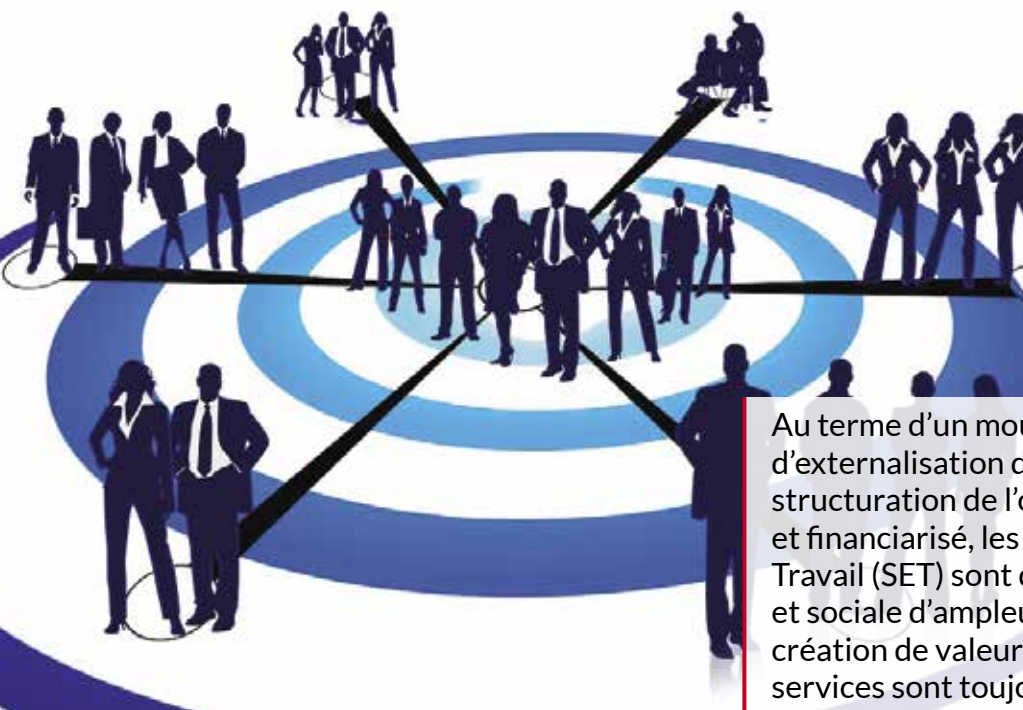



Services généraux

Quel modèle d'affaires pour les Services aux Environnements de Travail ?



Au terme d'un mouvement pluri décennale d'externalisation des activités, puis de structuration de l'offre sur un modèle industrialiste et financiarisé, les Services aux Environnements de Travail (SET) sont devenus une filière économique et sociale d'ampleur. Cette filière est au cœur de la création de valeurs économiques et pourtant ces services sont toujours mis en invisibilité.

Cette filière est au cœur de la création de valeurs économiques et sociales en matière de travail, de santé, de sociabilité, de sécurité, de sobriété environnementale et de simplicité dans l'appropriation, l'accessibilité et la compréhension de l'usage et de la maintenance des bâtis professionnels. Ces services sont pourtant toujours mis en invisibilité par les mécanismes de contractualisation et de sous-traitance, par la dispersion en métiers isolés et par un déficit de reconnaissance du travail de salariés souvent peu qualifiés et éloignés de leurs employeurs.

Les modèles d'affaires de l'externalisation comme le modèle industriel et financiarisé qui lui a succédé, entravent le potentiel de développement, d'interopérabilité et de productivité de la filière. Ils tirent vers le bas les conditions d'emplois et de travail, au détriment des ouvriers, mais également des résultats pour les donneurs d'ordres.

1-Une filière cohérente par sa fonctionnalité adossée aux bâtis professionnels

La propreté, la sécurité, l'accueil, la restauration collective ou la maintenance sont des métiers distincts. Ils le resteront, mais ils cohabitent pourtant et exercent de manière solidaire chez les mêmes clients qui attendent un « service sans couture ». Adossés à des bâtis abritant du travail, ces services contribuent à une même finalité productive ; la performance des bénéficiaires directs (les collaborateurs du client), et indirects (ses utilisateurs, consommateurs ou partenaires)¹.

Des parties prenantes en tension

Le développement de la filière est ainsi empêché².

- Les donneurs d'ordre disent leurs insatisfactions sur l'offre disponible. Ils se plaignent de la qualité des prestations délivrées et d'insuffisance de différenciation comme d'innovation dans les offres.

- Les prestataires soulignent en écho la contrainte de marges trop faibles. Ils ne sont pas (ou ne seraient plus) en mesure d'investir en management, en formation, en recherche et développement. Certains avouent être condamnés à présenter des offres anormalement basses, à faire des promesses non tenables, voire et à déployer des politiques de déflation salariale pour tenir la concurrence.

Si des efforts de régulation sont sensibles dans la sécurité privée, ces pratiques et ces tensions restent la règle dans la propreté, l'accueil, les petits travaux et déménagements. Elles n'épargnent pas les activités multi techniques pourtant plus qualifiées. La pénurie de main d'œuvre se généralise. D'un côté, les donneurs d'ordre se mobilisent sur la RSE ou la QVT et font face à de nouvelles obligations (sanitaires, climat, travail hybride, énergie, déchets). De l'autre, ils restent contraints dans des mécanismes de réduction des dépenses avec des tensions sur la qualité, les conditions



Services généraux

de travail des ouvriers et des effets pervers de sous-traitances en cascade.

2 – Des modèles d'affaires non compatible avec les services

Dans les années 70-90, les donneurs d'ordres ont accepté de payer un temps pour la reprise d'activité et de personnel, et pour des progrès en professionnalisation. Au sortir de cette période, la filière des SET aurait pu construire un modèle serviciel pour activer des leviers de performance adaptés à ses activités.

Le choix de l'industrialisme

Ce n'est pas ce qui s'est passé. Le choix a prévalu dans les années 90-2020 de transposer la pensée, les outils et les leviers industrialistes et financiarisés de la performance³ avec :

- La standardisation des processus via la généralisation des SLAs et KPIs⁴, au point de devenir les référents des contrats, du prix et même de la gouvernance.
- La division verticale du travail par la recherche de la conformité dans l'exécution technique de prestations prédéfinies. Faire ce qui était convenu devient la référence de l'accord entre les parties prenantes, au détriment de ce qui est utile. La prestation prime sur la relation de « service ».
- La division horizontale du travail, à la fois pour composer avec la contrainte des conventions collectives et pour maximiser les effets de spécialisation.
- La recherche de volume pas la massification (taille des contrats) et par assemblage des prestations (multi métiers),
- Le recours à la numérisation et à la digitalisation.

Dans les instrumentations de gestion, la focalisation sur des standards, des normes, des référentiels au m², le recours à des logiciels..., a été privilégié dès les années 90-2000.

Cette « industrialisme » a porté la fiction selon laquelle ce marché pouvait être organisé sur des quasi-biens. Elle a soutenu les processus de mise en concurrence à l'aide d'appels d'offres basés sur les coûts. Côté prestataires, pour justifier leurs prix (par les coûts), comme pour tenter d'optimiser les prestations (standardisation, processualisation, recherche de volume), les mêmes outils ont été mobilisés.

Le choix de la financiarisation des services

Cet industrialisme s'est doublé d'une financiarisation, dans l'inversion de l'ordre des priorités. Une production de (bonne) qualité n'est plus la condition d'un résultat (constaté a posteriori). Le modèle financier impose un niveau élevé de rentabilité a priori. Il externalise les activités « moins rentables » financièrement. Il fait de la qualité la variable d'ajustement lorsque le système de production ne peut plus être optimisé en coûts.

Avec la financiarisation, les prestataires de services sont conduits à organiser les productions, non pour l'obtention optimale d'un résultat sur l'état des bénéficiaires, mais pour respecter la contrainte de moyens limités a priori par leurs clients et leurs propres objectifs de marges. Ce qui était de l'ordre de « services rendus » se réduit à « l'exécution de prestations techniques » limitativement prescrites en volumes, coûts et process. Seule la possibilité de « réduire les dépenses » demeure, c'est-à-dire la réduction des coûts salariaux et de la qualité.

Une prime au moins disant et à l'opacité

Avec la concurrence par les prix, les offres n'ont d'autre choix que de s'aligner sur les moins disant. Les tensions sur les marges des uns, combinées à une volonté récurrente des autres de « réduire les dépenses » n'ont trouvé d'ajustements que dans l'intensification directe du tra-

vail d'abord, et rapidement ensuite, une baisse de la qualité. Les prestataires sont alors relégués dans un statut de sous-traitants. Ils ne sont pas fournisseurs de services. Ils restent calés dans un modèle de mise à disposition de main d'œuvre qui ne dit pas son nom. Ils sont conduits à anticiper d'eux-mêmes la contrainte d'offres à bas coût, à se limiter à des prestations banalisées et indifférenciées, renonçant de fait à exercer leurs capacités de conseils et d'innovations. Plutôt que de monter en gammes et en qualité, de gagner en pertinence pour satisfaire les besoins stratégiques des clients, les pratiques d'appels d'offre et de mises en concurrence tirent l'ensemble de la filière vers le bas.

Une défiance contreproductive pour une exigence de relation

Dès lors que le travail n'a plus pour « horizon » le service utile, mais la tâche prescrite, tout ce qui n'est pas obligatoire est interdit. La gestion **par** les indicateurs devient une gestion **des** indicateurs, avec des acteurs sur le terrain rivalisant d'intelligence pour verdir les résultats apparents⁵.

La variabilité inévitable des activités et des usages et l'évolutivité des besoins pour des productions principalement immatérielles expliquent l'incomplétude irréductible des contrats dans les services. Une spirale de la défiance mutuelle est durablement activée et alimentée. Les activités de fait attendues ne sont pas toujours « prévues », ou ne sont plus réalisées, sous prétexte qu'elles n'ont pas été explicitement détaillées contractuellement, ou parce que les moyens nécessaires n'y sont plus. C'est tout particulièrement le cas dans les relations de services à exécution successive, donc variables et évolutives, qui caractérisent les SET. Les clients s'alarment d'absences non signalées ni remplacées. Ils s'agacent des prestataires cherchant à compenser des offres anormalement basses en tentant de placer du hors forfait et des travaux supplémentaires.

3 – Un modèle d'affaires serviciel est en émergence

Les donneurs d'ordres ne sont plus armés pour justifier « techniquement » l'allocation des moyens pour l'obtention d'une valeur dont ils ne savent pas évaluer le prix au-delà des coûts. Il leur faut donc apprendre à fixer politiquement leur consentement aux dépenses et engager des relations de confiance pour obtenir en contrepartie un engagement au service. Devant un tel changement de paradigme, on voit bien que les fonctionnels de grandes entreprise (acheteurs, financiers, commerciaux) sont en difficulté. Des pa-

La filière des services aux Environnements de travail



Par sa taille (1,4M de travailleurs, 102 Mds de CA/an), son importance dans la continuité économique et sociale de notre société et les enjeux attachés à son devenir (climat, santé, socialité, sécurité...), la filière des SET est en recherche d'un modèle d'affaires soutenable et compatible de son modèle économique serviciel. Il faut l'inventer. Les concepts, outils

et dispositifs managériaux en vigueur dans la filière sont hérités d'un passé révolu, celui d'un temps où l'économie était tirée par l'industrie et pas encore par les services. Le problème n'est pas seulement intellectuel. Il est culturel dans la dévalorisation que connaissent traditionnellement ces activités. Il est politique du fait d'acteurs engagés dans des pratiques de financiarisation, de prédation de la valeur et de domination. Il est technique dans le déphasage des instruments de gestion et de contractualisation.



Services généraux

trons d'entreprises souvent plus petites, des deux côtés, plus près des réalités de terrain, en démontrent la capacité.

Des raisons de tirer la filière vers le haut

La crise sanitaire récente en même temps que les perspectives durables de pénuries de main d'œuvre ouvrent les yeux de beaucoup et rendent optimiste :

- Pour la santé, l'attractivité, la dimension collective du travail, l'adaptation des espaces au télétravail..., un mouvement est engagé pour revaloriser les environnements de travail.

- Face à la pénurie de main d'œuvre, la revalorisation du travail lui-même est une nécessité au travers de cursus de formation, de parcours de carrières et de rémunération en rapport avec les valeurs créées. Il n'y a donc pas de fatalité et certains prestataires de tailles intermédiaires en apportent la preuve. Des réflexions sont ainsi en cours pour d'autres compréhensions du « management de l'hospitalité ». Elles dégagent un espace pour l'expertise propre des prestataires (innovations servicielles, gains de productivité, parcours de service...), aux antipodes de la plateformes, des mises en concurrence inutiles, des contrôles coûteux.

L'équilibre entre la production de valeurs économiques réelles (dans l'usage), à une valeur monétaire (dans l'échange) est nécessaire au respect des conditions de la performance de la production des services (qualité délivrée et marges associées). Des accords d'intérêts communs sont juridiquement et techniquement possibles¹, à condition de remettre le réel, l'utilité et l'usage, le local et le travail au centre de la production. Ce sont justement ces dimensions que les dispositifs et outils industrialistes et financiarisés mettent en invisibilité². La crise pandémique nous a alerté sur le besoin de les éclairer.

Inventer une capacité opératoire à évaluer les services

Cette filière est solidairement composée des prestataires et des donneurs d'ordre. C'est ensemble qu'ils créent une valeur économique. Ils ne peuvent faire l'im-passe, ensemble, d'une capacité à définir, à mesurer, et à défaut à co évaluer ce qu'ils produisent ensemble.

À défaut de métriques simples disponibles, il faut engager des expérimentations et des apprentissages sur les dispositifs qui permettront, avec des indicateurs mais surtout par le dialogue, de construire des accords régulièrement refondés sur la valeur recherchée et obtenue.

Comme pour tout autre production, le prix doit résulter d'un accord sur le niveau des résultats de qualité attendue des services à partir de « ce que le client est prêt

à payer ». Il ne peut pas servir seulement à sélectionner des offres sur des niveaux de ressources quantitatives dont rien ne garantit qu'ils sont adaptés et cohérents avec les objectifs, mais seulement qu'elles sont « moins chères » que les autres.

La relation doit être centrée sur les dispositifs permettant de coopérer en s'assurant que l'on tienne, dans la durée, l'impact utile en fonction des usages, via des processus ou des instances d'évaluation régulière de ce que produit le travail réel.

Valoriser la pertinence située des productions des SET et les externalités

La valeur des services est fonctionnelle et relationnelle. Elle a le caractère d'une construction sociale, elle est basée des conventions. Elle est spécifique aux membres du groupe particulier qui s'accorde sur l'existence, la place et les dimensions de cette valeur. Elle ne vaut pas seulement par la mise à disposition temporaire d'une compétence ou d'un équipement. Elle produit, ou non, une modification favorable de l'état des bénéficiaires, directement ou via celui de son environnement (bénéficiaire non humain). Elle agit sur son être et/ou sur les aménités d'environnement. Elle est un investissement pour l'obtention de la performance. On sait bien que, au-delà des obligations réglementaires et du maintien de la valeur patrimoniale des immeubles, les effets utiles de ces services sont le plus souvent non mesurables et non dénombrables. C'est une difficulté que connaissent d'autres secteurs (l'éducation, la santé...).

Les productions des services, seraient-ils immatériels, n'en sont pas moins de valeur, non en elles-mêmes, mais par leurs impacts utiles. Les services ont des utilités/effets qui sont médiats et immédiats, directs et indirects. Ils portent sur les immeubles et sur les personnes. Leur valeur en est d'autant accrue (mais non proportionnelle aux coûts) qu'elle est pertinente, coproduite, intégrée, démultipliée, combinée, encastrée. Pour les entreprises, elle est dans leurs impacts sur la performance productive des bénéficiaires.

Au-delà, le modèle d'affaires industrialiste et financiarisé sous-valorise également les externalités positives et négatives des services (sur l'environnement, l'emploi, les régions, la santé publique, les ressources...). Alors même que ces services produisent justement des effets d'enrichissement immatériel d'externalités, leurs productions induites ne sont pas correctement prises en compte. D'où une non-reconnaissance et la mise en invisibilité du travail et des œuvrants.

Pour la filière des SET, les externalités n'en sont pas. Elles sont centrales, constitutives de l'impact utile des activités servicielles. Leur valeur est justement dans la modification favorable de l'état des bénéficiaires, bâtis et travailleurs, mais également, dans la durabilité par l'entretien et la maintenance, dans la qualité de vie et la prévention à la santé, l'environnement et la sobriété, les économies d'énergies, les déchets, la sécurité...

Innover par l'intégration et la coopération

Le modèle économique de la filière des SET doit être pris pour ce qu'il est, c'est-à-dire serviciel. Il repose sur une coproduction de services aménitaires³. Cette coproduction ne requière pas seulement la coordination, mais la coopération.

De fait intégrés dans leur mise en œuvre, les effets des services sont « systémiques ». Les SET transforment un espace, un bâti..., en un service productif. Cet actif est lui-même au service du travail. Le développement du télétravail souligne l'attachement des environnements du travail aux personnes plus qu'aux immeubles. La crise pandémique a été le moment d'une démonstration de la capacité de manœuvre et de réactivité des DET comme des prestataires. Au sens propre, ces services entre-tiennent, ils font tenir ensemble et c'est ensemble qu'ils assurent le maintien. Ils sont toujours co produits. Ils doivent être co-évalués d'un prestataire à l'autre, du prestataire au client et de l'œuvrant au bénéficiaire. ■

LE COLLECTIF DU CONSORTIUM DE RECHERCHE DE L'ILE ADAM – CRDIA

Thierry Allio, Xavier Baron, Pierre Bouchet, Thierry Cadiot, Nicolas Cugier, Benjamin Ficquet, Frédéric Goupil de Bouillé, Joel Larousse, Luc Monteil, Michel Platzter

¹ Cf notre étude CRDIA initiée avec l'ARSEG et le Sypemi, avec l'aide de Hent Consulting, sur le dimensionnement et le détournement de la réalité de la « Filière des Services aux Environnements de Travail », mars 2022

² Cf. le Livre Blanc du Sypemi, « Le FM à la croisée des chemins », édité en janvier 2016.

³ Voir pour le secteur de la propreté l'analyse de P.Y. le Diloquer, thèse de doctorat de Sciences Economiques de P. Y Le Diloquer : « Travail et valeur servicielle dans les modèles économiques des entreprises de propreté », soutenue le 12 octobre 2021 à l'Université de Paris et menée en immersion à la Fédération des Entreprises de Propreté.

⁴ Acronymes utilisés pour « Services Level Agreements » et « Key Performance Indicators ».

⁵ Cf la notion « d'indicateurs pastèques », verts à l'extérieur mais rouges à l'intérieur.

⁶ Pierre Yves Gomez, « Le travail invisible : enquête sur une disparition », F Bourrin éditeur, 2017.

⁷ Voir KERBOURCH J. Y., BARON X., « La sous-traitance de services support aux entreprises », *La Semaine Juridique, Entreprises et Affaires* n° 26, 1^{er} juillet 2021, pp 43-53

⁸ Cf Baron X., Cugier N., « Des services généraux aux aménités des environnements de travail », *l'Expansion Management Review*, Février 2016.