenir ensemble à un moment d'entropie bien des fonctionnements en entreprise, et mérite plus que jamais l'appui de l'intelligence, de la raison, de la gestion et des sciences sociales du travail.

Depuis 10 ans, le CRDIA travaille ...

- A impulser des efforts et des initiatives de R&D, pour instrumenter et professionnaliser ce domaine d'activité économique et sociale encore émergent et insuffisamment organisé :
 - produire, rassembler et mettre en forme des matériaux d'observation et de réflexion, diffusés librement depuis janvier 2020 dans les Cahiers du CRDIA, sur des contenus professionnels fondés et robustes, en relation avec la recherche académique et hors approches commerciales ;
 - conduire des travaux à la demande de ses signataires donneurs d'ordres, mais également en réalisant des études, notamment pour le Sypemi, la Fédération des Entreprises de Propreté, et différents prestataires tels Engie solutions, Samsic, Orak, Maintners etc. ;
 - accompagner des institutions comme IDET et Sypemi, qui soutiennent par ailleurs nos activités de publication.
- A promouvoir et cerner la réalité de la « filière » des SET :
 - 2,6 M de travailleurs (1,2 M de salariés des prestataires dont 605 000 en propreté, 205 000 en sécurité, 166 000 en maintenance, 124 000 en restauration), mais aussi 1,4 M d'emplois internalisés chez les utilisateurs ;
 - 102 Md€ de chiffre d'affaires pour les prestataires dont 26,6 Mds de maintenance et 18,5 Mds de propreté, qui deviennent 154 Md€ d'activité en incluant les 750 000 salariés des emplois publics ;

- 1 100 M m² d'espaces de travail dont 190 M pour la santé, 263 M pour l'enseignement, 176 M pour le bureau (10% seulement des emplois), 150 M pour industrie, 107 M pour le *retail*, 76 M pour la logistique.

La cohérence de cette filière résulte d'un triple besoin : exploiter, entretenir et maintenir les espaces professionnels, distincts en termes de gestion de l'exploitation des habitats¹. Diverse par ses métiers, la filière s'est historiquement constituée par externalisation au motif d'un recentrage des entreprises sur leur cœur de métier. Elle est ainsi fortement structurée par des contrats, des commandes et des dispositifs de gestion, avec une large part toujours internalisée dans les secteurs publics (territorial notamment). Elle représente une ressource productive sociétale de premier rang.

Elle reste cependant l'espace de situations professionnelles peu satisfaisantes. Elle est handicapée par des modèles d'affaires industrialistes et financiarisés qui tirent ses métiers vers le bas, au détriment aussi bien des clients que des œuvrants des services. Ce constat, déjà exprimé dans le « livre blanc » du Sysemi de 2015, était à l'origine de notre mobilisation. Il reste largement valide, mais les signes d'un changement sont présents.

Durant 10 ans, trois enjeux ont structuré nos travaux de R&D

La question posée depuis 2016 est celle des conditions spécifiques de la performance des productions servicielles dans une filière d'activité à forte intensité de main d'œuvre, mettant en œuvre des prestations à exécution successive et au profit de productions principalement immatérielles. Cette question se décline en trois enjeux :

- Mesure de la valeur : la valeur des productions de SET n'est comprise (monétisée) que comme un ensemble de dépenses, donc des « coûts à réduire ». Le phénomène d'externalisation et les politiques de réduction des coûts main d'œuvre (particulièrement en France pour les emplois peu qualifiés), tirent vers le bas les prestations pour les clients et les occupants, les rémunérations des œuvrants et les marges des prestataires. Au-delà des hiérarchies de noblesse qui dévalorisent souvent les métiers de la propreté ou de la sécurité (voire de la maintenance, relativement à la production), ces activités pourtant essentielles (faire durer, prendre soin) face aux enjeux stratégiques de la décarbonation et du réemploi, peinent à trouver des modèles d'affaires pérennes ! Financiarisés, les grands groupes de prestataires s'interrogent légitimement sur la pertinence d'investir dans ces fonctions mal financées et génératrices de faibles marges ;
- Instrumentations contractuelles : les formats contractuels appliqués aux achats de SET sont hérités des schèmes industriels. Ils sont très généralement calés sur la définition a priori (impossible) de prestations de services (mal) décrites techniquement et sur l'exigence de résultats (constatés sur la base de métriques) assortis de menaces de pénalités. Ces pratiques sont dysfonctionnelles et inadaptées à la nature et aux finalités de ce qui est commercialisé. Elles installent au contraire une défiance systémique là où la performance exige pertinence et coopération ;
- Organisation des systèmes de production de services : comme pour toute production, la performance est affaire d'organisation et de management. Une pensée « industrialiste » est toujours appliquée à ces services alors que les productions sont immatérielles et relationnelles, déployées à demeure chez le client et que le rapport de subordination se voit déplacé par l'externalisation. Le plus souvent, les organisations mises en place :
 - Invisibilisent le travail et la production (servicielle) ;

¹ Voir notre étude de 2022 (<https://crdia.org/les-cahiers-du-crdia/la-filiere-des-services-aux-environnements-de-travail/>).

- Assimilent des relations de coproduction de services à un achat de prestations techniques ;
- Installent ou confortent une hiérarchie de noblesse entre des emplois qui coopèrent par nécessité fonctionnelle ;
- Délitent les collectifs et désolidarisent les œuvrants prestataires des occupants bénéficiaires, pourtant coproducteurs sur les mêmes lieux ;
- Eloignent physiquement les travailleurs de leurs employeurs et de leurs représentants salariés ;
- Limitent les possibilités de coopération, conditionnées à des relations de longue durée ;
- Séparent des métiers qui concourent pourtant aux mêmes finalités chez les clients.

En 2016, la perspective d'une domination d'un modèle d'organisation était présente dans les esprits. On parlait de *Facility Management* (FM), sans définir clairement le terme. Pour acheter, gérer, contrôler ces services, une modernité suggérait l'adoption d'un modèle d'organisation contractuelle et de pilotage global, le « *full FM* ». Dix ans plus tard, après la crise Covid, la valeur ajoutée de cette option est questionnée : les différents prestataires ne se sentent pas toujours « mieux intégrés » et les clients, éloignés des œuvrants, restent parfois dubitatifs quant à la réalité de gains associés au pilotage.

En 10 ans, des « découvertes » ?

Dans la volonté modeste mais résolue de traiter de la réalité, avec des concepts robustes et une confrontation permanente au réel, nos questions, analyses et observations nous ont mené à des découvertes. Elles ont parfois le goût du truisme ; par exemple, « un service est un service, cela se produit mais pas comme des biens tangibles », pour autant, cela change beaucoup de choses en gestion.

Des termes « nouveaux » se sont imposés comme celui de « Services aux Environnements de Travail ». Nous mettons en avant la dimension « aménitaire » et la caractéristique de prestations à exécution successive. Le concept même de qualité des services (associée à l'exécution techniquement conforme) trouve une nouvelle compréhension dans celui de « pertinence située » pour souligner la valeur productive recherchée.

Sur le fond, la performance ne résulte pas d'une exécution conforme d'un travail divisé et standardisé. Les activités ne peuvent être décrites et prescrites dans le détail. La mise en œuvre n'est pas réductible à une simple exécution. Reproduire efficacement une relation de service ne peut pas être réalisé sans engagement du travailleur et sans un minimum de reconception à chaque occurrence.

En laissant au lecteur le soin d'en tirer lui-même les leçons/conséquences des déplacements de compréhensions, en guise de « jalons », nous avons progressivement découvert² en chemin que :

- Les espaces de travail valent par leurs usages et leurs pertinences ;
- La pertinence des usages dépend en large partie de l'exploitant qui doit en être orchestrateur. Cet exploitant sera responsable services généraux, directeur des environnements de travail, prestataire ou tiers de confiance, mais sa fonction exige autorité et compétences ;
- Exploiter n'est pas piloter. Entretenir n'est pas exactement maintenir. Maintenir n'est pas seulement assurer la re-production, mais prendre soin et faire durer ;

² Quand nous citons « nos découvertes », nous ne revendiquons pas la paternité des apports cumulatifs des sciences du travail, sociologie, ergonomie, psychologie, gestion... sur ces activités, ou d'approches transverses relatives aux économies des services, des usages ou de la fonctionnalité. Nous exprimons notre appropriation et parfois notre travail de reformulation de ces apports, avec nos mots sur les réalités que nous observons, au profit de la filière.

- Exploiter, entretenir et maintenir sont des activités qui ne génèrent pas de « productions tangibles », mais des valeurs économiques et sociales d'autant plus importantes qu'elles supportent l'usage et garantissent des fonctionnalités sans consumer, sans détruire, sans remplacer, sans carboner, sans encombrer ;
- La contribution productive du service est la transformation favorable de l'état des bénéficiaires. Cette reconnaissance vaut pour les œuvrants qui ont besoin de travailler pour quelque chose d'utile ;
- Il faut distinguer client, fournisseur de bénéficiaires et œuvrants. Les premiers ne rendent pas les services, les seconds participent en coproduction à leur performance ;
- La valeur d'un service n'est pas dans son coût, mais dans son impact utile (en intensité et en pertinence), au-delà de l'exécution conforme des prestations. Ce qui compte est l'effet de transformation favorable de l'état des bénéficiaires humains (le *care*) et non humains (le soin des choses) ;
- Les SET sont des contributeurs indispensables aux « 5 S » que sont la Santé, la Sécurité, la Sobriété, la Socialité, la Simplicité, autant de « valeurs » économiques, éthiques et sociales modernes mises en évidence par la crise Covid.

Des enseignements

Loin du registre d'intervention des consultants, notre collectif ne prétend pas proposer de « solutions ». Au bénéfice de dix ans d'observation des pratiques professionnelles, quelques enseignements se dégagent cependant, à commencer par l'acceptation et la compréhension de la complexité particulière à laquelle la filière est confrontée.

- Pour l'exploitant (interne ou prestataire), les systèmes de production de SET sont complexes, composés de trois sous-systèmes :
 - Le sous-système client, (tendancielle locataire pour des durées moyennes de l'ordre de 7 ans) est riche de rationalités distinctes entre direction immobilière de patrimoine, direction immobilière d'usage, direction immobilière d'exploitation, acheteurs, financiers, chefs d'établissements, direction des ressources humaines, syndicats, managers, et... les occupants (managers, salariés et autres) ;
 - Le sous-système prestataires (engagés sur des durées contractuelles de 1 à 5 ans), avec de l'ordre de 30 métiers, une douzaine de branches, 300 spécialités techniques, 1500 réglementations ;
 - Le sous-système immobilier (bâti, environnements, équipements), avec ses logiques économiques (usages professionnels et valorisation d'actifs), techniques et physiques mais également sociétales (énergie, carbone...) engageant différemment les utilisateurs, occupants et propriétaires sur des perspectives à 30 ans et plus.
- Des innovations sont attendues en matière de concept et d'instrumentation de gestion. Ce sont des actants de la production. Inadaptés ils jouent sur un mode dysfonctionnel. Il faut ainsi travailler des concepts comme :
 - La qualité, notion héritée de la production industrielle de biens tangibles », qui décrit mal la valeur immatérielle d'un service. Il faut rechercher « *la pertinence située* » de l'activité, très au-delà de la conformité (à des prescrits ou des « satisfactions »), dans l'usage réel et l'impact utile ;

- La notion de prestation de service, qui intègre mal l'intensité en main d'œuvre et en exigence relationnelle. Il est plus pertinent de parler de « relation de services », qu'il conviendra de monétiser, de commercialiser, d'évaluer ;
 - Les notions de résultats mesurables sont encore privilégiées par les processus classiques d'achat. Ceux-ci décrivent mal les contributions nécessaires aux objectifs attendus (pénalités non applicables en pratique, ils génèrent l'apparition d'indicateurs « pastèques³ »). Ils sont impuissants à fonder un accord sur le « travail bien fait ». Les résultats dans les SET ne peuvent être « valués » sans la prise en compte des contextes et des jugements de pertinence ;
 - Les SET relèvent d'activités de prestations à exécution successive. Elles ne peuvent être prescrites et exigées sur un mode standardisé et a priori, comme des biens (livrables) ou des prestations à exécution instantanée. La variabilité est la règle, toute mise en œuvre de service exige un engagement d'intelligence et de pertinence dans l'exécution, une reconception à chaque occurrence ;
 - Les services participent à la création de « valeurs encastées », par intégration et non par accumulation ni même assemblage.
- Pour mieux gouverner ces activités, décider et gérer, il faut apprendre à mesurer sans métrique, afin que, progressivement :
- Ce qui est vendu se rapproche de qui est produit ;
 - Ce qui est valorisé soit ce qui compte (faire durer, décarboner, garantir la santé) ;
 - Ce qui compte soit « valué », la santé, la sécurité, la sobriété, la socialité, la simplicité, y compris en l'absence de métrique ;
 - Ce qui est monétisé valorise l'effet utile (des moyens de qualité) et non seulement le coût.
- Enfin, des innovations doivent être expérimentées en matière d'organisation et de management, afin de mieux :
- Performer par le travail, ce qui exige de reconcevoir le travail et son organisation en permanence. Dans le réel cependant, le travail ne peut pas être pensé séparément des conditions de sa mise en œuvre au profit de bénéficiaires nécessairement spécifiques. Il y a des hiérarchies. Il y a des processus, mais il n'y a pas de division du travail possible, ni surtout, pertinente. La manière (le « comment »), en situation de relation, in situ, importe autant que le « quoi », ce qui exige de l'œuvrant un engagement subjectif personnel toujours renouvelé ;
 - Concevoir (et reconcevoir en permanence), ce qui n'est accessible en pertinence située qu'à ceux qui opèrent. Les conditions, l'équipement adapté, la posture d'autonomie des opérateurs, même modestes, sont autant de leviers de productivité ;
 - Distinguer la notion de pilotage de celle d'orchestration. Ce n'est pas l'autorité qui crée la valeur mais la capacité de chacun à s'inscrire dans un continuum serviciel harmonieux, en exprimant sa propre valeur ajoutée.

Et dans 10 ans ?

Sans jouer au jeu de la « boule de cristal », ni paraphraser Pierre Dac⁴, nos analyses permettent de risquer quelques hypothèses pour un avenir à 10 ans :

³ Voir le Cahier 33 du CRDIA « Stop aux indicateurs pastèques dans les services ».

⁴ « La prévision est un art difficile, surtout lorsqu'elle concerne l'avenir ... »

La maintenance immobilière et les services aux environnements de travail vont demeurer sous pression :

- demande plus exigeante du fait de la complexification croissante des conditions d'exploitation, des réglementations et enjeux liés à l'environnement et à la durabilité ;
- risque de pénurie de main d'œuvre pour des services peu considérés et mal rémunérés.

Une tendance à la montée relative des prix au-delà de l'inflation pourrait alors s'affirmer, avec notamment des exonérations de charges qui ne seront sans doute plus aussi générales, ni soutenables.

Aucun mouvement de ré-internalisation des prestations n'est à attendre, la dépendance des propriétaires et des utilisateurs aux prestataires ira donc croissante avec la complexité, les attentes sociales et les réglementations.

Une recomposition des prestataires est à attendre entre le « hard » et le « soft » au profit de ce dernier. Autrefois « prestataires annexes » accolés à une dominante technique, des acteurs issus de la propriété, restauration, déchets, accueil, factotum ; prendront le leadership abandonné par ces opérateurs de l'énergie ou de la construction pour qui les marges du secteur sont devenues trop faibles. Un grand Monopoly est déjà engagé.

Ces différents mouvements devraient conduire au rééquilibrage progressif du rapport de force et des relations entre des « clients » (utilisateurs finaux, locataires, foncières...) en difficulté pour « donner des ordres » dans un environnement complexe et fluctuant, et des prestataires qui doivent gérer des systèmes et assurer des marges.

Au-dessus de cet écosystème en mouvement planent enfin deux incertitudes qui seront de nature, l'une comme l'autre, à favoriser une redistribution des cartes :

- quelle issue pour la bataille existentielle qui oppose les tenants d'une compréhension industrialiste des services, obsédés par les coûts, et les promoteurs d'une stratégie de la qualité des services et de la maintenance, qui induit durabilité pour les choses et qualité du travail pour les hommes ? ;
- quelles conséquences de l'intelligence artificielle sur le travail, ses conditions de performance en termes de localisation, d'espaces, de temporalité, de relations ? Des impacts majeurs seront à gérer dans tous les domaines de notre vie : économique, social et demain, culturel et politique.

Dans ce monde mouvant, le CRDIA n'a qu'une ambition : demeurer un lieu ouvert dédié aux Services aux Environnements de Travail et consacré au savoir, à l'échange et à la diffusion de bonnes pratiques d'études, de recherches et d'expériences. Un lieu parmi d'autres, utile et nécessaire car pour tous les acteurs des SET, donneurs d'ordres comme prestataires, tout porte à croire que sortir la tête du guidon n'est plus aujourd'hui une option.