

Marché

FM et polycompétence : bénéfices et enjeux stratégiques



Et si la polycompétence des métiers (multi-skilling) permettait de générer une meilleure valeur ajoutée aux contrats de Facility Management. En partant d'exemples concrets, le SYPEMI examine les bénéfices apportés par ce modèle dans un contexte marqué par de multiples incertitudes et la pénurie de ressources humaines.

Le constat fait par la quasi-totalité des entreprises de services à l'immobilier et aux occupants est inquiétant : nos ressources humaines de production se réduisent chaque jour davantage.

Pour le vérifier, il suffit de sonder les entreprises de maintenance et d'exploitation : elles recherchent, sans délai, plusieurs dizaines de milliers de techniciens et de factotums. Même constat dans le secteur de la propreté où il manque déjà cinquante mille salariés ou encore dans celui de la sécurité/sûreté où il faudrait recruter vingt-cinq mille salariés à très brève échéance, pour les Jeux de 2024 notamment. Les besoins en restauration sont immenses...

Malheureusement, ce bilan n'est pas nouveau et a déjà été largement partagé par plusieurs sociologues des organisations de travail. Ces métiers de service, souvent considérés à faible valeur ajoutée, restent peu attractifs par leur niveau de rémunération modéré.

Les différentes actions de communication mises en place ces dernières années, en particulier auprès des jeunes, ont été masquées par la crise COVID, qui a permis de mettre en évidence deux facteurs aggravants à cette situation :

- Ces métiers de service doivent continuer à produire « quoiqu'il en soit » ;

- Ces métiers de service ne profitent pas du télétravail.

Aujourd'hui, les entreprises dites techniques font des OPA sur le peu de salariés identifiés (moyennement qualifiés pour la plupart) et qui bénéficient d'un effet d'offre pour augmenter artificiellement leur niveau de rémunération largement déconnecté du niveau de compétence attendu. Il n'y a aucune raison que la situation évolue sans réelle modification des forces d'attractivité ou du modèle organisationnel.

Des moratoires ponctuels dans certaines branches d'activités des partenaires in-



dustriels visent à contrer cette spirale économique infernale. Si stopper le processus est déjà un grand pas en avant, l'inverser est une tout autre ambition ...

Chaque métier, chaque fédération de service, est directement concerné dans la résorption de cette pénurie qui affecte déjà la réalisation de ces services. Le Facility Management et son syndicat, le SYPEMI, sont évidemment impliqués en tant qu'assembleurs de ces mêmes métiers.

Il est urgent d'agir

Les métiers « régaliens » du FM sont le multitechnique, la propreté, la sécurité, la sûreté, la restauration et dans un moindre volume l'accueil et les espaces verts. Comme indiqué en supra, le FM

souffre de cette carence au même titre que les métiers eux-mêmes.

Historiquement assembleur de métiers, le FM se propose de devenir assembleur de compétences.

Trop souvent, le pilotage conventionnel des métiers de service multiplie le nombre de passages sur site pour des réalisations ponctuelles, successives et parfois superflues qui génèrent des surcoûts d'interventions, une absence d'efficacité réelle et des rallongements de délai ...

Les clients n'ont d'ailleurs jamais compris pourquoi un agent de sûreté ne peut assurer une fonction d'accueil tôt le matin ou tard le soir, évitant ainsi de mettre en place des agents d'accueil sur des missions partielles ? Pourquoi les petites missions de maintenance (comme le remplacement de filtres ou le relamping) ne peuvent pas être assurées par des agents de propreté formés à cela ? Ou encore, pourquoi un agent d'accueil ne peut pas prendre en compte une gestion qualitative large de son centre d'accueil (courrier, petit maintenance, hospitality management ...) ? Ils appellent de leurs vœux une expérience sans couture qui, en l'état, est difficile voire impossible à mettre en œuvre.

La réponse régulièrement opposée à ces questions est le respect des dispositions conventionnelles. En effet, les conventions ont vocation à protéger chaque métier, et ses opérants. Les frontières sont précises. Les droits et obligations sont également bien définis.

L'objectif poursuivi par le SYPEMI n'est pas de combattre ces dispositions mais de les adapter, lorsqu'il est possible de générer

une meilleure valeur ajoutée, grâce à la polycompétence des métiers concernés.

Plusieurs bénéfices

Proposer – sous conditions – à un collaborateur de réaliser des tâches complémentaires à son métier de base avec pour objectif de tirer vers le haut sa compétence globale.

Cette disposition présente plusieurs avantages indéniables :

1. Valoriser et monter en compétences les collaborateurs

Le SYPEMI a élaboré une grille de compétences qui pourraient être affectées à un collaborateur en parallèle de son métier de

référence. Un objectif : chaque prestation supplémentaire doit générer une meilleure valeur ajoutée globale.

Par exemple, un agent de propreté pourrait réaliser de petites prestations de maintenance. A l'inverse il n'y a aucune valeur ajoutée à mobiliser un frigoriste sur la gestion du courrier. Cette grille, en cours de validation, sera présentée en fin d'année 2023.

Par le biais de formations adaptées à chaque situation, le collaborateur pourra valider des acquis de compétences dans d'autres domaines d'activité.

2. Adapter la rémunération induite

Cette montée en compétences impliquera un complément de rémunération pour le collaborateur dont le principe reste à préciser : salaire/prime ?

Important : il n'y aura pas obligatoirement d'augmentation globale de la masse salariale puisqu'il s'agit de mettre en œuvre les moyens prévus contractuellement, donc déjà budgétés. Moins de personnels – puisqu'il y en aurait structurellement moins – mais mieux rémunérés.

3. Assurer une meilleure efficacité pour le client

Cette polycompétence permettra de rendre les actions plus performantes : un opérateur pourra accomplir, sur un même lieu de travail, les tâches que plusieurs opérateurs auraient dû réaliser. Le gain n'est pas neutre puisqu'il se mesure en qualité de services et en coût.

4. Rationaliser les déplacements des collaborateurs et ainsi le bilan carbone des entreprises

L'optimisation des compétences appelle l'optimisation des déplacements. Multiplication des intervenants rime avec multiplication des interventions et des déplacements avec les (sur)coûts correspondants et un bilan carbone nécessairement plus élevé qu'avec une seule intervention.

5. Massifier les interventions en ETP (compensant l'absence de télétravail)

Beaucoup de contrats de travail de service génèrent des ETP partiels associés à la multiplication des déplacements, des fatigues excessives et des tensions pour les salariés. La polycompétence permettrait ainsi de sécuriser les salariés dans des emplois à temps complet.

6. Résoudre le manque de main-d'œuvre dans certains secteurs

Pour les raisons évoquées plus haut, l'accroissement des compétences des collaborateurs permettrait de satisfaire les besoins d'emplois dans les secteurs actuellement en tension.

Freins à lever

Il existe certains freins au déploiement de ce dispositif, notamment des limites conventionnelles ; il faudra également préciser les modes de contractualisation entre opérateurs polycompétents et opérateurs classiques, imaginer les modes de transfert et les conditions de réversibilité, sans doute également une forme de dilution des compétences (disparition de la spécialisation), ...

Une fois encore, les situations s'apprécieront au cas par cas, mais nous sommes persuadés qu'un système gagnant/gagnant entre salarié/entreprise/client a vocation à se mettre en place pour répondre à la pénurie de ressources actuelles.

Tout reste à préciser mais une étude réalisée en collaboration avec Hent Consulting en 2022 a mis en évidence des pratiques de polycompétence réussies dans certains pays d'Europe (étude disponible sur simple demande au SYPEMI).

Le contexte réglementaire social reste à explorer mais les premières analyses juridiques récemment réalisées démontrent que la polycompétence est juridiquement possible lorsqu'elle relève d'accords d'entreprises.

Le souhait du SYPEMI est de donner un sens législatif complet à ce dispositif. ■

ERIC LEFIOT

Président du SYPEMI

(Syndicat Professionnel des Entreprises de Multiservice Immobilier et de Facilities Management)