

Services généraux 

Services aux Environnements de Travail : 50 ans d'évolution



Les environnements de travail, jadis simples fonctions support, incarnent désormais des leviers stratégiques au cœur des entreprises.

Dans les années 1980, les services généraux, également appelés alors moyens généraux, se limitaient à une fonction support, axée sur la continuité opérationnelle et la réduction des coûts.

Les années 1980 : Des fondations techniques à l'émergence d'une vision stratégique

Souvent perçus comme une variable d'ajustement au service des impératifs de production, ils s'articulaient autour de trois missions principales : la **maintenance technique** des infrastructures (éclairage, chauffage, climatisation), les **services auxiliaires** (propreté, sécurité, accueil) et l'**optimisation budgétaire**.

Centrés sur l'efficacité technique et la maîtrise des dépenses, ils se limitaient à un rôle purement opérationnel, cantonné à l'exécution.

Généralement rattachés à la direction financière, à la direction de l'établissement ou à la gestion immobilière pour les grands groupes, les services généraux exerçaient une influence limitée, concentrée sur les besoins locaux des établissements. La gestion de postes budgétaires lourds de propreté et de maintenance en

faisait une cible fréquente des réductions de coûts, renforçant leur image d'entité purement fonctionnelle.

Le recours à des équipes internes pour des prestations telles que la propreté, la maintenance technique ou l'accueil reflétait une volonté de maîtrise directe. Cette gestion par métiers spécifiques était dictée par des structures hiérarchiques rigides et une préférence pour le contrôle total de la chaîne de production des services. Dans ce contexte, l'externalisation restait marginale, bien qu'amorcée à l'étranger.

C'est dans ce cadre que naît, aux États-Unis, le Facility Management (FM), une approche intégrée qui dépasse la simple gestion technique pour inclure la performance organisationnelle. En France, les entreprises, attachées à leurs modèles internes, demeuraient réticentes à déléguer des services jugés stratégiques à des prestataires extérieurs.

Les années 1990 : L'externalisation, une révolution silencieuse

Elles marquent un tournant dans la gestion des services généraux, avec une transition progressive mais profonde vers l'externalisation.

Sous la pression de contraintes budgétaires croissantes, les entreprises cherchent à réduire leurs coûts fixes en confiant des missions clés – propreté, accueil, maintenance technique (CVC), sécurité ou restauration – à des prestataires spécialisés. Ce choix leur permet de s'appuyer sur des experts tout en garantissant une qualité de service constante.

D'exécutants focalisés sur la gestion interne, les Directeurs des Services Généraux deviennent des superviseurs de contrats. Leur mission inclut désormais la sélection des fournisseurs, la négociation des prestations et le contrôle de leur exécution. Cette évolution positionne les services généraux comme une fonction optimisée, tournée vers la coordination et le suivi de la qualité des services externalisés.

Dans le secteur public, l'externalisation s'étend également. A l'époque, le démantèlement de la Public Service Agency a permis l'essor des Private Finance Initiative (PFI). Ces contrats permettent aux collectivités locales de confier l'entretien et la maintenance de leurs locaux à des entreprises privées. Des partenariats avec des entreprises privées permettent de déléguer des tâches



Services généraux

non stratégiques – nettoyage ou gestion technique – aux prestataires, libérant ainsi les institutions pour se concentrer sur leur mission principale : soins pour les hôpitaux ou éducation pour les écoles.

Alors que peu d'entreprises françaises l'adoptent, les filiales françaises de groupes étrangers introduisent les premiers modèles de FM importés des pratiques anglo-saxonnes. Le terme « Facility management » recouvre une réalité très vaste d'où la nécessité d'une harmonisation au niveau européen autour de la norme EN15221. Les organismes représentatifs du secteur en France : Le SYPEMI, l'ARSEG (aujourd'hui IDET), ainsi que d'autres entités comme le CIGREF (Club informatiques des grandes entreprises françaises) Dynapost, Dalkia, EDF et Gaz de France ont participé à l'élaboration de cette norme.

En France, on peut dater l'apparition du **Facility management à 1996** avec la signature du contrat Elyo (aujourd'hui Engie) et IBM. Son adoption reste cependant marginale. Ce décalage témoigne des disparités de maturité entre les entreprises quant aux modèles de pilotage des prestations, mais amorce une prise de conscience du potentiel stratégique des services généraux, entre « faire » et « faire faire » le pilotage et l'exécution pour mieux se concentrer sur la valeur ajoutée de la fonction.

Les années 2000 : Émergence d'une gestion stratégique et intégrée des services généraux

Les services généraux amorcent une transformation profonde, marquant une décennie charnière. Longtemps perçue comme une fonction purement opérationnelle, cette activité élargit son périmètre grâce à l'intégration progressive du FM, à des avancées technologiques et à une attention accrue aux enjeux immobiliers. Une collaboration renforcée avec la direction immobilière, la digitalisation des outils de gestion et l'émergence de pratiques écoresponsables redéfinissent leur rôle.

Au cœur de leurs responsabilités, les services généraux gèrent la maintenance technique, les infrastructures, les déménagements et l'optimisation des espaces. La gestion des surfaces inutilisées devient un levier économique majeur.

En parallèle, leur collaboration avec la direction immobilière s'intensifie : cette dernière pilote acquisitions et projets stratégiques, tandis que les services généraux assurent la continuité opérationnelle. Ce partenariat combine **expertise technique et vision stratégique**, permettant de valoriser le patrimoine immobi-

lier et d'aligner les infrastructures sur les objectifs de l'entreprise.

Traditionnellement les services généraux restent rattachés à la direction financière même si certains reportent également à la direction immobilière, notamment pour la gestion technique. Ce **double rattachement** reflète leur rôle hybride : allier **maîtrise budgétaire et efficacité opérationnelle**.

Pour répondre à ces exigences croissantes, les services généraux doivent enrichir leurs compétences en gestion de projets, négociation de contrats et outils technologiques comme les systèmes de gestion assistée par ordinateur (GMAO). Ces technologies améliorent la planification, la traçabilité des interventions et l'utilisation des ressources, favorisant une gestion proactive.

Le **Facility Management** s'impose progressivement. En 2000, la création de Faceo, spin-off de Thales et Alcatel-Alstom, introduit une gestion pilotée centralisée combinant multitechnique et multiservice. Ce modèle inspire d'autres acteurs comme Dalkia ou Exprimm (ex-Bouygues Energies & Services / Equans), qui diversifient leurs offres en incluant des métiers connexes tels que la sécurité, la propreté ou la logistique. Cette tendance transforme le secteur, renforçant l'externalisation des services spécialisés et rendant le FM incontournable.

Les années 2000 marquent également une prise de conscience **environnementale**. Les services généraux intègrent des pratiques écoresponsables : gestion énergétique, tri des déchets, mise en conformité des bâtiments. Les certifications HQE et BREEAM deviennent des objectifs stratégiques, symbolisant une **alliance entre performance économique et engagement durable**.

Ces évolutions repositionnent les services généraux. D'un rôle centré sur l'exécution, ils deviennent des leviers d'optimisation et de performance pour les entreprises, jetant les bases des transformations majeures des décennies suivantes.

Les années 2010 : Une décennie de réinvention entre flexibilité, technologie et innovation

Le rôle du Directeur de l'Environnement de Travail (DET) s'élargit, affirmant son importance stratégique dans la performance et le bien-être en entreprise. Cette décennie marque des évolutions majeures dans les pratiques, les outils et les relations avec les prestataires, redéfinissant la gestion des environnements de travail.

Le **DET assume désormais des responsabilités étendues** : aménagement des espaces de travail avec des environnements flexibles comme le flex office, intégration de services améliorant la qualité de vie au travail (espaces de détente, conciergerie, mobilité), pilotage de projets de responsabilité environnementale pour réduire l'empreinte carbone et gestion de contrats complexes avec des prestataires FM intégrés ou spécialisés. Le choix entre un pilotage interne ou externalisé devient une décision stratégique.

Malgré la **digitalisation croissante**, le **tableur Excel** reste l'outil principal pour nombre de DET. Les solutions de GMAO se développent pour planifier les interventions techniques, mais leur adoption reste inégale, surtout dans les PME. Les IWMS (Integrated Workplace Management Systems), promettant une gestion intégrée, peinent à se démocratiser en raison de leur coût. L'absence de données internes fiables oblige de nombreux DET à dépendre des outils de leurs prestataires, posant des enjeux critiques de réversibilité des données et de continuité opérationnelle lors de changements de contrat.

Les prestataires de FM, qu'ils soient spécialisés en hard services (Vinci Facilities, Engie, Dalkia...) ou en soft services (Samsic, Armonia, Atalian...), diversifient leurs offres en proposant des solutions multimétiers et intégrées, avec un mix de « make or buy ». Cette évolution répond à une demande croissante des entreprises pour des solutions globales et simplifiées. Cependant, ces acteurs maîtrisent mieux le **pilotage des prestations qu'ils réalisent eux-mêmes** que celles qu'ils sous-traitent. La digitalisation des offres reste également immature. Cet ensemble limite leur capacité à tenir leurs promesses de transversalité.

En même temps, les prestataires français s'internationalisent, s'imposant sur les marchés d'Europe centrale et du Nord, tout en concurrençant des géants anglosaxons comme CBRE, ISS ou Aramark.

Les nouveaux modes de travail, tels que le flex office, transforment les usages : les bureaux attitrés cèdent leur place à des **espaces modulables** favorisant collaboration et flexibilité. L'essor du **coworking**, porté par des acteurs comme WeWork, redéfinit également l'offre, séduisant indépendants, start-ups et grands groupes. En résumé, les années 2010 incarnent une **réinvention des environnements de travail**, où **flexibilité, technologie et centrage sur l'humain** répondent aux défis contemporains des organisations.



Services généraux

Les années 2020 : La résilience du post-covid catalyseur d'hybridation et de transformation durable

Elles témoignent d'une rupture profonde dans la gestion des environnements de travail. Sous l'effet de la pandémie de COVID-19 et des nouvelles attentes organisationnelles, flexibilité, innovation technologique et durabilité deviennent prioritaires.

Les environnements de travail deviennent des leviers stratégiques, influençant la marque employeur, la productivité et l'engagement des collaborateurs, tout en intégrant les objectifs de responsabilité sociétale (RSE).

Le **Directeur de l'Environnement de Travail (DET)** prend une importance stratégique, souvent rattaché à la DRH. Son rôle dépasse la gestion technique : il orchestre des **espaces et services alignés sur les valeurs de l'entreprise**, contribuant à la satisfaction des collaborateurs et à la performance globale. En intégrant les technologies, il s'assure que les environnements soutiennent engagement, innovation et durabilité.

Le **télétravail** connaît une montée en puissance : en janvier 2021, 27 % des salariés français travaillaient à distance, contre 4 % en 2019 (Dares). Si cette hybridation révèle des avantages comme la flexibilité ou la réduction des trajets, elle met aussi en lumière les limites du tout à distance. Le bureau se réinvente en un lieu de collaboration et d'innovation. Les entreprises privilégient des espaces modulables, zones de cocréation et espaces de détente, alignés sur les nouveaux modes de travail.

Les **environnements de travail** deviennent des piliers de la marque employeur. Des bureaux ergonomiques et modernes, des services de qualité (restauration, bien-être, mobilité) et des parcours utilisateurs fluides renforcent l'attractivité et l'engagement. Ces espaces incarnent les valeurs d'**inclusion, diversité et durabilité**, tout en concrétisant les engagements RSE : réduction des consommations énergétiques, tri des déchets, choix de matériaux durables et certifications environnementales (HQE, BREEAM).

La **digitalisation** transforme ces espaces en smart buildings, où capteurs IoT et systèmes intégrés (IWMS, BIM, BOS) optimisent occupation, qualité de l'air et gestion énergétique. Ces technologies favorisent une maintenance prédictive et une

gestion proactive, améliorant la durabilité et réduisant les coûts.

La pandémie a aussi mis en lumière l'importance de la santé mentale et de la sécurité sanitaire. Les entreprises investissent dans des protocoles renforcés (filtration de l'air, technologies sans contact) et des services de soutien psychologique, répondant aux nouvelles attentes des collaborateurs.

Dans le FM, la rareté des ressources humaines qualifiées, l'inflation des coûts et les besoins en décarbonation recentrent les attentes sur une **spécialisation métier**. Les prestataires tendent à se concentrer sur leur **cœur de métier**, répondant à des exigences accrues en matière de qualité et de durabilité.

Vers des environnements de travail au service de la stratégie et du pragmatisme

Demain, le nouveau Directeur de l'Environnement de Travail (DET) pourrait redéfinir son rôle de manière fondamentale et saisir l'opportunité de devenir un acteur stratégique et transverse, en intégrant pleinement les enjeux de la marque employeur, affirmant ainsi son rôle matriciel auprès de la DRH et de la RSE.

Ainsi, avec un **DET au centre des enjeux humains, opérationnels et sociétaux**, les environnements de travail seraient encore mieux positionnés. En orchestrant les environnements de travail à l'échelle de l'organisation, le DET pourrait garantir une cohérence dans l'aménagement et la gestion des espaces, faisant de sa direction un levier de performance globale. Il coordonnerait l'ensemble des sites et activités pour assurer une politique cohérente, alignée sur la culture et la stratégie de l'entreprise. Son rôle dépasserait largement la gestion opérationnelle.

Une telle position lui permettrait d'articuler les objectifs économiques, environnementaux et humains, tout en ancrant les politiques des espaces de travail dans la culture d'entreprise. Une organisation valorisant la collaboration imaginerait des espaces ouverts et dynamiques, tandis qu'une autre, orientée vers la concentration, privilégierait des zones segmentées. **Le DET veillerait à aligner ces environnements sur les ambitions culturelles et la marque employeur.**

Toutefois, une question cruciale se poserait : **le DET serait-il un collaborateur interne ou un sous-traitant partenaire ?** Le choix dépendrait de la culture d'entreprise et de sa capacité à reconnaître le potentiel stratégique des environnements de travail.

Inspirées de l'**hospitality management**, les entreprises pourraient adopter des approches centrées sur l'expérience utilisateur, adaptées à leur identité. Ce modèle, axé sur la satisfaction et l'engagement des collaborateurs, pourrait professionnaliser le Facility Management (FM) et aligner les services sur les ambitions stratégiques de l'organisation. L'objectif serait de fournir une expérience différenciée, une marque de fabrique culturelle, renforçant l'attractivité et la fidélisation des talents.

Un modèle d'externalisation en trois volets distincts pourrait se développer : un **pilotage centralisé du FM et du Property Management (PM)** ; la **délivrance des services hard (maintenance, infrastructures)** ; et celle des **services soft (propriété, sécurité, restauration, accueil)**.

Ce découplage, associant pilotage stratégique et exécution, permettrait d'articuler la stratégie avec des partenaires spécialisés, tout en répondant aux attentes des collaborateurs en matière de qualité et de personnalisation.

Par ailleurs, le modèle de bureau évoluerait. **Verrait-on l'émergence massive des bureaux opérés, où l'entreprise disposerait pour un coût complet de lieux, pilotes et services ?** Les prestataires deviendraient-ils alors les sous-traitants d'opérateurs holistiques ? Entre intégration totale et modèles allotés, les choix des entreprises dépendraient du pragmatisme économique, de leur culture et de la qualité des propositions de valeur.

Les environnements de travail deviendraient aussi des vitrines des engagements RSE : réduction de l'empreinte carbone, gestion des déchets, matériaux durables et espaces favorisant le bien-être des collaborateurs deviendraient les nouveaux standards. Le DET pourrait jouer un rôle crucial pour inscrire ces initiatives dans une stratégie globale et efficace, répondant aux attentes environnementales tout en maximisant la satisfaction des collaborateurs.

En tant qu'orchestrateur de cette révolution, le DET jouerait un rôle central en intégrant lieux, services et technologies au service d'une performance globale durable. Il contribuerait à faire des environnements de travail des moteurs de résilience, **d'attractivité et d'efficacité**, conciliant ainsi les impératifs stratégiques et humains des organisations modernes. ■

YANNICK ANNEZO

Président Fondateur de Panorama