

Une profession en devenir

Faire le constat que les organisations (publiques et privées, entreprises et institutions) ont changé depuis 20 ans, n'est pas de nature à provoquer des surprises. Il suffit, par exemple, de voir la place qu'ont prises les technologies de l'information, les réseaux, les données numériques pour comprendre l'évolution des modalités d'exercice d'une activité.



© Auremar-photolia.com

La génération qui prend sa retraite en ce moment se souvient qu'elle a commencé à travailler dans un monde où on passait encore par des opératrices pour « l'interurbain », où les pelures de frappe de machines à écrire servaient de copies, où il n'existait pas de photocopieuse et encore moins d'ordinateur personnel. Or, on est maintenant tenu de s'adapter à un rythme de plus en plus rapide, aux mutations professionnelles qu'on vous propose, qu'elles soient technologiques, juridiques, sociales ou fonctionnelles. Tout est fait, pour encourager l'effort récurrent du monde du travail à gagner en efficacité, à améliorer sa productivité, à faciliter les gammes opératoires des salariés et, donc, à mieux prendre en compte les besoins exprimés en matière de confort de travail. Cette amélioration de la performance tertiaire (et industrielle) et des conditions de travail a pourtant un prix social paradoxal dans toutes les institutions : celui de l'instabilité économique, celui de la versatilité stratégique, celui de la remise en cause permanente de toutes les situations acquises. On a le sentiment que plus on gagne en ergonomie et en qualité d'outils du travail et plus on perd en confiance et en stabilité dans les relations qu'on entretient avec son travail.

Accompagner les grands mouvements
Il faut vivre les difficultés d'accès au marché de l'emploi pour voir combien la compétition internationale des entre-

prises et des marchés remet en cause toutes les certitudes et tous les modèles dans le domaine de l'économie. Cette remise en cause n'épargne pas, non plus, les grands dogmes politiques qui président à l'organisation de nos sociétés occidentales comme la notion de service public ou comme le statut du fonctionnaire. Les querelles politiques les plus récentes ont montré à quel point le service public et ses fonctionnaires deviennent de plus en plus comptables de leur efficacité et de l'utilisation des budgets qu'ils consomment. C'est ainsi que l'amélioration continue des conditions et de l'environnement de travail depuis une vingtaine d'années s'est accompagnée de changements, voire de déséquilibres angoissants, dans la relation du salarié avec son travail. C'est une des situations nouvelles les plus déconcertantes qu'ont à gérer maintenant les Responsables des Services Généraux que l'on gratifie aussi du qualificatif de Responsables de l'Environnement de Travail depuis trois ans. Ces professionnels ont fait le constat de ces mutations, mais ils ont l'habitude d'accompagner depuis longtemps les grands mouvements qui affectent les fonctions des entreprises et des institutions. Ils cherchent maintenant, au travers des représentations professionnelles, à anticiper ces impulsions du management plutôt que de les subir et ils ont fait évoluer leur métier dans plusieurs directions qui ont donné, chacune, un peu plus de légitimité à leurs responsabilités.

Création de parcours professionnalisants

Ce métier, longtemps « fourre-tout », a commencé depuis une trentaine d'années à se construire une image, à se constituer une culture et une identité reconnues en se regroupant au sein d'une association de professionnels "l'Arseg" animée par des personnalités toniques et visionnaires Robert Proix, Yves Olivier, Annie Roussey, François Delatouche et plus récemment Gilbert Blaise. L'objectif de cette association était, dans un premier temps, d'échanger les expériences et les meilleures pratiques. Cette première étape de la professionnalisation s'est traduite par des actes comme la création d'un guide annuel "Facilities" et d'un mensuel "Arseg info" avec les Editions Françaises de Presse, des colloques thématiques mensuels, des rencontres professionnelles annuelles comme "Proseg" qui ont chaque fois posé un peu mieux les spécificités de cette fonction-support de l'entreprise. Cette professionnalisation s'est encore accrue dans les vingt dernières années avec la participation très active de la profession aux efforts de formation menés pour résorber le déficit de personnel que connaissait le métier. Ces efforts de formation se sont matérialisés par la création de parcours professionnalisants (souvent en alternance) à tous les niveaux de diplômes du monde scolaire et universitaire, du « bac pro » au Master Spécialisé en passant par les DU, DUT et les

licences. Les professionnels se sont impliqués non seulement dans les conseils de perfectionnement des parcours mais également comme enseignants et souvent comme étudiants lorsqu'ils étaient à la recherche de connaissances nouvelles... ou de diplômes pour asseoir leurs légitimités. Ces formations, très recherchées par les entreprises, continuent à mettre sur le marché chaque année, des jeunes professionnels des métiers du service particulièrement adaptés à l'immobilier d'entreprise et à son évolution. C'est ainsi que les exigences du développement durable (la loi de 2010 dite Grenelle II de l'environnement), les contraintes les plus récentes de la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité du travail, les réponses de la gouvernance d'entreprise dans l'environnement de travail et le déploiement récent de la maquette numérique sont enseignés dans la plupart des parcours qui sont cautionnés par la profession.

Les outils de management des fonctions-support

La professionnalisation du métier s'est accélérée avec la multiplication des échanges des spécialistes du métier sur les expériences et les bonnes pratiques. On a eu recours à l'organisation de rencontres dans les salons professionnels, aux échanges capillaires de savoir-faire avec des professions connexes comme celles du nettoyage ou de la sécurité. On a fait appel à des cabinets de conseil (maîtres d'œuvre) pour partager et uniformiser les méthodes, pour diffuser les connaissances et les points de repère techniques. C'est ainsi que la profession s'est dotée de modèles de procédures « qualité » élaborées avec des experts comme Qualitest pour certifier des méthodes et des processus. On a intégré et adapté, dans les façons de travailler, le recours à des modèles généralistes (ISO 9000, 14000, 18000 ou 26000) ou à des normes spécifiques comme les nouvelles normes européennes de maintenance (EN 13-306) ou de facility management (EN 15-221 & 222) ou de management énergétique (ISO 50000) sur lesquelles la profession a planché.

Pour asseoir encore plus son identité professionnelle, le monde de l'environnement de travail s'est doté d'outils à usage de spécialistes comme les bases de données financières sur les coûts d'exploitation des immeubles. Ces bases de données du type « buzzy ratios » sont devenues des moyens de communication, de partage et de comparaison pour une profession qui jadis répugnait à parler d'elle-même et encore plus à mesurer et

à évaluer ses performances. Ces bases de données ont fourni aux acteurs de la profession des arguments décomplexés pour choisir les meilleures stratégies de gestion des services internes : on n'est plus obligé de se voir imposer une sous-traitance mal négociée ou une externalisation insuffisamment préparée. Les stratégies de maintenance immobilière sont réfléchies en fonction des besoins de l'entreprise et non plus en fonction des propriétaires immobiliers, les stratégies de service proposées aux occupants sont examinées en fonction des ressources disponibles de l'entreprise et ne sont plus assises sur la recherche d'une croissance récurrente du confort de travail. Les comparaisons des budgets et des organisations deviennent beaucoup plus faciles et le coût des fonctions-support chez les concurrents, ou chez les comparables, est devenu un des éléments de la décision dans le domaine du management des fonctions-support.

Impliqué dans le management opérationnel

La profession n'est plus seulement un syndicat confidentiel de spécialistes mais elle est devenue un interlocuteur incontournable des grandes réflexions prospectives qui accompagnent notre futur économique et social comme, par exemple, la transition énergétique, le recyclage des déchets tertiaires ou l'hygiène du poste de travail. La possibilité de maîtriser ses budgets, l'opportunité de pouvoir les comparer, les occasions de s'imposer des niveaux de performance sont autant de circonstances qui ont modifié le statut des directions de Services Généraux. Elles ont gagné en confiance, en lisibilité, en responsabilités et en autonomie et leur statut hiérarchique s'est modifié.

Les directions de services généraux se sont rapprochées des centres de décision (secrétariat général quand il s'agit des fonctions-support ou directement direction générale) et elles sont de plus impliquées dans le management opérationnel des entités qu'elles abritent. On a vu tout au long de ces années, et les enquêtes de l'Arseg ont accrédité ce constat, les responsables de services généraux prendre une place de plus en plus importante dans les organismes dont ils gèrent les services immobiliers et assumer tout seuls leurs décisions de gestion.

On les a vus faire évoluer leur structure dans un souci de diminuer les coûts, choisir les moyens de gestion les moins onéreux, rechercher les modalités les plus économiques d'utilisation et de fonctionne-

ment de l'espace de travail. On les a vus réduire leurs équipes au strict minimum : elles se sont allégées quantitativement et musclées intellectuellement. On les a vus devenir progressivement des vrais maîtres d'ouvrage de l'environnement de travail, diminuer leurs activités d'exécution au profit de l'ingénierie, faire le choix prospectif des besoins, le choix des solutions pour les satisfaire, et sous-traiter la mise en œuvre pour mieux contrôler les résultats.

S'approprier les savoir-faire de leurs sous-traitants

Les directions de Services Généraux ont été majoritairement délestées de leur responsabilité d'achat. Pourtant, elles sont restées régulièrement associées aux décisions des acheteurs car elles sont amenées à gérer les sous-traitants qui sont retenus sur des cahiers des charges qu'elles ont elles-mêmes validés sinon conçus. Elles ont conservé, le plus souvent, une partie de la fonction immobilière dans son aspect gestion quotidienne des surfaces et une partie de la fonction informatique pour ce qui concerne la logistique des matériels et des équipements et la gestion concrète des réseaux. Ces petites équipes de gestionnaires (de projets), souples, autonomes et responsables sont le nouveau visage de cette fonction qui se focalise sur l'efficacité de l'espace de travail et cherche à en maximiser la fiabilité et la productivité. Sans perdre de vue la dimension humaine de leur activité, les responsables de Services Généraux ont investi le champ de la compétitivité des entreprises en apportant leur contribution à la réduction de coûts et à l'optimisation des ressources qui leur sont affectées. On peut s'en persuader en constatant avec quelle facilité ils se sont appropriés la réflexion sur les restrictions de consommations énergétiques, les nouvelles réglementations de sécurité ou même... les savoir-faire de leurs sous-traitants. On les trouve maintenant plus attentifs et même demandeurs d'outils sophistiqués et à la pointe de la révolution numérique de l'immobilier avec les nouvelles bases de données interconnectées du patrimoine bâti qui sont en train de se construire.

Les responsables de Services Généraux se sont progressivement affranchis de leur dépendance vis-à-vis des bureaux d'étude du métier et de leurs relations léonines avec les prestataires de service pour construire, avec ceux d'entre eux qui le souhaitent, des rapports équilibrés et stables. L'externalisation de certaines activités, par exemple, longtemps décriée et

rejetée est considérée maintenant comme une alternative de management parfaitement maîtrisée. Elle constitue un recours acceptable et une réponse qui a sa légitimité dans la panoplie des solutions qui s'offrent aux responsables des services généraux pour assurer leurs missions.

Optimiser une relation aussi consensuelle que possible

Ils ont, du reste, moins à défendre des troupes qui s'amenuisent qu'à conforter leur fonction de maître d'ouvrage de l'environnement de travail. Ils sont à la fois les réalisateurs et les gestionnaires de l'espace d'activité et les architectes de son évolution. Ils doivent anticiper les futures modalités d'occupation de cet espace de travail et l'adaptation de ces modalités à l'entreprise ou à l'institution qu'ils abritent. Ils ont délaissé les tâches quotidiennes qu'ils ont enfermées dans des cahiers des charges à destination de leurs sous-traitants et ils ont gagné en hauteur de vue et en pensée prospective.

Le regard de l'entreprise sur ses fonctions-support a changé comme les militaires ont changé d'opinion sur l'intendance après les guerres napoléoniennes. Ces fonctions ne sont plus vécues comme un mal nécessaire mais comme une partie intégrante et active de la performance d'une entité.

S'agissant de l'environnement de travail, cette reconnaissance est liée non seulement au constat de son efficacité mais également à son statut de lieu d'échanges ou de dialogue, de médiation ou de rencontres au cours desquelles on s'applique à adapter au mieux la relation entre les performances demandées et les moyens alloués. Ce ne sont pas les responsables de Services Généraux qui décident des résultats qu'on demande aux salariés, ce ne sont pas eux, non plus, qui décident des ressources qu'on leur donne pour leur permettre d'atteindre ces objectifs. En revanche, ils sont là pour optimiser une relation aussi consensuelle que possible entre ressources et résultats puisqu'ils ne sont ni à l'origine de l'affectation des unes ni à la détermination des autres. A ce titre, ils entretiennent une relation privilégiée avec l'ensemble des composantes de l'entreprise ou de l'institution et ils sont les mieux placés pour mobiliser les salariés sur les enjeux que l'entité juge importants mais qui ne sont pas des enjeux immédiats de survie. C'est le cas pour des enjeux anciens comme les budgets qu'on continue imperturbablement à chercher à réduire, c'est le cas aussi pour des enjeux

nouveaux comme la responsabilité sociétale des organisations (RSO), les arbitrages en matière de confort de travail ou le développement durable.

Les gains de productivité ont été redistribués au client

Pour ce qui concerne les budgets, l'expression de besoins est devenue plus juste, plus réfléchie, moins conventionnelle et mieux adaptée aux situations. Les prestations sont moins onéreuses quand elles sont mieux ciblées et passées au tamis de la critique. On constate, par exemple, que les coûts de maintenance immobilière ont baissé considérablement avec la remise en cause assumée des stratégies de maintenance préventive. On sait que les durées de vie des composants immobiliers augmentent avec la qualité de leur fabrication et de leur installation alors que leur durée d'usage se réduit, ce qui interroge la plupart des stratégies de maintenance. Les prestations sont aussi moins onéreuses parce que les prestataires de service ont fait des gains de productivité grâce à une meilleure ingénierie de conception (la compréhension du besoin) et une meilleure maîtrise d'œuvre d'exécution (l'organisation des tâches). Ces gains de productivité ont été, au moins partiellement, redistribués au client par le biais d'une diminution conséquente des coûts. Pour achever cette diminution des budgets, les équipes des Services Généraux se réduisent progressivement pour ne conserver que des concepteurs formés à la prospective et des gestionnaires formés au contrôle de gestion et à la pédagogie des occupants de l'espace de travail et de leurs prestataires.

De la même façon, les enjeux qui sont associés au développement durable et à la responsabilité sociétale des organisations sont des aspects qui font l'unanimité des occupants d'un site tant qu'on ne touche aux conditions de travail de chacun. Ils sont beaucoup moins bien accueillis quand il s'agit d'être plus contraignant sur les moyens de travail (la réduction de la consommation papier, la diminution de la température de travail, le tri des déchets tertiaires, etc.) ou plus parcimonieux sur les consommations (énergie, carburant, etc.). On est toujours plus tolérant avec les contraintes qui s'imposent aux autres qu'avec celles qu'on doit accepter...

Pour permettre cette évolution et devenir des acteurs indiscutables de ces transitions les responsables de Services Généraux doivent se familiariser avec une nouvelle dimension de leur métier : celle de pédagogue.

Changer nos habitudes de citoyens gâtés

Ils doivent être en mesure de se transformer en éveillé de consciences sur la nécessaire réduction des budgets. Expliquer que l'environnement de travail est un bien collectif, que son coût est une forme de redistribution des revenus de l'entreprise et que cette redistribution a ses limites est un exercice encore mal maîtrisé. Les responsables de Services Généraux sont tenus d'expliquer ce que coûte chaque modification de l'espace de travail, ce que cela représente comme alourdissement des charges existantes, ce que cela doit induire comme amélioration de la productivité pour ne pas dégrader la compétitivité ou les performances de l'organisation. Inversement, épargner une certaine forme de confort de travail, des consommations inutiles ou intempestives, c'est reconfigurer cette redistribution pour améliorer les chances de survie de l'organisation.

Le chemin sur lequel se sont engagées la plupart des organisations (entreprises ou institutions publiques) pour améliorer leur rapport à l'environnement requiert aussi un gros investissement pédagogique. Changer nos habitudes de citoyens gâtés en attitudes vertueuses et exemplaires, en comportement responsable et économe des ressources naturelles, respectueux de patrimoines communs comme l'eau et l'air, est non seulement un travail d'éducateur classique mais un travail de répétiteur inlassable. La formation au développement durable, l'enseignement des disciplines environnementales commence à se répandre dans les parcours scolaires et universitaires et la plupart des jeunes qui entrent sur le marché du travail sont sensibilisés à ce domaine. Pour autant, cet appétit pour le respect de l'environnement n'est pas encore totalement passé dans les actes et on voit bien que toutes les bonnes intentions (comme le bail vert) n'ont pas été systématiquement suivies d'effets. Il y a encore beaucoup de travail de prescription à faire...

Cette fonction pédagogique fait du responsable des Services Généraux un personnage qui, plus encore qu'avant, est au cœur de l'organisation un facilitateur des rapports sociaux, un relais horizontal et vertical des informations, un observatoire (pas forcément consensuel) des opinions et une vigie des agitations ou des remous. Cette aptitude pédagogique devient un mérite et une vertu dans les périodes d'agitation économique et de remise en cause sociale comme celle que nous traversons depuis 20, voire 30 ans.

Être capable d'insérer le bâti dans sa dimension urbaine

Si le regard de l'entreprise sur ses services généraux a changé depuis 20 ans, il y a encore beaucoup d'autres aspects de ce métier qui vont vivre de grandes mutations dans les années à venir, ce qui signifie que le futur profil des responsables de Services Généraux est encore à dessiner. Les ruptures technologiques attendues (au titre du Grenelle II de l'environnement) sur les matériaux, les équipements, les installations qui constituent l'immeuble vont exiger une bonne culture technique et une bonne capacité à la transversalité des connaissances, à la vigilance et à la perspicacité sur les innovations de ce domaine. Ce sont des qualités qui font souvent partie du bagage de ces cadres mais qu'il faudra développer. On a déjà constaté que les technologies de l'information et de la communication ont lourdement transformé la pratique du métier. On sait maintenant que leur évolution avec la gestion des bases de données, leur numérisation avec les stratégies d'accès et de confidentialité qui les qualifient ont toutes les chances de devenir des enjeux de performance et de pouvoir considérable dans les organisations (cf. la maquette numérique). On constate aussi, de la même façon, que l'évolution des pratiques de l'urbanisme ont fait un bond technologique majeur avec le développement des « Smart Grid », si bien qu'il n'est plus possible de concevoir un environnement de travail intrinsèque, déconnecté de l'environnement urbain dans lequel il se trouve. Cet environnement urbain est générateur de services mutualisés, d'économies de consommation, de sécurités complémentaires, de synergies économiques, de réseaux et de connaissances partagées et le nouveau visage des cadres de ce métier sera ouvert sur l'extérieur et capable d'insérer le bâti qu'il gère dans sa dimension urbaine et collective.

Un management réduit, de plus en plus compétent

- D'abord parce que la surface du poste de travail et sa configuration en termes de moyens vont devenir des variables d'ajustement conjoncturel. La mobilité, la renaissance du télétravail ou le développement du temps partiel deviennent les modes d'adaptation de l'organisation aux variations de son activité.
- Ensuite parce que les organisations sont confrontées à des évolutions de la pratique du management (inspirées par la réflexion sur le management de la ressource durable) qui cherchent à promouvoir

une économie de la frugalité, une gestion sobre des fonctions support. On connaît ces pratiques sous le nom d'« économie circulaire » pour certaines, « économie de la fonctionnalité » pour d'autres, d'« économie collaborative » pour d'autres encore. Chacune cherche à promouvoir des modes de gestion moins dispendieux en matière de ressources avec chaque fois des méthodes théoriques qui percolent progressivement dans les théories du management classique et dans toutes les fonctions de l'entreprise.

- Enfin parce que les pratiques de ce métier vont devoir être remises à plat avec la dégradation des budgets affectés à l'environnement de travail : un management réduit, de plus en plus compétent, des cahiers des charges moins conventionnels et mieux ciblés, une sous-traitance moins généraliste et plus affûtée, des obligations de moyens, une activité reconnue de coordination et de contrôle.

Un outil juridico-médical de prévention des accidents

S'agissant de la santé au travail, on a sédimenté des obligations réglementaires sur la sécurité depuis 20 ans avec la maturité des CHSCT, les DU, les plans de prévention et la batterie des précautions associées au sacrosaint principe de prudence. On construit maintenant un nouvel outil juridico-médical de prévention des accidents de santé sur le lieu de travail ou en relation avec ce dernier. Cet outil étend son champ d'intervention jusqu'à l'analyse des risques psychosociaux et intègre le management des personnels fragiles ou fragilisés. On voit bien avec le renforcement de la loi sur l'emploi de personnel handicapé, une nouvelle étape qui s'ouvre pour un management solidaire et donc une reconfiguration adaptée de l'espace de travail et de nouvelles relations sociales.

La performance d'une institution ne se construit pas sur le consensus

Pour ce qui concerne le périmètre des nouveaux services, les aspirations des occupants de l'espace de travail sont en plein bouleversement. La précarité des situations, la violence de certaines relations sociales couplées aux comportements trop souvent individualistes sont autant d'interrogations nouvelles pour les responsables de Services Généraux. Elles induisent de nouvelles demandes de commodités, de facilités, de sûretés de la part des salariés (crèches, services familiaux, conciergerie, etc.). Elles sont autant de modèles d'attachement à l'espace de

travail qui interrogent la capacité du cadre responsable de cet espace à percevoir et à identifier les besoins de ces consommateurs de nouveaux services généraux.

Pour ce qui touche à la productivité de l'espace de travail, on peut la définir comme le rapport entre la production du poste de travail et son coût. C'est un ratio (dénominateur : chiffre d'affaire/effectif) qui peut être très variable puisque la production peut être différente d'une entreprise à l'autre et que les budgets consacrés aux services généraux (numérateur) diffèrent selon les stratégies d'apaisement social et de fidélisation des collaborateurs. La performance d'une institution ne se construit pas forcément (et même rarement) sur le consensus. Si l'espace de travail est associé à cette performance, c'est plus pour la qualité des outils mis à disposition que pour l'ambiance complaisante des sites, même si les valeurs humaines d'écoute, d'assistance et de discrétion reconnues aux responsables des services généraux sont toujours d'actualité.

Compétences et profils rares

L'avenir de ce métier est encore difficile à dessiner de façon précise et indiscutable mais le profil polymorphe des responsables a toutes les chances de perdurer. Entre les gestionnaires et les communicants, les juristes et les créateurs, les animateurs et les contrôleurs, les développeurs et les pédagogues, les techniciens et les négociateurs, toutes les représentations de ces différentes facettes sont possibles et probablement nécessaires aux différentes étapes de maturité de déploiement de la fonction. Ce qui est, en revanche, très nouveau et très prometteur pour le statut de la fonction « Services Généraux », c'est le constat que plus aucune situation n'est figée, que plus aucun modèle ne surpasse les autres, que les solutions des uns ne sont plus celles des autres. Les seules compétences qui valent (et qui sont recherchées) sont celles de la capacité d'adaptation aux situations nouvelles, de la capacité à générer de la confiance et du crédit pour accompagner le changement, de la capacité à transversaliser les connaissances pour enrichir les savoir-faire du métier, des qualités d'anticipation des besoins de tous les clients (quels qu'ils soient) et du discernement pour choisir les priorités et prendre les bonnes options. Ce sont des compétences et des profils rares...

● **Antoine Lainé**, Enseignant à l'Université d'Angers