

# Quels enjeux de mobilisation du travail dans le FM ?

Le secteur du facility management regroupe une trentaine de métiers et représente environ 1,25 million d'emplois non délocalisables et peu automatisables, pour des activités réalisant environ 185 milliards de chiffre d'affaires annuel. Cependant, il reste peu attractif, du fait de son invisibilité et de conditions de travail et d'emplois défavorables. La mobilisation du travail apparaît plus que jamais comme un enjeu central pour le développement de ce secteur.

ARTICLE ÉCRIT PAR XAVIER BARON

Depuis une dizaine d'années, la forte pression pratiquée sur les coûts liés à ces activités a entraîné le développement du recours à la sous-traitance et, sinon à des formes précaires d'emploi, au moins à des modalités de mobilisation peu attractives de la main d'œuvre. La tendance confirmée à l'externalisation, ainsi que la multiplicité des conventions collectives qui encadrent les relations de travail au sein des entreprises du secteur, aboutissent à une interrogation sur les formes contractuelles de la relation de travail qui lient les professionnels à

leurs employeurs. La tendance à la déflation salariale, associée à des conditions de travail souvent pénibles, achèvent de susciter des tensions sur le recrutement et la fidélisation de ces professionnels. Les donneurs d'ordres comme les entreprises prestataires et les organisations professionnelles du secteur s'accordent sur la nécessité d'améliorer la qualité des services rendus. Une partie d'entre elles voient dans la professionnalisation des travailleurs et la mobilisation de leur engagement subjectif un prérequis pour atteindre cet objectif.

## Des freins à lever...

Or, pour l'heure, il ressort que les modalités actuelles de contractualisation du travail privilégient un rapport de subordination en partie contradictoire avec les conditions d'encadrement et plus encore, d'engagement des salariés. Les prestations sont valorisées le plus souvent à l'aide de coûts unitaires horaires plus ou moins standards, relativement à l'exécution conforme de prestations définies techniquement, mais sans valoriser la pertinence située du travail effectué au service des bénéficiaires. L'engagement subjectif, pourtant exigé de plus en plus explicitement et requis par les conditions organisationnelles, n'est ni reconnu, ni valorisé. Quant aux activités, elles sont plus ou moins bien identifiées en référence à des « métiers » existants, relativement codifiés (propreté, accueil, maintenance des équipements...). Le FM en émergence rassemble une multitude variée de métiers. L'intégration effective de ces activités en « écosystèmes fonctionnels productifs des aménités des milieux de travail » constitue l'offre de valeur

spécifique du FM pour la performance économique et une condition d'ouverture à des possibilités de parcours professionnels. Ces enjeux restent cependant largement contrariés par la segmentation des activités (et des entreprises employeurs) héritée de la compréhension industrialiste des conditions de la performance.

De plus, alors que le droit social ne veut connaître que des obligations de moyens dans le rapport salarial, les œuvrants sont de fait soumis à des obligations de résultat, souvent sans la médiation suffisante d'un encadrant de proximité porteur de la responsabilité d'employeur. La qualité et l'impact socialement utile de l'activité des œuvrants du FM (les résultats) sont ainsi mis en invisibilité derrière l'exécution plus ou moins conforme de prestations techniques (des moyens), quelle que soit la sophistication des contrôles.

## ... pour éviter de multiples risques

Les activités de FM de services aux immeubles et aux habitants des espaces de travail sont aujourd'hui durablement

### L'EXPERT



Xavier Baron, chercheur, économiste, sociologue praticien et fondateur du Consortium de Recherche de l'Île Adam (CRDIA). Constitué en avril 2016, le CRDIA déploie notamment des recherches sur la mesure de la production des services, les contrats de FM, l'innovation servicielle, la relation entre les espaces et la performance.

externalisées ou en voie de l'être toujours plus. L'émergence du FM comme secteur d'activité issu de l'externalisation transfère la responsabilité de l'employeur sur le FMer et ses sous-traitants s'agissant de la mise en œuvre de l'activité de service et de l'employabilité des salariés. La force de travail étant l'objet essentiel de l'échange marchand, le travail est ainsi « marchandisé ». Sa valeur et son prix sont évalués et monétisés dans un cadre commercial et non plus principalement dans celui du droit du travail (minima et conventions collectives). La valeur produite, au-delà de son coût est pourtant nécessairement coproduite et co-évaluée, sans que soient écartés les risques d'une prédation de

cette valeur par l'un des acteurs dans la chaîne constituée des clients, des prestataires, et souvent de plusieurs niveaux de sous-traitance. Gage de professionnalisation progressive, de mutualisation et de massification (leviers industrialistes), cette tendance séculaire à l'externalisation porte le risque d'une dualisation, d'inégalités de traitement au sein des collectifs réels et de confusion dans le rapport de subordination. Elle porte le risque d'une extension du domaine de la servilité. Le client (lui-même divers) est arbitre du résultat (la valeur d'utilité sociale), mais sans qu'il soit toujours en capacité de le définir en qualité, en contexte et dans sa singularité. Les enjeux de compétences, de

»

**Les modalités actuelles de contractualisation du travail privilégient un rapport de subordination en partie contradictoire avec les conditions d'encadrement et plus encore, d'engagement des salariés.**

»

confiance, de qualité et de coopération entre les techniciens et les « habitants » ne sont pas mis en visibilité et a fortiori non valorisés. L'intelligence du travail, l'engagement des techniciens, la pertinence des arbitrages quotidiens sur ce qu'il convient de faire prioritairement, etc. ne sont pas (ou très mal) reconnus.

### **L'œuvrant au cœur d'injonctions contradictoires**

La volonté de protéger les salariés de demandes illégitimes des bénéficiaires (non prescrites et non monétisées) peut ainsi conduire parfois les encadrants de proximité des prestataires à inciter les techniciens à ne pas répondre à des attentes locales non prévues et pourtant pertinentes, au motif qu'elles les éloignent de la stricte exécution de la prestation contractuellement prévue (exécution conforme/KPI/pénalités) en obligations de moyens. Le respect de la lettre du droit, des conventions collectives et des conventions commerciales est ainsi parfois contre-productif, au risque de tirer vers le bas durablement la qualité du travail et les contreparties salariales. Du fait des contrats en général et du contrat de travail en particulier, l'œuvrant du FM est pris dans des injonctions contradictoires :

- il est au service de bénéficiaires bien présents, mais subordonné juridiquement à un employeur souvent éloigné voire absent et qui peut changer à l'occasion d'un renouvellement de contrat.
- Le client, lui répète-t-on, est roi. L'œuvrant doit faire preuve d'un esprit de service, mais il ➔



De l'ombre à la lumière. Sous le regard du photographe marseillais Philippe du Crest, des agents de propreté posent en tenue professionnelle sur leurs lieux de travail. Retrouvez sa série de portraits « Agents de lumière » sur le site : [www.agentsdelumiere.com](http://www.agentsdelumiere.com).

→ ne doit pas accepter, en principe, les ordres directs des bénéficiaires et de leur management.

- Il est soumis à une relation contractuelle doublement « domestique ». Il est sous la domination de son employeur (obligation de moyens) et de celle de ses clients (obligation de résultat). La qualité de son travail exige autonomie, initiative et compromis... Autant de capacités que l'on ne peut attendre ou exiger que d'un acteur égal en dignité et en droit (I. Ferreras) et reconnu dans sa contribution.
- L'œuvrant du service est appelé à concevoir en même temps qu'il exécute. Il est en même temps toujours soumis à l'injonction de conformité à des prescriptions nécessairement incomplètes, standardisées et définies loin de lui, dans une logique de division du travail.
- Il est, pour les besoins même de la productivité, en situation de coproduction. La qualité de

son travail dépend largement des « utilisateurs », mais ces derniers n'en sont pas responsables aux termes des contrats.

Dans le cadre du rapport de subordination, le salarié est évalué par son employeur mais relativement à une conformité jugée par le client (acheteur et prescripteur). En pratique, son travail réel, la qualité effective de son engagement et de ses initiatives ne peuvent être que co-appréciés par lui-même et les bénéficiaires finaux de son activité productive, dans l'intention et les finalités, très au-delà du « prescrit », c'est-à-dire, dans une relation politique.

### Repenser l'organisation du travail

Dans le champ du droit du travail, il apparaît donc que la pression sur les prix / salaires, les formes des contrats de travail habituels et les contraintes des conventions collectives

constituent des verrous préjudiciables pour réunir les conditions de réalisation d'un travail de qualité. Au lieu d'instituer une coopération pourtant nécessaire, ils tirent, au mieux, la relation vers la coordination. Au pire, ils alimentent un rapport de défiance et de domination, de désappropriation des enjeux du service réalisé à tous les étages hiérarchiques, non seulement de l'employeur, légitime, mais potentiellement relayée par le et les clients utilisateurs. En même temps que contrainte, les contrats encadrés par le droit social et les conventions collectives sont faiblement protecteurs des mauvaises conditions de travail et de l'exposition à des risques de servilité. Ils ne sont pas suffisamment incitatifs à des parcours de carrière et garants de l'employabilité. Ils ne garantissent pas les travailleurs de l'isolement et du délitement de leurs collectifs de travail et ne sont pas suffisants pour garantir l'accès à une représentation et une protection collective efficace.

Tout particulièrement dans les activités de FM, le management et l'organisation du travail sont pris dans une contradiction. Le client/donneur d'ordres doit éviter d'interférer dans la relation de subordination entre l'œuvrant et son employeur, le FMer (ou son sous-traitant) pour éviter de s'exposer à un délit de marchandage et à la reconstitution du lien salarial. Pour autant, la pertinence (qualité, valeur ajoutée) de la prestation dépend justement de l'intensité et de la qualité relationnelle entre les habitants des espaces

»

L'intelligence du travail, l'engagement des techniciens, la pertinence des arbitrages quotidiens sur ce qu'il convient de faire prioritairement, etc. ne sont pas (ou très mal) reconnus.

»

de travail et les œuvrants, localement et au quotidien. Le lien de subordination institué et régulé par le rapport salarial ignore, voire occulte, la dimension servicielle de l'activité ; non un « esprit », mais une exigence d'engagement des œuvrants, de leur capacité d'intelligence, de jugement et d'innovation. Une production servicielle de qualité engage nécessairement un travail de qualité, réalisé dans des conditions d'organisation et de management de qualité. Pour évoluer, le secteur aura besoin de la recherche, il aura besoin d'intéresser les chercheurs à ses réalités ! ✕



## UN NOUVEL AXE DE RECHERCHE

Le CRDIA a organisé un colloque le 15 janvier 2019 à l'Université de Paris Dauphine afin de lancer un nouvel axe de recherche sur les conditions de la mobilisation de la main d'œuvre dans ce secteur particulier. Cette recherche doit permettre d'observer et comprendre les évolutions en cours (plateformisation, ubérisation) relativement aux emplois de services et plus particulièrement, les emplois de services aux immeubles et habitants des espaces de travail. Elle doit éclairer les limites des modalités actuelles (contrats en CDI, CDD, précaires, auto-entrepreneuriat) s'agissant de garantir des conditions d'emplois durables, juridiquement sécurisées et socialement légitimes. Enfin, elle pose la question de la pertinence des formes classiques du salariat, c'est-à-dire d'un rapport de subordination pour partie mal adapté aux situations réelles de travail dans ces services. Plus d'informations sur <https://crdia.org>