



Mesurer, l'incommensurable ?

Comment mesurer la valeur des services, plus particulièrement des services aux habitants et aux immeubles appelés Facility Management, FM, représenté à 90 % par de la main d'œuvre dont plus de deux tiers avec des salaires minimum. Tel est le programme de recherche engagé à ce sujet.



Favoriser le mode co-construction de l'évaluation de la valeur.

Il s'agit en effet de se doter de concepts et d'instruments de régulation qui permettent de sortir des impasses auxquelles nous sommes aujourd'hui confrontés, une logique unique de coûts qui débouche sur une paupérisation financière et intellectuelle entre donneurs d'ordre et prestataires.

Un modèle à bout de souffle qui a atteint ses limites

Sans citer toutes les impasses, on trouve :

- des relations contractuelles insatisfaisantes, conséquences de faibles marges d'une part et des surcoûts de l'autre entraînant défiance mutuelle,
- une mise en invisibilité du travail des oeuvrants, des travaux ingrats dont on ne veut pas entendre parler mais qui restent indispensables avec pour conséquence des emplois mal payés, mal voir même non pourvus en ces temps de chômage de masse pour des services qui deviennent critiques désormais,
- in fine, une offre du marché qui n'est pas à la hauteur des besoins.

Si le métier de Thales est la création et mise en place d'outils d'évaluation et de mesure que l'on s'attend à trouver dans un cockpit d'avion, métier désormais

complété par la mise en place d'outils d'aide à la décision pluridisciplinaire pour le pilote appréhendant aussi la dimension psychologique, ergonomique voir même commerciale – ce que l'on appelle le cockpit du futur –, nous n'avons toujours pas appréhendé l'évaluation de la valeur des services que nous apportons à nos bâtiments et nos personnels dans leur quotidien. Nous l'ignorons et les prestataires peut-être aussi.

Même si Thales est au cœur d'enjeu et d'une histoire qui la place en avant sur ces questions, pour autant nous ne sommes pas collectivement assez avancés sur cette question, comme toute la profession ; en témoignent les nombreuses réunions avec nos pairs donneurs d'ordre mais aussi les prestataires rencontrés. C'est à cette urgence à laquelle nous sommes confrontés.

Urgence au titre des enjeux

Retenons simplement que pour Thales c'est une dépense de 200 M€/an Monde dont la moitié en France auquel il faut ajouter une prestation de gardiennage de 40 M€/an d'une actualité brûlante.

C'est aussi plus de 3.000 personnes dans le Monde dont 1.500 France qui œuvrent en sous-traitance de Thales pour exécuter

ces prestations, au profit d'un groupe mondial d'électronique qui pèse 15 Milliards d'€ de CA sur une empreinte immobilière de 2,6 Millions de m², soit environ plus de 115 sites, abritant 70.000 occupants, dont la moitié en France.

Pour Thales mais aussi les prestataires, le contrat FM en France sur 5 ans d'une valeur d'un demi-milliard est le plus gros contrat existant sur le marché.

Mais si ces chiffres retiennent l'attention de tous, ils ne disent pas le réel, quand ils ne le masquent pas.

Urgence aussi au titre de l'histoire

Début des années 90, Thales a externalisé les personnels affectés aux services aux bâtiments et occupants y compris gardiennage auprès de la société Faceo dont Thales était actionnaire. En 2010, Thales a vendu Faceo et crée la Direction des Services Généraux. Nous avons mis en œuvre un nouveau contrat appelé Copernic pour tenter de poursuivre l'invention du Facility Management avec encore de nombreuses frustrations.

Nos travaux nous montrent certaines limites, j'en citerai ici 3 majeures, c'est non exhaustif :



Première limite, le cahier des charges et les indicateurs de performance

Je résumerai la situation par la formule « tout ce qui n'est pas obligatoire est interdit ». Il est obligatoire de faire ce qui est prescrit même si ce n'est pas pertinent/utile voir même contreproductif, nettoyer ce qui est déjà propre par exemple et ne pas nettoyer une deuxième fois ce qui vient d'être sali.

Et ceci dans le meilleur des cas, à savoir quand le donneur d'ordre est en capacité de définir son besoin ce qui n'est pas toujours le cas : donc double fragilité du cahier des charges.

Les indicateurs bâtis sur des recensements de fréquentiels d'actions ne renseignent pas la pertinence. On mesure l'efficacité productive mais jamais la pertinence, le nombre de coups de serpillère mais jamais le sens de l'activité – pourquoi nettoyer - et sans prise en compte des singularités de lieu/ de moment /de contexte. Je m'interroge souvent sur notre capacité à appréhender et évaluer l'utilité sociale de l'activité, au-delà de la *troïka* habituelle service prescrit/rendu/perçu qui n'est qu'une forme illusoire de structuralisme. Là aussi immense fragilité des indicateurs et des représentations déduites.

Deuxième limite, les coûts

Nous connaissons le coût exact de la main d'œuvre travaillant dans les différents services : ce sont des salaires horaires, charges sociales, taxes, primes diverses, tenues, outillages, etc.... Pour autant, à aucun moment nous nous interrogeons sur la valeur des services, valeur pour le donneur d'ordre, le bénéficiaire, le prestataire et encore terra incognita... l'oeuvrant :

- On connaît le salaire exact de l'hôtesse d'accueil mais combien vaut son sourire de Joconde, qu'il convient d'ailleurs de prescrire avec prudence sous peine de discrimination.

- D'ailleurs considérons-nous nos hôtesse d'accueil comme des Jocondes en puissance ? Avons-nous compris les enjeux de valeurs, d'équité, d'inégalité acceptée, d'égale dignité. Est-ce que les hôtesse se voient comme des Jocondes avec des salaires minimaux ?

Troisième limite, le contrat

Le contrat met en place une dynamique de relations en tension entre donneurs d'ordre et prestataires. Nous comptons les défaillances, les mauvais points qui

donnent lieu à des pénalités, arguant que le bon travail est « normal », naturel voir même qu'il n'a pas besoin d'être observé et encore moins récompensé.

L'ensemble logé dans une spirale infernale au prétexte de « pudiques » clauses de progrès –type -3 % par an pendant 5 ans qui laminent les marges des prestataires qui n'ont plus que comme solution de réduire la qualité du service délivré : la qualité devient la seule variable d'ajustement. Qui accepterait de travailler avec un salaire qui baisse contractuellement chaque année ?

Donc, un travail de moins en moins bien payé et de pire en pire...l'expression ici pire qu'un sale boulot trouve son plein sens !

Du passé simple au futur complexe

Comment donc imaginer un contrat qui encourage la performance et la création de valeur, un contrat de confiance et non pas de défiance ? Quels sont les modèles de gouvernance, de politique d'organisation qui pourraient s'avérer pertinents ?

On ne peut continuer à se comporter de la même manière et espérer un résultat différent. Le secteur est « empêché » conformément au constat du livre blanc du Sypemi (Syndicat des Professions de Maintenance) effectué en janvier 2016 (Cf. Marché Multiservice Facilities 2016) C'est un secteur qui a atteint les limites d'une approche industrialiste et qui ne peut dépasser une performance déjà obtenue par la massification, une lecture par les coûts et une structuration de la gouvernance que je qualifierai de « conservatrice » quand elle n'est pas « réactionnaire », ou pire inexistante.

Le marché se limite à une mise à disposition de main d'oeuvre à bas coût et faible valeur ajoutée, avec pression continue sur les prix qui font franchir les limites de la qualité et de la légalité pour nombre d'opérateurs, « à l'insu du plein gré » de chacun selon l'adage.

Si tous s'accordent à dire que le modèle d'affaire existant est dans l'impasse ou dépassé, personne ne formule de nouvelles propositions, et pourtant tous constatent l'urgence.

Vers une nouvelle gouvernance fondée sur la mesure de la valeur des services

Il y a urgence car ce secteur comme tous les autres attend beaucoup de cette formidable révolution numérique qui nous submerge et permet de capturer de meilleures données sur les usages des ser-

vices, leurs fréquences, les singularités, leurs pertinences, toutes ces mesures dont on ne sait pas encore quoi faire.

Chez Thales, nous avons l'intuition qu'une partie de la solution passe par la mesure de la valeur des services et non le coût, mesure associée très probablement avec une nouvelle forme de gouvernance et non un simple « contract management » ; ce sont peut-être les deux faces d'une même pièce.

Nous savons évidemment l'ambition d'une mesure de ce qui n'est pas mesurable, évaluer et mesurer l'incommensurable. Il ne faut cependant pas refuser l'obstacle et nous devons intégrer la nécessité pour les entreprises de se doter de métriques d'évaluation, de valorisation et de monétisation.

Cette intuition s'appuie sur l'observation de l'émergence d'un métier nouveau construit par l'intégration des services et non leur simple juxtaposition au plus bas coût ! La synergie permet de gagner en efficacité, en pertinence, en productivité et en qualité du travail.

Reprenant une publication du Consortium de l'Ile Adam : « *l'émergence de valeurs ajoutées ne peut plus être déduites de processus isolés voir même industrialisés ni de l'analyse de comportements individuels, mais doit être le résultat d'une évaluation globale qui embrasse la réalité c'est-à-dire, le sens, l'utilité, la situation des actions et des interactions et des liens entre des individus et des services* ».

L'objet de cette recherche n'est pas seulement le quoi – la mesure de la valeur des services – mais surtout le pourquoi, à savoir - mesurer la valeur des services c'est se donner la capacité de créer un métier nouveau et de le faire exister durablement.

Il convient de contribuer ensemble à la constitution d'une profession en devenir dont nous avons besoin économiquement, mais également, socialement et tout simplement, humainement. Nous avons un sentiment d'opportunité civilisationnelle au-delà de l'urgence de la coproduction de la valeur.



Nicolas Cugier

Directeur Services Généraux de Thalès, et Membre Fondateur du Consortium de recherche de l'Ile Adam (CRDIA)