



# Quel avenir pour le FM ?

Le Syndicat des Professionnels de la Maintenance Immobilière (Sypemi) affilié au MEDEF, regroupe vingt et une grandes entreprises proposant des services de Facility Management (FM) aux entreprises. À sa demande, une enquête qualitative a été réalisée courant 2015\*.



© Fotolia

Par cette enquête, il s'agissait de mieux définir le secteur émergent du FM et les enjeux de son développement dans un contexte de tensions fait de marges réduites et d'une insatisfaction fortement exprimée par les donneurs d'ordres. Comment sortir d'un modèle d'affaire obsolète fondé sur la défiance ? Comment dépasser la logique de réduction des coûts qui domine avec pour conséquences un travail maltraité ?

## Consensus entre FMers et donneurs d'ordre sur l'avenir du FM

Si le premier constat se trouve dans une perception encore nébuleuse de ce qu'est le métier du FM, un fort consensus existe sur sa pertinence. Il s'agit de proposer une réponse globale à l'ensemble des besoins d'un bâtiment (multitechnique) et de ses occupants (multiservices) sur les espaces de travail. L'évolution des entreprises fait clairement du FM un métier d'avenir aux yeux de tous. Les entreprises sont aujourd'hui ouvertes, évolutives voire versatiles dans leurs organisations, complexes du fait des exigences de rentabilité, notamment en matière d'immobilier. Tout cela contribue à l'externalisation et à l'intégration de ces services. Il y a bien des entreprises qui répugnent à « *mettre tous leurs œufs dans le même panier* ». Entre ceux qui n'en veulent pas et ceux étant déjà dans des stratégies de global FM, les

réticences relèvent d'un déficit de confiance. Aucun donneur d'ordre rencontré ne souhaite de gaité de cœur réinternaliser ces activités. Ils n'ont plus ni les compétences techniques, ni l'ingénierie sociale adaptée, sans parler des conventions collectives.

## Un secteur dominé, par le doute et la défiance

Ce consensus favorable est évidemment contrarié. Il se heurte selon les FMers à une posture des donneurs d'ordre qui reste centrée sur les coûts. Ils rapportent comment, à l'issue d'appels d'offre, ils doivent faire face à des demandes de réductions supplémentaires de 10 % ou plus, et à des clauses de progrès chaque année. Il y a clairement un malentendu sur une base de profonde défiance. On ne parle pas de valeur et de services. Le secteur est victime de rapports de force.

En face d'une belle perspective de développement, les donneurs d'ordres ont une appréciation convergente ; l'offre des FMers n'est pas au bon niveau. Les FMers s'entendent dire qu'ils ne sont pas performants, pas assez innovants. Diversement mais insuffisamment intégrés, ils ne seraient pas eux-mêmes plus vertueux avec leurs propres sous-traitants. Les FMers sont dans le doute. Ils sont échaudés, en arrière de la main. Des FMers filiales de grands groupes subissent l'iro-

nie de leurs pairs : « FM, cela veut dire Faibles Marges ? Femmes de Ménages ? ». Des FMers se demandent plus ou moins ouvertement s'il faut y aller, et pire, s'il faut y rester... Condamnés à des politiques de prix, ils savent qu'il y aura toujours moins cher de la part de « *vian-dards* », de truands, des employeurs de travailleurs détachés, en segmentant en lots et en sous-traitances... Ils ne peuvent pas et ne veulent pas jouer sur ce terrain, avec le droit du travail notamment. Même dans le secteur public ces pratiques font l'objet d'alertes pour s'émouvoir de la multiplication des « *offres anormalement basses* ».

## Un secteur se cherchant

En 2016, le FM est un secteur qui se cherche encore dans sa vocation et dans son expression.

Il y a un problème de nom. Facility Management, initialement cela concernait l'informatique. C'est un terme anglo-saxon que l'on ne sait pas traduire.

Une profession, c'est une promesse de performance pour les directions générales. À l'échelle de l'économie, un métier c'est une offre de valeur, d'utilité sociale. Le FM n'a pas d'histoire, de champions, d'université (excepté en Angleterre), de doctrine professionnelle. Certains FMers reconnaissent rentrer d'eux-mêmes dans la logique de réduction des prix pour devancer la demande



du client. Ils témoignent ainsi d'une posture dominée. C'est pour partie lié à un déficit de noblesse pour des métiers peu valorisés. Mais tant que le FM désigne des « commodités » ramenées à une dépense, l'énoncé dit la solution ; il faut faire moins cher. Quand l'essentiel relève d'une part salariale à hauteur souvent supérieur à 85%, on réduit encore sur le management et sur les investissements en R&D. Après quelques années, on ne s'étonne pas de voir les donneurs d'ordre se plaindre d'intervenants et de sous-traitants, peu ou mal encadrés, d'un secteur devenu incontournable mais incapable d'innover.

Le métier du FM ne sait pas encore cerner et exprimer sa contribution à la performance. Un métier, au-delà des techniques, c'est un système de pensée et d'action. Ce sont des formations, des savoirs professionnels identifiés, des hiérarchies particulières, des progressions, des rituels, des marques (une dimension symbolique)... Ce métier n'en dispose pas.

### Un modèle d'affaire obsolète

Un préalable est certainement dans le modèle d'affaire du FM. Jusque 2008-2010, les donneurs d'ordre ont accepté de financer un *deal*. Avec une certaine professionnalisation, ils ont consenti de payer un prix pour externaliser leurs activités supports. Le différentiel relativement favorable à la période antérieure fut un temps partagé. Les donneurs d'ordre comme les FMers y trouvèrent leur compte quelques temps. Aujourd'hui, ce mouvement d'externalisation est réalisé ou acquis. Pour autant, les donneurs d'ordre exigent de nouveaux gains. L'argument du pilotage de contrats ne suffit pas. Il est facile de comprendre alors pourquoi les FMers sont condamnés à consacrer beaucoup de leurs moyens à faire des efforts commerciaux. Les témoignages convergent ; les FMers sont acculés à des pratiques de déflation salariale et de dégradation de la qualité. Plus personne ne s'y retrouve.

Si le modèle d'affaire est obsolète, le potentiel de valeur économique de ce secteur n'est pas mis en doute. Les emplois du FM ne sont pas délocalisables, pour l'essentiel. En proportion, il y aura plus de destruction d'emplois par les technologies et l'automatisation chez les donneurs d'ordre que chez les FMers ! Le FM, c'est une réserve d'emplois, un potentiel de richesse en utilité sociale et en développement durable. Dans le même temps, les uns comme les autres le reconnaissent, les conditions de travail des

« œuvrants » dans le FM sont difficiles. Le travail y est malmené. Cela se traduit entre autre par une difficulté récurrente à recruter et à fidéliser des professionnels de tous niveaux.

### Le FM est un secteur de service

Comment comprendre les logiques à l'œuvre qui contribuent à limiter la croissance, à dégrader les marges et les conditions de travail ? Le Livre blanc (réalisé à la suite de cette enquête) insiste sur une évidence : le FM, c'est du service, ce n'est pas de l'industrie. Malgré cela, chez les donneurs d'ordre comme chez les FMers, la compréhension qui domine est encore « industrielle ». Le secteur rassemble des entreprises issues de la construction, de la restauration, de la propreté et de l'énergie. Quelle que soit les origines des entreprises, le FM pense toujours la performance par les volumes et par l'intégration technologique (des automates). Industrialiste, le FM pense la productivité par la standardisation, la prescription, la division et l'intensité directe du travail..., comme dans l'automobile. La propreté, c'est alors un nombre de passage d'une shampooineuse sur la moquette. La production est réduite à l'exécution de prestations. Or, le FM, ce sont des comportements, des relations, une pertinence dans l'intégration. C'est du travail intellectuel et relationnel... même peu qualifié. Faut-il nettoyer selon des SLA (Services Level Agreement) pour assurer une collaboration efficace ou plutôt là et quand c'est utile ? La valeur produite par un service de FM n'est pas réductible à l'exécution de gestes techniques, répétables et standardisés. Face à cette réalité, le secteur du FM n'est pas bien équipé. Il ne dispose pas d'outils de gestion adaptés. Contrôleurs de gestion et directeurs financiers ne mesurent jamais que ce qui est mesurable ! Les SLA les KPI (Key Performance Indicator) ne peuvent contrôler que des outputs sans en cerner la valeur.

### Identifier et monétiser la valeur servicielle

La valeur ajoutée du FM est dans l'intégration de l'ensemble des services, à l'intérieur, à l'extérieur du site et dans la qualité de pertinence du travail des œuvrants. Un siège ergonomique sera apprécié, si la température est bonne, mais il faut encore avoir été bien accueilli sur un site auquel on aura pu accéder sans encombre... Ce serait ainsi aux FMers d'intégrer ces dimensions internes et externes des environnements du travail. Là est leur

professionnalité attendue ; dans un savoir et une capacité à intervenir sur les conditions de travail, sur le bien-être, sur les conditions de la performance des salariés bénéficiaires. La valeur ajoutée du FM n'est pas seulement dans la mise en œuvre de prestations techniques. Elle consiste à rendre les salariés des donneurs d'ordres plus performants. La productivité de l'œuvrant du FM n'est pas dans sa vitesse d'exécution ou un salaire faible. Elle est principalement dans son utilité sociale ; sa contribution à la performance des bénéficiaires. Cela veut dire qu'il faut intégrer et déspecialiser. Il faut par exemple que des agents de propreté fassent du *lamping* et de l'accueil, de la sécurité, de l'ambiance thermique et lumineuse.

Cette valeur est dans sa participation à une transformation de l'état des bénéficiaires. Le service est toujours coproduit. Il s'agit de produire des « aménités », c'est à dire un environnement favorable et accueillant. Pour cela, le FMer doit rentrer dans une compréhension des conditions d'un bon exercice du travail des collaborateurs du client. Dit autrement encore, les donneurs d'ordre attendent des FMers qu'ils soient des experts du travail de leurs propres salariés. C'est vrai par exemple du télétravail. C'est devenu un droit. Il faudra bientôt des arguments pour convaincre les salariés de venir au bureau tant ils peuvent faire l'expérience qu'ils travaillent souvent mieux..., ailleurs qu'au bureau !

Le FM intégré représente sans doute encore moins de 10% du marché potentiel. C'est un secteur d'avenir. Il pourrait être pour le 21<sup>ème</sup> siècle ce que l'automobile a été pour le 20<sup>ème</sup>. C'est pourtant un secteur qui ne trouve pas aujourd'hui un modèle d'affaire correspondant à son potentiel de valeur économique. C'est notamment le fait d'une difficulté à mesurer, ou au moins, à apprécier et « vendre » cette valeur. Pour cela, FM doit se constituer en un métier ; construire sa propre doctrine, penser d'autres cadres contractuels, apprendre à mobiliser les leviers de la productivité servicielle et concevoir les moyens gestionnaires d'une évaluation de sa production d'utilité économique et sociale.

\* Ce travail donna lieu à un Livre Blanc, disponible sur le site [sympem.com](http://sympem.com)



**Xavier Baron**

Sociologue Atemis,  
professeur à l'Upsay  
et affilié ESCP Europe