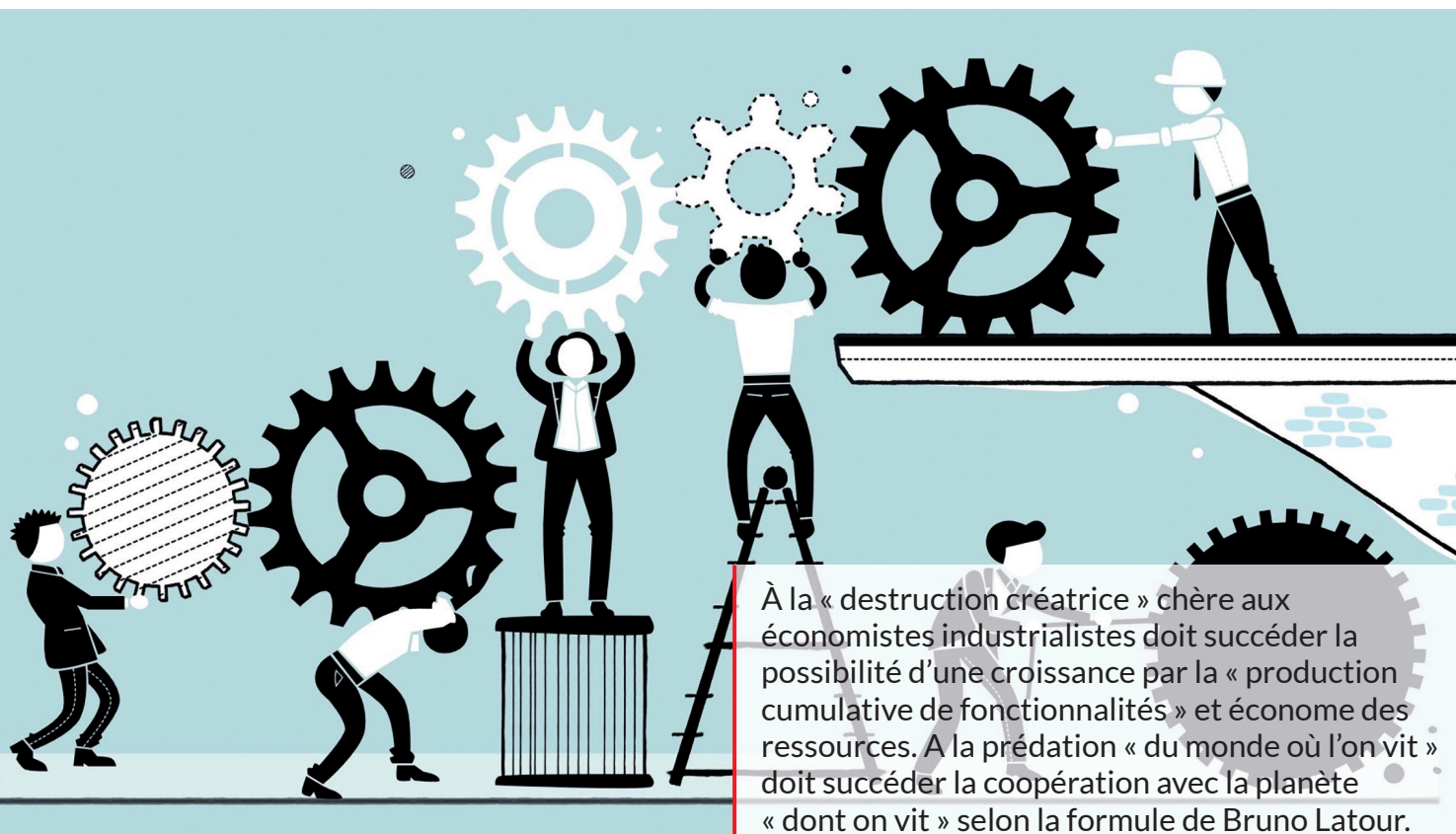




Services généraux

Faire durer les choses, c'est prendre soin de la planète et des hommes



La prise de conscience des effets de nos activités sur le climat, l'environnement, la biodiversité..., disqualifie la course infinie de production en volume de biens physiques.

Il faut apprendre à développer des activités et des compétences permettant de limiter la consommation des ressources, recycler, maintenir, faire durer, étendre les usages et d'organiser les échanges commerciaux pour leurs impacts écosystémiques et non en fonction de leur massification et de coûts. Dans ce contexte, la maintenance émerge au centre de la création de valeur économique et sociale. Cela vaut pour les choses, les machines, les immeubles, les infrastructures et les réseaux, les équipements, les objets. Cela vaut pour les hommes en société et au travail, y compris les enjeux de santé. Cela vaut enfin évidemment pour la planète, la biodiversité et l'environnement (l'énergie et le climat).

La valeur est et sera de plus en plus conditionnée à la capacité de bien utiliser, de faire durer ce qui est déjà en usage et qui mérite de le rester longtemps encore. « Faire tenir », « entre » « tenir », maintenir, prendre ensemble, entreprendre c'est-à-dire, produire et accroître la durée d'usage en garantie de performance fonctionnelle est le levier de valeur que mobilisent déjà les métiers de la maintenance.

Des enjeux nouveaux pour les Services aux Environnements de Travail

Les immeubles sont et resteront des actifs, mais pour en restaurer la dimension de ressource productive, il faut en faire des lieux fonctionnels pour le travail, mais aussi des hubs sociaux et des espaces de vie, de plus en plus attractifs pour les occupants. Pour cela, il faut en réorganiser

les formats, les accès, les disponibilités et les usages.

Cela veut dire une gestion des bâtis professionnels sur un mode :

- enrichi et élargi pour intégrer les usages en diversité et variabilité ;
- plus ouvert, à l'aide d'une palette riche de lieux offrant des espaces différenciés et suffisamment adaptés, du bureau au domicile en passant par les tiers-lieux ;
- des fonctionnalités dépassant le technique au profit du social, traitant l'attractivité, l'hospitalité, les conditions de la créativité, des liens sociaux ... ;
- bien plus complexe, par l'intégration de nombreuses rationalités et de parties prenantes (dont les territoires, le climat, la santé, la famille...), avec toujours plus d'acteurs en cotraitance.

Quels sont les leviers de la performance du travail d'aujourd'hui ? A quelles condi-



Services généraux

tions ce travail tirera-t-il la valeur maximale des outils digitaux déjà existants ? A l'aide de quels rapports sociaux, ce travail va-t-il pouvoir être organisé, outillé, tracé, sécurisé... ? A l'aide de quelle régulation les entreprises pourront-elles libérer l'autonomie et la responsabilité de leurs travailleurs, tout en assumant les leurs, en tant qu'employeurs et en tant que partie prenante de la décarbonation ? Bien des réponses relèvent des opérations de maintenance.

Dans ces perspectives, le concept et les expérimentations de *bureaux opérés* (à côté des offres de *cowork*) sont des prototypes d'une nouvelle étape d'externalisation pour faire face à la complexité et à l'exigence croissante en compétence pour la gestion des sites (fréquentation, réservations, animations, accessibilité, facturations...). L'Hospitality Management, ou de manière plus intéressante encore, le *Management de l'Hospitalité*, est également une expression du besoin de passer d'une exploitation techniciste des espaces à un système socialement intégré de management de personnes coopérant à l'aide d'environnements de travail adaptés.

À la tendance pluri décennale de la servicialisation, à l'exigence du respect du monde « dont nos enfants vivrons après nous », s'ajoutent en effet à court terme des évolutions du travail lui-même. Il y a peu encore, le seul fait d'être salarié supposait l'adhésion à une unité de lieu, de temps et de commandement. Le télétravail, les horaires variables et JRTT, les outils informatiques portables... permettent à un nombre croissant de salariés (> 30%) de travailler « *anytime, anywhere, anydevice* ». Si des questions légitimes sont posées sur la qualité du travail, sa performance, sur les conditions de la coopération et de la créativité à *distance...*, les salariés qui peuvent en profiter plébiscitent ces évolutions au point de les imposer, aux employeurs comme aux organisations syndicales, comme une nouvelle normalité.

La complexité des usages des espaces et des temps pour le travail

Ces évolutions déplacent le niveau d'analyse. Elles relativisent les frontières juridiques de l'entreprise, largement dépassées par les contours sociologiques et économiques des configurations productives intégrant désormais des activités externalisées, des sous-traitances et des cotraitances. Ainsi, dans un très grand site tertiaire d'une banque française, nous avons pu constater que quasiment la moi-

tié des occupants étaient salariés d'autres entreprises, partenaires et prestataires. Le télétravail et plus largement le travail à distance interrogent les concepts de rapport de subordination salariale et de régulation sociale. Ces notions, fortement relayées par le droit social qui les a consacrées depuis plus d'un siècle, étaient adaptées à la manufacture, l'usine industrielle ou administrative dans laquelle la division du travail était fonctionnelle. A l'heure d'internet, de Chat GPT et du télétravail, à l'heure des pénuries de main d'œuvre, les entreprises vont devoir inventer, un meilleur usage de surfaces classiques maintenant souvent désertées, des rapports sociaux de travail intégrant des collectifs de personnes, une autonomie « contrôlée », des systèmes de contrôle et de régulation adaptés aux besoins de la coopération entre personnes relevant de statuts différents, aux conventions collectives et aux situations d'emplois durablement distinctes.

Dans ces nouveaux contextes, la rencontre du travail et du bureau tertiaire n'a plus rien d'automatique, ni même d'évident. Elle exigera des entreprises une capacité de « maîtrise d'usage des environnements de travail » d'une complexité aujourd'hui insoupçonnée et non équipée. Chaque employeur (manager) devra prendre en compte et répondre, « à l'unité » aux singularités des situations et des attentes des personnes au travail, dans une forme de « B to B to U » pour Utilisateur. Cette opération d'organisation devra être répétée potentiellement plusieurs fois par jour, à chaque moment particulier du travail pour correspondre au mieux à une multiplicité/variabilité d'offres par l'employeur de lieux pertinents (propriétaires ou non), temporaires ou au contraire « identitaires ». La part de décision autonome et variable des travailleurs n'exonérera pas pour autant tous les enjeux de sécurité, santé, sûreté... qui resteront la contrepartie, sinon d'une soumission volontaire, au moins d'un contrat « de » travail, par la mise à disposition de leur force de travail.

La valeur économique et sociale de l'usage

Parallèlement aux outils, le travail de réflexion à faire, massivement et en urgence, porte justement sur le travail. Des éléments de contextes ont déjà fortement changé ; les lieux et les temps du travail évoluent rapidement, les outils conversationnels et les robots cognitifs se présentent.

La valeur, c'est le prix que le client est prêt à payer¹. A ce jour les comptabilités économiques, reflets des échelles de valeur politiques et culturelles, ne valorisent pas les services de maintenance pour ce qu'ils sont c'est-à-dire des actifs de santé, de sécurité, de sobriété environnementale et énergétique, de socialité, et la capacité à composer avec la complexité c'est-à-dire la simplicité². C'est une des explications du fait que les clients ne soient toujours pas « prêts à payer », directement et le prix correct, pour les hôpitaux, l'éducation, la dépendance, les policiers et les tribunaux, et même il y a peu encore, pour la défense nationale et la démocratie. C'est ainsi que ces services n'ont pas la valeur du « pognon de dingue » qu'ils coûtent selon certains. Le « récit » dominant hérité du passé leur préfère la production et la circulation des biens tangibles.

Pour les services, la valeur s'incarne dans la relation. Les objets (bâti, équipements, supports) n'ont pas de valeur en eux-mêmes, autre que des éléments d'un patrimoine comptabilisé dans le « haut de bilan ». Ils acquièrent leur valeur dans l'usage. C'est alors l'affaire de la maintenance que d'offrir une garantie de fonctionnalité sur la durée, l'assurance d'une valorisation encore plus pertinente³. Ainsi par exemple, il faut des prestations de services pour transformer des m² en « espaces de travail ». Il faut encore des relations de services et une pertinence située si l'on veut que ces espaces deviennent des « lieux » où les travailleurs choisissent volontairement de se rendre.

Dans un autre registre, l'analyse économique⁴ d'Olivier Passet attire notre attention sur la place croissante de l'entretien de ce qui existe déjà dans nos économies développées. Il remarque que dans les relations entre la croissance et l'emploi, un découplage est de plus en plus sensible. Le taux d'emplois a cru (de 66 à 70%) dans les pays de l'OCDE depuis 2008 et ce, en dépit de la crise de 2020. Ce taux aurait dû être bien plus faible si les effets de la croissance sur les emplois étaient restés stables, entre 1992-2007 et 2007-2022. L'emploi résiste au ralentissement de la croissance. Si les effets avaient été les mêmes entre les deux périodes, la destruction d'emplois aurait dû être de l'ordre de -0,4%, il y a eu au contraire une croissance des emplois de +0,5% (zone Euro). C'est lié en partie au ralentissement démographique dans les pays de la zone Euro. Mais il y a surtout, selon Olivier Passet, une modification de la structure des emplois. Les emplois industriels, directement dépendants de la croissance, sont en réduction. « *Nos emplois sont d'abord*



Services généraux

des emplois dédiés à la maintenance de l'existant (...). A force de nous focaliser sur les flux, nous oublions les moyens croissants que doivent déployer nos économies pour simplement conserver en l'état leur capital matériel et immatériel (...) ».

La nécessaire baisse de l'empreinte carbone des activités humaines invite d'autant plus à réfléchir aux enjeux d'infrastructure de production, à la circulation des flux de matières et d'information, aux interdépendances, complexités et fragilités des systèmes mis en œuvre.

Pour les bénéficiaires des espaces de travail, humains et bâtis, les services assurent la possibilité même de transformer des surfaces en espaces productifs, puis de les « faire durer » au profit d'une qualité du travail des personnes prises en charge, et enfin, d'en faire des lieux hospitaliers. La production de ces services est immédiate et médiate (avec des effets différés et cumulés dans le temps). Elle n'est pas seulement de l'ordre du maintien d'un potentiel existant. Elle est dans une capacité dynamique d'enrichissement immatériel des facteurs de production, et notamment dans la capacité de faire collectif.

Des compétences spécifiques dans l'art de faire durer

Prévenir la panne, faire durer, prendre soin des hommes et des choses, c'est l'affaire de la maintenance. C'est un enjeu économique croissant et c'est un art exigeant des savoir-faire spécifiques.

Dans un ouvrage récent (oct. 2022) *Le soin des choses ; Politiques de la maintenance*,⁵ Jérôme Denis et David Pontille proposent une lecture de la maintenance riche et originale.

La maintenance, c'est l'art de faire durer. Précisément, ceux qui maintiennent, ceux qui prennent « soin des choses », tout comme ceux qui prennent soin des humains, sont moins reconnus que ceux qui innovent, fabriquent ou même réparent. La maintenance est encore « bien souvent un "sale boulot" réservé à une frange mal considérée de la population ».

Longtemps méprisés parce qu'ils ne produisent rien de matériel, de mesurable et de dénombrable, les opérateurs de maintenance - et au sens large, les opérateurs des services aux environnements de travail (SET) - sont pourtant au cœur de la production de valeur, non par la consommation de ressources, mais par l'enrichissement immatériel de ce qui existe déjà. Cela donne aux acteurs de la maintenance autant d'opportunités que de responsabilités. Pour les auteurs, la maintenance est une éthique et un art : « *Maintenir consiste*

bien à faire exister les choses plutôt qu'à veiller à leur simple perpétuation (...) et parce qu'elle est toujours incertaine (cette participation active), cette rencontre se nourrit de doutes et d'ajustements, d'improvisation et de fluctuations, elle est (...) affaire de danse (p 300) ». « *Le travail de maintenance est sans fin. Il ne fait jamais événement, il ne s'organise pas autour d'une disjonction entre deux états du monde, il se déploie dans les interstices des jours et des nuits où rien ne semble se passer...(.), (il est) ce qui est continuellement effectué afin que la routine et la linéarité soient possibles. Il génère la continuité, il la cultive. Quand la réparation fonctionne par à-coups exceptionnels, la maintenance est une pulsation quotidienne* » (page 51).

Maintenir est une activité systémique particulièrement complexe ; « *rien ne se passe* » mais constamment, au rythme d'une infinie répétition pour « *gérer le normal* ». Par différence avec la création et l'innovation, mais également, avec la réparation (suite à l'accident ou la panne) « *parce qu'elle opère à même la trame de la continuité, la maintenance se démarque (...) de la figure omniprésente de la disruption/ (...) activité ancrée dans les plis du présent, toujours à refaire, elle est un geste banal qui ne reconnaît pas de héros. Et c'est pourquoi elle mérite toute notre attention* » (page 29).

Maintenir induit un rapport évaluatif au temps, pour déterminer ce qui mérite d'être « prolongé ». C'est une attention à l'usage et à ce que requiert l'usage. « *Maintenir suppose de « distinguer d'un côté ce qui relève de l'évidence et du déjà là, placé du côté des objets (matter of facts) et de l'autre, ce qui ne va pas de soi, ce qui peut disparaître, se dissoudre, s'effriter et qui nécessite d'être sans cesse actualisé : les choses (matter of concern)* » (page 21). C'est une affaire de perception des fragilités avant même d'en faire l'expérience. Pour être performants, nous disent les auteurs, les professionnels de la maintenance se comportent en connaisseurs attachés aux réels fragiles et recalibrants, bien plus qu'à un idéal théorique, atemporel et hors sol. C'est en permanence une activité de transformation de l'état des choses, mais le plus souvent de manière « invisible ».

Méconnus et méprisés, « silotés » à l'issue d'un demi-siècle d'externalisation, mal valorisés dans les représentations comme dans les contrats, les métiers du soin aux choses, aux bâtis et au occupants des espaces de travail constituent dès aujourd'hui une filière économique

et sociale. Ils contribuent à maintenir, faire durer en conditions de bon fonctionnement, les bâtis, les supports et les équipements des espaces de travail. Ils contribuent à la durabilité, la réparabilité, le refus de l'obsolescence prématurée, aux marchés de l'occasion et à la circularité. L'enrichissement immatériel par les usages, le réemploi et les fonctionnalités s'imposent au détriment de la possession et de la logique du tout remplacement.

Au-delà de nos estimations sur les Services aux Environnements de Travail, 1,4 millions de travailleurs, pour 102 milliards de CA (2022), personne ne sait dire encore ce qu'ils représentent au sein de l'ensemble des emplois de services de maintenance. Il est certain cependant que, dépendant des besoins des patrimoines installés, ils croissent en volume et en importance au fur et à mesure des installations nouvelles qui s'ajoutent aux équipements, aux infrastructures, aux constructions, aux supports matériels qui existent déjà, y compris ceux qui répondent aux besoins de l'économie immatérielle. La capacité d'intervenir, dans le réel, in situ, fait de la maintenance des emplois non substituables, bien moins menacés que beaucoup d'autres aujourd'hui. Maintenir exige un rapport au temps, parfois dans la recherche d'une éternité impossible (les œuvres d'art), parfois simplement dans un prolongement. Pour que la croissance continue, il faut que sa nature change. Il faut ralentir le temps et obtenir une forme de permanence dans l'existence même des choses qui doivent rester en usage, levier d'un enrichissement durable, réel mais principalement immatériel. ■

LES SIGNATAIRES DU CONSORTIUM DE RECHERCHE DE L'ÎLE ADAM (CRDIA)

Thierry Allio, Xavier Baron, Pierre Boucher, Thierry Cadiot, Nicolas Cugier, Brigitte Feist, Benjamin Ficquet, Frédéric Goupil de Bouillé, Latifa Hakkou, Joel Larousse, Luc Monteil, Isabelle Palero, Michel Platzer, François Rajaud.

1 Reprise de la définition de Michael Porter dans la discussion sur la mesure de la valeur des services dans l'article ; « Le cycle de la valeur et sa mesure », Yannick Blanc, <https://crdia.org/les-cahiers-du-crdia/cahier-14-document-1/>

2 Cf Joel Larousse ; <https://crdia.org/les-cahiers-du-crdia/cahier-24-document-1/>

3 Voir ici l'exemple d'un déplacement opéré par la solution de ORAK, du nettoyage des moquettes à une valorisation du patrimoine (durée, réemploi) que constituent les revêtements de sols textiles, à condition d'être bien maintenues : <https://crdia.org/les-cahiers-du-crdia/cahier-9-document-3/>, diffusé le 23/03/2021.

4 Olivier Passet dans Canal Xerfi, https://www.xerficanal.com/economie/emission/Olivier-Passet-Malgre-le-ralentissement-economique-l-emploi-ne-chavire-pas-explication_3751427.html, publié le 13 février 2023

5 Jérôme Denis et David Pontille, *Le soin des choses ; Politiques de la maintenance*, Editions La Découverte