

# Des « services généraux » aux « aménités » des environnements de travail

L'hyperindustrialisation des services appliquée aux environnements de travail aboutit à une impasse. Pour en sortir, il faut penser autrement la qualité et la valeur de ces services, la façon de la mesurer et, surtout, les moyens de la répartir entre clients et prestataires, pour le plus grand profit des usagers.

© XAVIER BARON ET NICOLAS CUGIER

Xavier Baron est professeur associé en sociologie à l'université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines et professeur affilié à l'ESCP Europe. Après une carrière en entreprise en ressources humaines, il mène aujourd'hui des activités d'enseignement, de recherche et de conseil, notamment au sein d'Atemis.

Nicolas Cugier est directeur des services généraux du groupe Thales. Il a travaillé plus de 25 ans dans des fonctions commerciales à l'export. Il est en charge du fonctionnement de plus de 115 sites représentant une empreinte immobilière de 3,3 millions de mètres carrés abritant 61 000 occupants dans 15 pays.

**L**A FRANCE COMPTE 3,5 MILLIONS DE CHÔMEURS inscrits à Pôle emploi, auxquels s'ajoutent à peu près autant d'exclus du monde du travail. Une étude récente de l'Insee chiffre à 13,5 % seulement la part de la population active dans l'industrie (- 5 % entre 2005 et 2013) et à 77 % celle occupée dans le secteur tertiaire. Ce phénomène de redistribution de la force de travail n'est pas près de s'inverser. Dans cette mutation, les activités de services en BtoB au profit des bâtiments et des occupants des espaces de travail représentent de l'ordre d'un million de salariés et 50 milliards de chiffre d'affaires potentiel<sup>(1)</sup>. Ces services dits de *facility management* (FM) constituent notre objet. Ils émergent depuis trente ans à la faveur d'un large mouvement de spécialisation et de professionnalisation dont une première étape a été dominée par un processus d'externalisation. Ce qui pouvait se réguler avec le « bon sens » des salariés maison et des connaissances historiques doit désormais faire l'objet d'une gestion formalisée; ratios, KPI, SLA, procédures, calculs de coûts et des rapports de force entre partenaires sont les enjeux des processus d'appels d'offres et de contrats. Le secteur est jeune, encore émergent. Il est au cœur de la mutation d'une

## ▼ LES POINTS FORTS

- \* **Le secteur des services de *facility management* (FM)** est au bord de l'asphyxie. La pression à la réduction des coûts et à l'intensification du travail engendre une spirale régressive.
- \* **Il faut penser autrement la productivité** du « global FM ». Son impact économique réside dans la productivité accrue des bénéficiaires finaux de ces services.
- \* **L'enjeu est la constitution d'une capacité** accrue d'innovation servicielle conjointe des prestataires et des bénéficiaires finals.

économie historiquement tirée par l'industrie vers une économie tirée par les services. Il représente un potentiel de valeur économique, d'emplois et de croissance sans commune mesure avec les perspectives fragiles de réindustrialisation. Moins nobles que l'assurance ou la banque, moins glamour que les loisirs et la communication, moins socialement valorisés que l'éducation, la police, la défense ou la santé..., les services aux habitants et aux bâtiments, mais aussi les services informatiques et, pour une part, des services de gestion de personnel n'en constituent pas moins un pilier de la servicialisation de nos économies. Ce secteur est encore à la recherche de son « métier ». Il est pourtant déjà à la limite de l'asphyxie<sup>(2)</sup>, provoquant l'inquiétude des entreprises clientes, qui en sont désormais dépendantes.

La valeur économique et sociale de ces services n'est pas en cause, bien au contraire. La promesse de gains de productivité par l'intégration des services que porte le concept de « global FM » est toujours d'actualité. En revanche, en ➤

1. Etude Hent, réalisée à la demande du Sypemi, groupe patronal de la Fedene (Medef) réunissant les plus grandes entreprises engagées dans ce secteur, dans la construction, l'énergie, la propreté et la restauration.

➤ France notamment, un défaut de pensée alternative à la logique industrielle handicape son émergence. Ces services sont en danger de mort par un excès d'industrialisation et de financiarisation. Ils ne sont pas pensés comme créateurs de valeur, mais comme générateurs de coûts. Ils sont considérés comme des biens, non comme les vecteurs d'une modification favorable de l'état des bénéficiaires et de leurs environnements. Ils ne sont pas compris comme une source de productivité pour le travail d'aujourd'hui, majoritairement intellectuel, relationnel, informationnel, collectif, tendu vers une production intégrant une part immatérielle majeure.

## Les limites de la logique industrialiste

L'approche industrielle privilégie certains leviers de productivité (standardisation, spécialisation, économie d'échelle, intensité directe du travail...) au détriment des leviers spécifiques à l'activité servicielle fondés sur la flexibilité, la pertinence, sur les économies d'adoption, l'intégration des services et la coproduction... Elle compose avec une approche financière de la rentabilité, sans égard à l'impact des services sur les capacités de travail et la productivité réelle des salariés. Les immeubles, les surfaces, les aménagements, les meubles et les équipements, les gens qui les maintiennent et les sécurisent... doivent être fonctionnels. Ce qu'ils ont à faire est réputé prescriptible, standardisable, répétable.

### Des prestations encadrées par des référentiels.

Dans cette approche, les services aux bâtiments et aux occupants sont conçus comme un ensemble de prestations juxtaposées. Le travail et les outils sont tendus sur l'exécution de tâches prescrites standards ; tondre les pelouses, ouvrir des parkings, éclairer les espaces, faire fonctionner les climatisations, nettoyer les sols et les meubles, accueillir les salariés et les visiteurs, assurer la sécurité des accès et la sûreté des installations... Ces activités sont pensées comme des actes techniques. Désormais sous-traitées, ou en passe de l'être, ces activités ne sont plus directement encadrées par les utilisateurs finals (et leurs responsables hiérarchiques), mais par des contrats.

Pensées comme autant de prestations descriptibles sur un mode technique, ces activités que l'on nommait de « services généraux » sont achetées. Les échanges marchands de ces prestations sont régulés par des *services level agreements* censés fixer les résultats recherchés (le Quoi) contre une rémunération forfaitaire. Les prestations sont alors encadrées par des référentiels décrivant les tâches à réaliser, pondérées par des fréquentiels (le Combien). Ce sont des délais d'interventions sur demande de travaux, sur le signalement d'une panne ou selon une planification de maintenance préventive des équipements. C'est un nombre d'hôtes, parlant plusieurs langues et présentes pendant des plages horaires définies. C'est une fréquence de nettoyage des sols différente selon qu'il s'agit de bureaux, d'escaliers ou de salles de réunion. Ce sont des repas en nombre et en

qualité strictement encadrés par des coûts au centime près, avec des objectifs sur la gestion des files d'attente, le tout à l'aide d'équipements conçus et fournis par le prestataire. Pour faire de la productivité, l'attention se concentre sur l'intensité directe du travail, sur la réduction des temps morts et des déplacements, sur l'évitement des ruptures de charges. Il faut saturer les installations, exploiter les économies d'échelle. Il faut ensuite contrôler l'application des normes, des procédures, la conformité aux prescriptions<sup>(3)</sup>.

**Des effets contre-productifs sur la valeur.** En pratique, les métriques habituelles héritées de l'industrie se révèlent inadéquates pour ces activités. Réduites à des biens échangeables, ces activités ne peuvent connaître que des destins contre-productifs à terme. Quand il s'agit de réaliser des gains, faute de productivité réelle, reconnue et valorisée, ils sont pensés comme des réductions de dépenses. Passés les premiers efforts de rationalisation (par les procédures), de professionnalisation (par l'acquisition des techniques) et d'augmentation des cadences de travail, elles sont rapidement confrontées à des impasses. Le seuil minimal est rapidement atteint (droit social), quand plus de 90 % des coûts sont salariaux. Dans ces activités, l'application des recettes industrielles ne produit et ne produira plus de gains significatifs. Elle est au contraire déjà porteuse d'externalités sociales négatives, sur l'emploi, le travail<sup>(4)</sup>, la qualité.

### La course sans fin à l'innovation technologique.

La voie de l'automatisation est bien sûr présente via des capteurs, des avatars, des robots aspirateurs ou tondeuses, de la surveillance vidéo... Les innovations technologiques prennent le relais d'activités pénibles et contraignantes (disponibilité, horaires, délais, conditions de travail, risques). L'automatisation est d'autant plus aisée que le travail de standardisation, de normalisation, de procédurisation est déjà très avancé. Elle est d'autant plus accessible que la rentabilité des automatisations sera atteinte par des effets de volume, de massification et des économies d'échelle.

Cependant, deux limites sont rencontrées. Pour les prestataires, l'innovation technologique oblige à une course sans fin, gourmande en investissements permanents dans un secteur historiquement sous-capitalisé<sup>(5)</sup>. De plus, l'automatisation présente un risque majeur de perte en pertinence et en densité relationnelle. Quelle que soit sa sophistication, un robot ne travaille pas, il exécute. Il ne peut pas apprécier la pertinence du service et interpréter des attentes, il est incapable d'arbitrer entre plusieurs priorités ou niveaux d'objectifs.

### Une intensification du travail confinant à l'absurde.

L'essentiel se joue dans la période par l'exacerbation des pressions sur l'intensification du travail. Dans des activités dont la valorisation monétaire correspond à plus de 90 % à des coûts salariaux, la tentation est forte de reporter la pression sur les salariés des prestataires et de leurs sous-traitants. Pratiquant déjà des rémunérations proches du smic pour des horaires souvent atypiques et contraignants, les entreprises de FM sont condamnées à dégrader les conditions de management et d'encadrement, voire les conditions

de travail de leurs salariés et de ceux de leurs sous-traitants, faisant pression sur les rémunérations et le temps de travail réellement décompté et rétribué. Ils sont condamnés à devenir des spécialistes du louage de travailleurs au smic. Certains parient sur une main-d'œuvre moins coûteuse (immigration récente, recours aux travailleurs d'Europe de l'Est...). Pour d'autres, l'urgence est dans un assouplissement du droit du travail et dans un abaissement des charges. Des choix qui ne relèvent plus d'une stratégie de production de valeur servicielle ou d'une gestion des ressources humaines.

**Du travail malmené à la crise de l'emploi.** Ces pratiques d'achat sont parfois à la limite de l'ubuesque sur les formes et dans la mise en scène des jeux de pouvoir dans les relations entre prestataires et donneurs d'ordres. Avec le ralentissement de la croissance, la mobilisation de ce levier de productivité connaît déjà ses limites. Malgré le chômage et un niveau relativement accessible de qualification, les emplois ne trouvent guère preneurs. Les « donneurs d'ordres » imposent une pression à la réduction des coûts qui conduit à des stratégies de déflation salariale. Les seuls investissements auxquels les *facilities managers* consentent sont d'ordre commercial, pour résister à une concurrence exacerbée. On ne manque pas de candidats pour faire de la communication, de la conduite du changement, des contrôleurs de gestion ou des acheteurs. Il est devenu au contraire très difficile de recruter pour ces activités avec des profils à la hauteur des attentes des clients et dans des conditions économiques acceptables, voire simplement dans le respect de la réglementation et du droit social. Les conditions de travail et de rémunération expliquent aisément cela. Les investissements en développement des ressources humaines (formation) et en encadrement sont d'autant plus contraints et réduits que les donneurs d'ordres exigent des économies supplémentaires. Résultat, c'est la source de la valeur qui est atteinte. Le travail est malmené et l'emploi est bloqué.

**Une spirale régressive sur la qualité.** L'ajustement des contraintes de coûts pour les uns et d'exigence de marges pour les autres est réalisé par une réduction du niveau des prestations rendues. Cette dégradation de la qualité désespère encore un peu plus les travailleurs, qui ne sont plus en mesure de bien faire leur travail. Le déséquilibre du modèle d'affaires – pour restaurer un minimum de marges malgré la pression à la réduction des dépenses – est compensé par un appauvrissement du modèle économique de production de valeur, la baisse de la qualité effectivement délivrée. Plus personne ne s'y retrouve. Le risque est évidemment de première importance, *in fine* pour les entreprises bénéficiaires. Ce sont aujourd'hui des entreprises étendues, en réseaux, confrontées à une com-

pétition mondiale. Elles ont un besoin vital d'écosystèmes de services performants. L'exigence de réduction systématique des dépenses les conduit à obtenir moins, sans bien sûr que leurs salariés soient autorisés à se plaindre. Ce faisant, elles contredisent leurs objectifs d'attractivité, de performance et de bien-être. Elles n'ont plus vraiment le choix. Les donneurs d'ordres peuvent encore s'arc-bouter sur le réglementaire et pester contre le droit social. Ils peuvent invoquer de manière incantatoire leurs objectifs de RSE. Mais, sauf à revoir en profondeur leurs propres pratiques d'achat et de coopération, ils se condamnent eux-mêmes à abandonner leurs ambitions de valorisation de leurs actifs immobiliers et humains et à affaiblir les leviers de leur performance de demain.

## De l'exécution de prestations à la création de valeur aménitaire

Est en cause ici la conception industrialiste dominante de la production elle-même et de la représentation de ce qui en fait la valeur. Prestations ou services? Même dans l'au-

tomobile, la question commence à être posée. Ce qui est important, dans la finalité de la production, ce n'est pas l'objet, mais son usage, qui dépend largement de l'utilisateur. C'est une coproduction. Dans les services, ce qui est important n'est pas la prestation pensée comme un quasi-bien. C'est la qualité de la relation de coproduction et son effet sur l'utilité économique et sociale. C'est elle qui est à la base de la valeur des services; dans leur capacité à modifier favorablement l'état du bénéficiaire et de son environnement.

Industrielle ou servicielle, la question du sens, de l'utilité sociale de la production, est posée. C'est tout l'enjeu d'un jugement de pertinence (plus que d'une qualité mesurable) de la valeur

produite par l'activité, très au-delà de la réalisation conforme d'un bien ou d'une prestation. Encore faut-il comprendre que c'est la relation qui est le « vecteur de la valeur d'usage ». Ce n'est pas un bien. C'est la transformation de l'état des bénéficiaires qui produit de la valeur économique. Une valeur ➔

L'application de recettes héritées du monde industriel ne produira plus désormais de gains significatifs.



2. Etude qualitative menée par Xavier Baron, Le FM à la croisée des chemins, pour le Syepmi (octobre 2015).

3. Baron X., Corrière J.-M., « Management des ressources humaines et finances, Je t'aime moi non plus », revue *Personnel*, ANDRH, n° 564, novembre 2015.

4. On estime à un tiers la part des entreprises de sécurité qui flirtent avec les limites légales (rapport Cnaps).

5. C'est la course absurde du hamster dans la roue décrite par Pierre-Yves Gomez, *Le travail invisible, enquête sur une disparition*, Bourin.

➤ nécessairement contextuelle, spécifique, voire singulière, qui varie dans l'espace et dans le temps.

**Pertinence et qualité d'un service.** Cette création de valeur se joue à deux niveaux. Ainsi, la propreté ne se résume pas au fait de nettoyer. La valeur du nettoyage n'est pas réductible à une appréciation du propre. Elle ne réside pas d'abord dans les surfaces ou équipements « nettoyés ». Elle est dans la reconnaissance d'une qualité plus saine de l'environnement. Elle est culturelle, genrée, subjective et variable. Elle est dans le bien-être qui peut en résulter, marque d'une reconnaissance par l'entreprise de ses salariés/occupants « qui le méritent bien ». Il est dans la perception de l'effort et de l'attention accordée à leur dignité et à leur santé. La valeur d'un accueil est dans le sourire, au-delà de la procédure de filtrage et d'information. La valeur d'une intervention sur un équipement technique défaillant dépend plus de sa pertinence que dans un délai standardisé ou un coût unitaire, même calé sur un « juste prix de marché ». Quelle est la valeur d'un espace vert entretenu relativement à un espace en friche ? Quel est le prix de la sécurité dans un moment ou dans des contextes où « tout va bien » ? La réponse selon la logique de l'achat de prestation est connue. C'est 120 kilos pendant douze heures avec un chien... à condition de « rester debout »<sup>(6)</sup>. Pas besoin d'un acheteur de haut niveau pour contracter si tel est l'enjeu. Il suffit de connaître le montant horaire du smic et de s'en remettre à des loueurs de main-d'œuvre...

Certes, les espaces de travail ont des « fonctionnalités », mais, avec la tertiarisation et la numérisation, ces dernières sont de moins en moins liées à des contraintes techniques.

Les contributions  
des différents  
prestataires sont  
cloisonnées,  
mobilisées  
et évaluées  
distinctement.



Elles sont quasi inexistantes dans les activités intellectuelles de production immatérielles<sup>(7)</sup>. Du coup, ce qui compte est difficile à mesurer. Ce sont moins les mètres carrés que les usages de l'espace. C'est l'accessibilité, à toute heure de la journée, et bientôt, de la nuit et des week-ends<sup>(8)</sup>. C'est l'ambiance pour partie créée par l'accueil et la sécurité. Ce sont des environnements appropriés, quand bien même ils sont parfois vétustes ou malcommodes. C'est le sens perçu et vécu d'un aménagement des bureaux qui lui donne sa performance pour l'activité collective de travail des occupants, très au-delà (ou en dépit) de ses caractéristiques techniques.

**La productivité repose sur l'intégration des services.** On atteint ici un second niveau qui relève d'une approche système intégrée. Elle est précisément au fondement de la promesse de valeur du global FM. Les services généraux ou le *facility management* ne produisent pas seulement des prestations. Quand bien même ces prestations sont en partie « techniques », ce qui est produit est un effet sur les bénéficiaires, en direct ou à travers leur envi-

ronnement de travail, une contribution à une « aménité » améliorée des espaces. Le bâtiment, les aménagements, équipements, connexions, accès, le confort, l'acoustique..., pris un à un, peuvent faire l'objet de prestations. Ils ne font sens cependant qu'à hauteur de leur contribution aux aménités de l'espace de travail. Le confort d'un siège n'est rien si l'on a trop chaud ou froid. Le confort thermique est relatif si l'acoustique est déplorable. Le bruit sera d'autant plus mal accepté que les relations entre collègues sont tendues. L'ambiance sera influencée par le sentiment de sécurité et d'accueil proposé aux accès du site. La charge de travail n'est pas vécue de la même façon si la restauration est de bon niveau. Enfin, pourquoi aller au bureau si l'informatique plante, si l'ordinateur rame, si le wi-fi est moins performant qu'à la maison et si on n'y trouve pas ceux avec lesquels on doit travailler ? Ce sont à la fois les impacts utiles de chacun des services pris isolément et la pertinence de tous dans leur contribution cohérente à une qualité d'aménité des espaces de travail qui produisent un effet de valeur sur les bénéficiaires.

**Les « aménités » comme objet de l'activité du FM.** Par aménité des espaces de travail, on entend les ressources favorables à la performance du travail proposées par et dans ces espaces, des ressources vécues sur un mode pertinent, adéquat et agréable. Aménité suggère une connotation positive (pas simplement fonctionnelle) des effets des ser-

## Vous avez dit « aménité » ?

L'aménité, selon la définition du Centre national de ressources textuelles et lexicales (CNRTL), est la qualité de « ce qui est agréable à voir et à sentir ». Par extension, en parlant d'une personne, elle désigne un « charme fait de douceur et de courtoisie ». L'anglais « amenity » renvoie à la notion d'équipement, d'aménagement, d'infrastructure. L'université de Cambridge propose comme traduction française le terme « commodités ». Pour Wikipédia, « la notion d'aménité évoque les aspects agréables de l'environnement ou de l'entourage social, qui ne sont ni appropriables, ni quantifiables en termes de valeur monétaire ». Le terme a d'abord été associé à la gratuité dans ce que la nature offre d'agréable, avec d'autant plus de pertinence qu'elle est dépourvue d'intention marchande. L'aménité évoque également l'amabilité, l'accueil et la politesse. Elle nous renvoie à ce vecteur de création de lien social dont nous devons la formulation à Mauss : don et contre-don.

vices et une pertinence de leur combinaison dans un cocktail définissant un espace accueillant, un territoire approprié. De ce point de vue, la productivité du global FM ne doit pas se mesurer seulement à l'aune des activités qu'il met directement en œuvre. L'impact économique utile du global FM est dans l'effet, dans la productivité accrue des « occupants », que la production de services permet et induit. Le global FM et les services en général ont à intégrer l'idée que l'espace de travail fera sens, non pas seulement techniquement, mais à condition d'être aménitaire. L'espace de travail doit être le vecteur (l'écrin) d'une vie collective, de l'occasion de rencontrer les autres, de coopérer. Il doit être « amène » sur un mode système.

**Sortir des spécialisations par métier.** L'offre actuelle de services en BtoB prend mal en compte cet enjeu. L'histoire, les techniques, comme la structuration des métiers et des branches, ont cloisonné les contributions confiées à différents prestataires, évaluées et mobilisées distinctement. Il y a les constructeurs et les exploitants, les *asset managers*, les *space planners*, les SSII, les restaurateurs, les jardiniers, les entreprises de propreté, de maintenance électrique, etc. La pensée industrialiste, par la spécialisation, la standardisation et la recherche des économies d'échelle en a fait, certes, de « vrais métiers », mais des métiers qui ne dialoguent pas. C'est pourtant le maillon faible de la chaîne qui détermine le niveau final de la qualité aménitaire des espaces. Même coordonnées, ces différentes activités mises en œuvre séparément ne permettent pas l'intégration, la flexibilité, la coopération. Même pilotées, des prestations juxtaposées par la sous-traitance ne permettent pas de répondre à la promesse de gain de productivité par l'intégration qui sont la raison même du *facility management* et du global FM.

## Trois propositions d'avenir pour le « facility management »

L'ambition gestionnaire consiste, par des décisions volontaires, à transformer du travail en performance. Au-delà de l'intention, on voit bien l'importance de développer des principes différents de gestion. Il s'agit d'activer les leviers serviciels de la productivité. Il faut pour cela les dégager partiellement d'une gestion par la seule métrique. La fascination pour le mesurable risque en effet de ramener les enjeux dans le champ de la pensée industrialiste. Quels que soient les efforts, chiffrages et indicateurs ne permettent pas de réduire l'écart entre le service prescrit et le service attendu ou espéré ; entre le service promis et le service effectivement rendu ; entre le service réalisé et le service perçu.

Cet écart n'est pas réductible. Il est précisément l'objet du travail vivant, d'un dialogue nécessairement incarné et contextuel sur la valeur et sa relativité. Ce qu'il convient de faire pour les immeubles et leurs usagers porte en effet sur des « valeurs ». Le propre, le confort, la sécurité, le bien-être, la bien-traitance, sont autant de grandeurs sans métrique, mais chacune a ses dimensions spécifiques et personnal-

sées. Elles sont variables au sens où ce sont des variables relativement aux sujets concernés. Trois pistes font l'objet d'un consortium récent<sup>(9)</sup> réunissant des acteurs innovants des services, des « clients » et des représentants du monde patronal du FM :

- innover sur les formes contractuelles pour réconcilier le modèle d'affaires et le modèle économique ;
- développer des capacités managériales d'innovations servicielles pour dégager des gains de productivité en valeur ;
- inventer une instrumentation de la valeur des actifs immatériels que constituent les aménagements et aménités des espaces de travail au service d'une ambition gestionnaire.

**Des contrats de coopération pour fonder des relations de confiance.** La première piste relève de l'instrumentation de la relation commerciale. Comment dépasser des procédures qui présupposent qu'il y ait un prix et un marché, alors que, précisément, il n'existe pas ? C'est l'enjeu à traiter par des innovations contractuelles. L'idée du rapport de force qui place le prestataire dans une position de dominé est très répandue. Pour emporter un marché sur appel d'offres, il est tenté de « passer sous la barre », quitte à prendre des risques sur la qualité, voire sur la conformité à la réglementation. Tout au long du contrat, il doit « se refaire » par des gains de productivité, mais sans les partager ou réduire des poches d'activités non pertinentes. Quand bien même il trouve des moyens d'une création de valeur économique accrue, le modèle d'affaires ne lui permet pas de les monétiser et d'être rétribué ! Il est conduit à « garder sous le pied » des marges, valorisables immédiatement ou au moment de la renégociation du contrat.

La durée « déterminée » des contrats (en général trois ans) est un enjeu. Il est encore difficile d'imaginer des contrats de prestation « à durée indéterminée » (ce qui ne veut pas dire « à perpétuité »), mais la contradiction est flagrante. La spirale de la défiance ainsi enclenchée s'autoalimente indéfiniment. Il faut en sortir. La performance servicielle exige confiance et solidarité. Elle n'est pas compatible avec l'absence d'une perspective de « devenir en commun » au-delà de quelques mois. Penser des accords de coopération, à durée indéterminée, sur des définitions fonctionnelles et non substantielles des activités est certainement l'enjeu stratégique essentiel et accessible rapidement.

**Des capacités accrues d'innovations servicielles.** Deuxième piste, comment construire des gains de productivité ? Comment intégrer le bénéficiaire final, le salarié occupant, et pas seulement son représentant dans la conception, la définition et l'évaluation des services ? C'est l'enjeu de la constitution d'une capacité accrue d'innovation servicielle conjointe des prestataires et des bénéficiaires finals. ➔

6. Allusion au titre du roman de Gauz, *Debout-Payé*, Le nouvel Attila, 2013.

7. On peut mieux travailler ailleurs que dans son bureau.

8. L'ouverture d'espaces de travail en 7/7 et 24/24 est un argument dans certains espaces de coworking.

9. Consortium de L'Ile-Adam, initié notamment par les auteurs du présent article.

➤ Des dispositifs doivent être expérimentés et capitalisés afin de construire la coopération avec ceux qui sont l'objet/sujet de la production de valeur du *facility management*. Il faudra pour cela commencer par construire des compréhensions partagées de ce que sont et peuvent être des innovations servicielles, avec ou sans l'aide des technologies numériques. Le travail en jour dans la propreté, la promotion de comportements de non-salissement, de la polyvalence, des extensions de services en BtoBtoC, des réductions de consommation d'énergie par les comportements des usagers, la prise en compte du télétravail, des contraintes de déplacement, des centres de ressources en maintenance... Dans tous les cas, il y a une nécessité à la coopération au plus près du terrain, parce que les bénéficiaires sont la raison, le sens et les appréciateurs réels du travail fait et à faire, ensemble. C'est un levier de productivité parce qu'ils sont eux-mêmes partie prenante. De ce point de vue, l'enjeu de gestion des services déborde le cadre du lien de subordination et des rapports de domination de sous-traitance, au profit d'une gestion de coproductions. Il faut bien voir que le « prestataire » dans les services n'est pas l'entreprise de FM ou le sous-traitant, c'est l'œuvrant, en coopération avec le bénéficiaire de l'environnement. Apprendre à innover ensemble, dans des contextes spécifiques et pour des attentes singulières est certainement l'enjeu de productivité que doit traiter prioritairement le FM émergent.

**Évaluer autrement les actifs immatériels.** Enfin, sur la durée, comment partager les gains de productivité entre client et prestataire ? Comment appréhender les dimensions d'une pertinence d'usage, d'utilité sociale comme référent de la valeur ? La qualité des services n'est pas de l'ordre de l'observable dans les registres du tangible. Elle est de l'ordre de la pertinence. On doit l'apprécier, il faut élaborer les moyens de l'évaluer. On peut l'évaluer, mais malgré les *key performance indicators*, elle ne se réduit pas à une métrique. Le levier de la création de valeur du *facility management* est dans l'intégration et non dans le pilotage ou l'empilement de prestations. Le prix d'une prestation réduite à son coût n'est pas le reflet de la valeur de ce service, c'est-à-dire d'un impact de système sur des relations de coopération. Derrière cette question se profile l'enjeu d'une instrumentation gestionnaire de l'évaluation des actifs immatériels. D'un point de vue scientifique et conceptuel, il est question d'inventer des dispositifs et des instrumentations pour évaluer ce qui n'est pas dénombrable, ni mesurable : l'impact des services aménitaires sur la valeur des actifs immatériels. La variabilité de la vie, des réalités locales et des relations de service entre des personnes bien réelles est irréductible à des standards. La marche est haute, on le voit bien. Infobésité, quantophrénie, obsession de la mesure, fascination pour le tangible, sont des supports de gestion quasi addictifs pour les gestionnaires (acheteurs, contrôleurs de gestion) et les ingénieurs. Dans l'ambition gestionnaire, cette valeur n'est donnée ni par une autorité supérieure, ni par le marché. Elle est construite par une vision, par des volontés de directions générales, par un dialogue

entre les acteurs eux-mêmes. Il est essentiel pour l'avenir du FM que soient développées des capacités renouvelées pour instrumenter et institutionnaliser l'appréciation partagée de cette valeur. La toute première innovation servicielle est précisément là. Comment « apprécier » la valeur des services ? Dans ce qui compte, il y a aussi ce qui ne peut pas être compté : la pertinence, l'intelligence. Les tableaux de bord sont importants, mais comme supports de dialogue. Ils sont prétextes à confrontations, à controverses et à construction d'un accord local sans cesse renouvelé.

## L'enjeu de la confiance entre les parties prenantes

L'on voit bien ici l'enjeu d'une rupture avec bien des réflexes des jeux de pouvoir traditionnel entre donneurs d'ordres (représentant des bénéficiaires) et prestataires (représentant les apporteurs du travail de service). La nouveauté pour ce secteur est dans la prise de conscience des clients. Ils ne pourront plus se satisfaire longtemps encore de pratiques unilatérales d'achats et d'une jouissance à court terme d'un rapport de force au prétexte qu'il leur est favorable. La conséquence quasi mécanique de ces stratégies débouche déjà sur une qualité dégradée et une aggravation de leur dépendance. Dans l'espace d'une production de valeur sous condition de coopération, il n'y a plus un gagnant (« pile je gagne, face tu perds ! ») et un nécessaire perdant. Tous sont partie prenante d'une coproduction. Tous sont interdépendants et, de fait, ils sont déjà solidaires.

Les dispositifs à inventer doivent favoriser des écosystèmes de production intégrant de multiples partenaires tenant compte des territoires réels. Au-delà de l'échange commercial, il s'agit d'obtenir ensemble la valeur maximale du travail, quitte à ne pas toujours savoir mesurer qui a produit quelle valeur. Tant pour les conditions de la coopération que pour le partage de la valeur, le sujet n'est plus seulement technique. Des dispositifs de management pour une production de valeur accrue des services (leur pertinence) introduisent explicitement une exigence de confiance entre les parties. C'est à cette condition politique que se noue, et que se jouera, le gain en productivité sur la durée, sur le terrain et avec les « vraies » gens. C'est sur cette condition de production d'une valeur économique accrue que pourront se construire des modèles d'affaires pérennes et profitables pour les producteurs de services. C'est sur cette condition que le travail a des chances de devenir un travail de qualité.

L'hyperindustrialisation qui menace ce secteur et d'autres services<sup>(10)</sup> n'est pas naturelle. Elle n'est pas inévitable. Elle est le prix d'une paresse intellectuelle et d'une confiance abusive dans l'éternel hier. En cela, les enjeux du *facility management* sont emblématiques de la révolution servicielle en cours. Elle est déjà en phase d'achèvement. Il convient encore de la faire advenir. ©

10. On pense aux dérives mortifères qui atteignent déjà un service public comme la Santé.