



Pour une filière de services aux environnements de travail



@Hub-Sodevo

Enrichir les métiers pour mieux incarner une filière

Au-delà d'une accélération de nouvelles formes de travail, la crise sanitaire est pour nous le révélateur d'un besoin. Il faut accompagner l'émergence d'un ensemble économique et social de première importance ; les services aux environnements de travail qui concernent un peu plus de 20 millions d'actifs.

La covid-19 sonnera-t-elle le glas de l'open space et du flex office ? Une crise de l'immobilier est-elle devant nous au regard d'une extension probable du télétravail à domicile ? Nous nous refusons à dissenter sur « l'après » pendant la crise. C'est prendre le risque de penser sous le coup de l'émotion ou de la mode, avec les outils intellectuels « d'avant ». C'est en revanche un moment privilégié pour la recherche, pour observer et comprendre les dynamiques en jeu.

Il est malheureusement possible que la crise accentue les dérives industrialistes, la gestion par les chiffres, les réflexes d'économies à court terme, la prédation de marges et avec elles, la poursuite de la dégradation des conditions de travail et de rémunération. Il

est aussi permis de penser que la crise et ses suites seront des opportunités d'innovations et de nouvelles régulations ; elle révèle des enjeux, met en visibilité le travail, remet le facteur humain au cœur de la performance. Elle éclaire la notion d'utilité commune des services et leur responsabilité pour assurer la continuité de l'activité économique et sociale.

Elargir notre champ de vision

Malgré son importance économique et sociale, alors même que ce secteur est en manque chronique de main d'œuvre au motif d'emplois considérés comme ingrats, pénibles et mal payés, il n'existe pas de cartographie fiable, de structure commune (université par exemple), pas de filière de formation reconnue

par l'Etat qui embrassent l'ensemble de ces services pourtant concernés par les mêmes clients et la même finalité ; servir les environnements de travail.

C'est la raison d'une étude¹ cofinancée par le CRDIA, l'ARSEG et le SYPEMI afin d'interroger l'ensemble des parties prenantes ; Fédérations et Syndicats patronaux, Groupements Professionnels, Associations de donneurs d'ordre et prestataires ou l'Agence Nationale d'Appui à la Performance (ANAP) dans la santé par exemple. Elle montre que les services aux environnements de travail représentent 1,15 Million de travailleurs, soit plus que la construction ou l'automobile (1 million environ pour chacune des filières) pour un chiffre d'affaires de 107 milliards, dont 23 % estimés réalisés en interne.

SERVICES GÉNÉRAUX

L'étude associe 14 domaines de services² concourant à rendre efficient 1 028 millions de m² d'espaces de travail pour 20,4 millions de bénéficiaires ; 59 % d'espaces tertiaires, 30 % dans l'industrie et les infrastructures et 11 % dans la santé, hors surfaces privatives du secteur résidentiel et hors processus industriels. La propreté occupe à elle-seule plus de 550 000 travailleurs (hors services aux particuliers) et 220 000 concernent la maintenance. Avec 160 000 salariés dans la sécurité et un peu moins de 140 000 salariés pour la restauration, ces 4 grandes activités représentent 80 % d'un ensemble constitué de plus de 16 codes APE, 55 conventions collectives et 4 OPCO³ dont celui des 'entreprises et salariés des services à forte intensité de main d'œuvre'.

De l'importance de métiers insuffisamment considérés

Les services aux environnements de travail ont largement démontré leur utilité et leur pertinence lorsqu'il a fallu mettre en sécurité les espaces de travail et les occupants pendant les confinements successifs et au fur et à mesure des redémarrages de l'activité. Ce succès dans l'urgence a été une réponse ponctuelle à l'équation extraordinairement complexe et pourtant quotidienne qui réunit les enjeux de santé, sécurité, les conditions de la socialité et de qualité des collectifs de travail, productivité, environnements, transports, empreinte carbone, confort..., et finance. Ces enjeux étaient autrefois assumés directement par les employeurs bénéficiaires, souvent propriétaires de

leurs espaces de travail. Ces entreprises sont devenues principalement locataires des espaces qu'elles occupent. Les propriétaires ont eux-mêmes confié la valorisation locative à des tiers ; Asset et Property Managers. Les entreprises sont devenues des « donneurs d'ordres » qui externalisent ces services et la gestion de leur complexité. Les Directeurs d'Environnement de Travail sont aujourd'hui les architectes et les opérateurs de l'exploitation et des usages des espaces.

Des gouvernances mineures pour une ambition majeure

D'ici 2030, les enjeux RSE prendront de plus en plus d'importance :

- La réduction des émissions carbone,
- les équilibres vie professionnelle vie personnelle, avec le télétravail notamment,
- la prévention de la santé, des enjeux de sécurité des personnes, des données, des biens physiques mais aussi dématérialisés.

Ils accompagnent une évolution du travail et des attentes des travailleurs : plus d'informations et de communication, plus de relations, un management plus collaboratif, des salariés plus responsables et plus exigeants sur le sens de leur activité, des productions de plus en plus immatérielles et servicielles. En 2030, les Directeurs d'Environnement de Travail, les intendants, les responsables logistiques d'établissements de santé, les directeurs de services de collectivités territoriales etc., seront des acteurs-clés de la construction pratique des conditions

de déploiement des nouvelles formes de travail, dans et au-delà des bureaux, de l'organisation de l'usage de tiers lieux, de coworks et d'un usage étendu du travail à domicile. Avec le rendement des espaces et la performance au travail, ils intègrent les enjeux de santé et de mobilité. Si les évolutions du travail et des modalités d'organisation se déclinent différemment dans le tertiaire, les transports, l'enseignement, les collectivités territoriales, la santé..., tous sont concernés par les services aux environnements de travail, risques et opportunités. Tous dépendent des limites de l'offre et des prestataires.

Sans attendre la crise pandémique, le pouvoir et les raisons de la finance imposaient déjà et exigeront encore de tous les acteurs une grande créativité pour innover. Donneurs d'ordres et prestataires sont solidairement contraints. Dès maintenant, cela veut dire pour les acteurs de la filière :

- Une nécessité de répondre aux nouvelles incertitudes (flexibilité, contrats agiles...) au travers de prestations « à l'usage » et de gouvernances responsables. Les contrats figés pour des années dans un luxe de détails quantifiés ne correspondent plus aux besoins de situations évolutives, diversifiées, variables,
- Une intégration des enjeux carbone dans la valorisation des contrats et activités,
- Une maturation des outils digitaux, de la maîtrise en commun des données de gestion comme de reporting entre tous les acteurs et sous une gouvernance commune.

DEUX « LOIS SIMPLISTES » POURTANT EN ÉCHEC DOMINENT ENCORE LE PAYSAGE DES ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL MAIS PLUS POUR LONGTEMPS !

La première loi veut que la performance en matière de GRH nécessite de différencier favorablement la gestion des « talents » de celle du commun des « ressources humaines ».

Il faut attirer/retenir ceux qui rapportent et donc ceux que l'on accepte qu'ils coûtent. Or le talent comme chacun sait est une espèce nomade qui se déplace à sa guise. Il faut donc l'attirer et le fidéliser ; pour cela il faut rester en centre-ville, assurer un « effet whaou ! » par la décoration et les aménagements, accélérer la vitesse du Wifi et multiplier les gadgets technologiques, voire, proposer une animation de « communauté ».

Comme tout cela coûte et que les bureaux sont souvent sous-occupés, il faut recourir à la deuxième loi : densifier.

Cette deuxième loi réduit la performance à la réduction des coûts, ceux du travail et des espaces associés au travail. Sauf dans les activités industrielles, les m² ne sont plus des actifs « cœur de métier ». Il faut donc les réduire et les variabiliser, abolir les distances le plus possible et externaliser, serait-ce en allongeant les chaînes de valeur et de sous-traitance.

Résultats : Les « salariés » normaux (ceux qui ne sont pas des talents), se voient proposer des open space corrects mais banalisés, progressivement en flex office, lesquels sont

malgré cela inoccupés à hauteur de 40% en moyenne. Il faut également louer ces m² moins cher donc plus loin, moins accessibles, quitte à laisser les salariés composer avec la contrainte des transports par un recours au télétravail.

Les conditions faites au travail du fait de ces deux « lois » ont participé en pratique, avant la Covid-19, à l'extension du télétravail. Que cela soit parcequ'ils ne disposent plus d'un espace appropriable ou que ces espaces soient de moins en moins accessibles, les salariés qui le peuvent composaient déjà en venant moins souvent. Ceux qui les accueilleraient déjà mal trouvent alors des arguments pour réduire et éloigner encore les m² mis à leur disposition...



La maîtrise de cette complexité passera par des gouvernances multi acteurs de services qui resteront distincts mais organisés sur un mode intégré. Les services aux environnements de travail exigeront des gouvernances adaptées faisant appel aux facteurs humains pour réfléchir, organiser et opérer. Elles devront être soutenues par des systèmes d'information permettant d'instruire la qualité du travail pour la performance servicielle. A défaut, la qualité réelle des services et la QVT ne seront qu'une variable d'ajustement, avec le risque de régression dans la perspective « de servants au service des cerveaux via des serveurs ».

Intégrer le coût complet des environnements de travail

Là où la main d'œuvre est rare et recherchée, des investissements seront consentis pour l'attirer, la fidéliser et lui permettre de se réaliser dans le travail. Le consentement à la dépense pour des services et des environnements de qualité sera élevé. Partout ailleurs, la recherche d'économies est et restera une ligne directrice pour les directions immobilières et financières. La crise aura comme effet d'accélérer les recherches de réduction de m², prioritairement dans des zones à loyers élevés, dans des immeubles à coûts élevés (IGH) et d'autant moins occupés que leur accessibilité est difficile. La charge locative représente toujours en moyenne plus des 2/3 de la dépense.

Qualitativement, la manière de penser le coût du poste de travail devra évoluer avec de nouveaux équilibres dans sa composition. Prolongeant une tendance déjà à l'œuvre, la part des services « hard » multi techniques aux immeubles devrait continuer de décroître relativement à celle des services « soft » aux occupants. S'agissant des « postes de travail » (coûts locatifs et équipements physiques), hormis des efforts sur les enjeux de qualité sanitaire de l'air, il est peu probable que les coûts des services s'accroissent durablement. Le télétravail imposé que nous

« Les prestataires devront dépasser la livraison de prestations techniques conformes pour garantir les effets utiles de leurs interventions et proposer un système de mesure avec leurs clients. »

venons d'expérimenter à grande échelle montre que l'on peut être productif à partir de « situations de travail » peu sophistiquées, à domicile ou ailleurs.

Enfin, des suppléments dans le coût complet interviendront avec :

- Le renforcement de la prévention santé,
- Le relais de l'employeur sur l'environnement physique du travail à domicile (le siège, les meubles, les connexions),
- Les offres complémentaires en tiers lieux pour celles des entreprises qui le choisiront,
- Les services nouveaux

et souvent dispensés sur un mode encore plus personnalisé.

Diverses voies d'intégration des services

A ce jour, les prestataires issus du monde 'multi-technique' sont favorisés dans les assemblages contractuels et un certain niveau de pilotage de différents métiers que l'on désigne de FM. La logique dominante reste cependant celle de l'exploitation de bâtis, en référence à des m².

Les progrès technologiques comme la demande servicielle et les enjeux sanitaires et climatiques changent les rapports de force. L'évolution profite aux acteurs de cultures et d'ingénierie RH forgées dans la relation de service. Les acteurs exerçant dans les services aux personnes-propreté/santé/restauration/sécurité/accueil/logistique, y compris la réduction de l'empreinte carbone et la réduction/valorisation/réemploi des déchets, voient leur responsabilité augmenter.

D'autres enfin vont se positionner comme intermédiaires d'un marché multidimensionnel, depuis un savoir faire des gestions d'actifs, sans oublier le monde des GAFA (Amazon et Uber) pour leur maîtrise des outils digitaux et logistiques nécessaires, au risque cependant d'un éloignement du travail.

L'intégration servicielle est le levier de performance. Cette Intégration n'est cependant pas nécessairement synonyme de sous-traitance, et pas non plus de concentrations par fusion/absorption. A priori fonctionnelles dans des

logiques industrielles, leur efficience n'est pas acquise dans une logique servicielle et écosystémique. Au-delà des effets de volume (mutualisation) l'économie servicielle doit en effet répondre à des enjeux de proximité, de pertinence, de qualité relationnelle, de flexibilité, de confiance et de compétences, y compris la connaissance des spécificités et de la qualité des prestataires présents localement.

La nécessité de constitution d'une filière des services aux environnements

Devant la complexité croissante des services aux environnements de travail, les offres du marché sont encore loin d'être « sans couture ». Encore organisés par métier, les prestataires sont en peine pour générer des gains de productivité, des innovations servicielles, assurer « la continuité des parcours utilisateurs » et la « maîtrise intégrée de l'expérience ».

Les offres sont peu différenciées les unes des autres. Elles sont structurées par une douzaine d'opérateurs faiblement intégrés et de tailles relativement proches. Cela génère la multiplication des recours à la sous-traitance, y compris en interne des groupes, avec ce que cela comporte de coûts de transaction et de risque de prédatations de marges.

D'ici 2030, les prestataires devront dépasser la livraison de prestations techniques conformes pour garantir les effets utiles de leurs interventions et proposer un système de mesure avec leurs clients. L'intégration est un gage de productivité et d'enrichissement des activités par le décloisonnement des métiers. C'est l'ouverture de possibilités de parcours professionnels pour les œuvrants qui sont l'appareil productif de la filière. C'est une condition d'activation de l'ascenseur social dans ces métiers qui ont une vertu d'inclusion avérée mais des limites du fait des silos.

Reste une inconnue. L'organisation des marchés publics exclue aujourd'hui la capacité de proposer une véritable intégration des services sur la durée au motif d'un silotage par métier donnant l'illusion de mieux répartir et contrôler la dépense.

Enrichir les métiers pour mieux incarner une filière

Quelle que soit leur taille, les clients ont intérêt à connaître et privilégier des prestataires capables de développer les



Les Directeurs d'Environnement de Travail, seront les acteurs-clés du déploiement des nouvelles formes de travail.

compétences et d'offrir des perspectives à leurs ressources humaines. Prestataires et clients en coopération vont devoir déployer des savoir-faire proprement serviciels pour :

- Limiter les doublons (des responsables internes et des encadrants externes),
- S'impliquer dans l'animation des communautés de travail, intégrer les œuvrants des services, engager les bénéficiaires dans l'entretien de leurs propres environnements de travail,
- Dépasser les jeux de domination et de prédation mutuelle de marges,
- Sortir progressivement des silos pour bâtir des emplois plus riches, plus ouverts, et remettre en route l'ascenseur social.

Classification des services

Les distinctions fondées sur la maîtrise des spécialités techniques dans les services aux environnements de travail sont nécessaires au développement de compétences spécifiques, techniques et servicielles, permettant d'obtenir un haut niveau de performance.

Il y a par contre des distinctions de noblesse héritées de la culture et de l'histoire qui alimentent des discriminations qui en recoupent d'autres sur les genres, les origines ethniques, de cultures et de couleurs. Elles sont un obstacle à la coopération, à la symétrie des attentions et la continuité du management sur toute la chaîne des services.

Il y a des distinctions entre métiers du fait d'appartenance à des branches. Elles débouchent sur la multiplication des employeurs. Elles imposent des prises en compte différenciées dans les contrats,

dans les organisations et les gouvernances. Elles expliquent que les contrats pris en charge en full FM soient souvent sous-traités à plus de 70 %, éloignant certains prestataires de leurs clients. Elles sont préjudiciables aux relations, au « sans couture » et à l'expérience utilisateur. Elles limitent la mutualisation et la performance. Elles sont un frein à la flexibilité des charges comme à la variabilisation des activités. Elles alimentent un déficit d'équité de traitements comme de destins en réduisant notamment les possibilités d'évolutions d'un métier à l'autre.

Un appel à la concertation

L'histoire continue. Il faut y travailler pour ne pas laisser les plateformes faire de la main d'œuvre une variable d'ajustement à leur propre modèle d'affaire. Ce que des conventions collectives un peu dépassées n'ont pas prévu, des organisations, des contrats innovants et des managements intelligents et respectueux des hommes peuvent le faire. Travailler ensemble à des organisations plus efficaces et plus justes doit permettre de contourner les effets néfastes des traditions et des frontières installées. Il faut aider le droit à évoluer dans bon sens, sans lui faire perdre ses vertus protectrices.

Les pouvoirs publics, les partenaires sociaux, les entreprises clientes et les entreprises prestataires, leurs associations professionnelles... doivent travailler ensemble pour construire un devenir désirable pour le secteur.

Nous appelons à mettre en place pour les services aux environnements de travail un dispositif de mobilisation sociale puissant, à la faveur de la crise, pour explorer

les phénomènes sociétaux au fur et à mesure qu'ils surgissent, pour en débattre, pour expérimenter des solutions potentielles, pour acquérir ainsi une compétence pertinente⁴.

Avec le Sysemi et l'ARSEG, le CRDIA a lancé un appel dès juin 2020 puis une étude auprès des acteurs des services aux environnements de travail. Nous continuons d'œuvrer avec les acteurs afin de mieux se connaître, de prendre la mesure des enjeux et des conditions de leurs contributions solidaires aux mêmes réalités économiques et sociales ; celles des environnements de vie au travail d'un peu plus de 20 millions d'actifs.

LE COLLECTIF DU CONSORTIUM

DE RECHERCHE DE L'ÎLE ADAM – CRDIA

Gilles Allard, Xavier Baron, Pierre Bouchet, Thierry Cadiot, Nicolas Cugier, Frédéric Goupil de Bouillé, Joel Larousse, Thierry René Millet, Luc Monteil, Michel Platzter

1. L'étude opérée par Hent Consulting est en cours de finalisation pour la rentrée 2021.

2. Accueil, Sécurité/Sûreté, Espaces Verts, Propreté, Restauration, Petite logistique, Conciergerie, Ascenseurs, Portes automatiques, Courant fort/faible, Chauffage/Climatisation/Ventilation, Sécurité Incendie, Travaux d'entretien, Prestations intellectuelles relatives aux environnements de travail

3. Opérateurs de Compétences (OPCO), en charge du financement de l'apprentissage, d'aider les branches à construire les certifications professionnelles et d'accompagner les PME pour définir leurs besoins en formation.

4. Nous nous inspirons ici de l'enseignement proposé par Philippe Lorino chercheur en gestion, CF. https://www.xerfi.canal.com/fog/emission/Philippe-Lorino-Deconfinement-en-finir-avec-la-gouvernance-des-experts-et-des-technocrates-_3748598.html?utm_source=Mod%E8le%20diffusion%20Xerfi%20Canal&utm_medium=email&utm_campaign=XC070520