

**Communauté HEC dans le Monde de la propreté
Pôle études GIE Monde de la Propreté**

La propreté au-delà des frontières



***Voyage d'étude au Royaume-Uni et en Irlande d'une
délégation d'entreprises de propreté françaises***

17-20 Mai 2017

Le mercredi 17 Mai 2017, 22 dirigeants d'entreprises françaises de propreté et services associés s'étaient donné rendez-vous à la Gare du Nord à Paris en compagnie de représentants d'HEC et d'opérateurs de la Branche professionnelles, pour un départ en direction de Londres puis Dublin dans le cadre d'un séjour d'étude à la rencontre de professionnels de la propreté et du Facility management.

Appréhender le secteur de la propreté dans un autre environnement socioéconomique et culturel, marqué par le contexte du « Brexit »

Les dirigeants avaient en commun d'avoir tous pris part au cursus « ré-inventer son entreprise » proposé depuis 2014 par la Branche de la Propreté en partenariat avec HEC Paris, où ils sont invités à prendre du recul par rapport à leur organisation, à questionner leurs méthodes de management, pour repenser leur *business model*. Après un premier séjour d'études à l'étranger, en Suède et en Finlande au printemps 2016, les membres de cette communauté d'anciens participants à ce parcours d'*Executive Education* d'HEC ont choisi d'aller à la rencontre d'homologues du Royaume Uni et d'Irlande.

Connus pour leur culture commerçante, leur ouverture internationale, leur flexibilité et leur libéralisme économique, le Royaume-Uni et l'Irlande sont aujourd'hui confrontés, directement dans un cas et indirectement dans l'autre, aux défis soulevés par le vote en faveur du « Brexit ». C'est dans ce contexte qu'il est apparu intéressant de regarder de plus près comment pouvait fonctionner une économie de la propreté par définition fortement territorialisée, mais aussi tributaire de la disponibilité d'une main d'œuvre en grande partie issue de l'immigration, à Londres notamment.

Des économies flexibles

Quatre jours à Londres et à Dublin auront permis de rencontrer des entreprises de propreté, les responsables des services économiques des Ambassades de France dans les pays concernés, et l'Agence Européenne Eurofound.

Dès le premier jour, une présentation à Londres de la part de **Pat Wherton**, Secrétaire générale du British Cleaning Council (Conseil Britannique de la Propreté), regroupement créé en 1982 qui rassemble 21 associations représentatives de l'ensemble de l'industrie du nettoyage au sens large.



Les 21 associations membres du British Cleaning Council

Cette organisation chapeaute les professionnels du nettoyage allant des bâtiments à ceux des établissements de santé, de l'enseignement ou des secteurs industriels ou de la chimie, mais également des associations de producteurs ou de fournisseurs de matériels de nettoyage, etc., et même d'entreprises de nettoyage à domicile, chez les particuliers. Il s'agit donc ici d'une acceptation très globale du secteur de la propreté, qui rassemble ainsi l'équivalent de 700.000 salariés à temps plein, soit presque le triple du nombre d'ETP dans le secteur de la propreté et des services associés tel qu'on l'entend en France, c'est-à-dire limité aux prestations de nettoyage courant des bâtiments. Le *British Cleaning Council*, financé par ses associations membres, elles-mêmes financées par les entreprises, est véritablement la voix de l'ensemble du secteur au sens large au Royaume-Uni, et délivre par ailleurs des bourses pour les projets qui sont reconnus comme d'intérêt bénéfique au nettoyage industriel.

Douglas Cooke, Président du British Cleaning Council de 2012 à 2015, et actuel président de l'une des principales organisations membres, *Cleaning and support services association* (Association de la Propreté et des services associés), est venu ensuite présenter son entreprise, *Principle cleaning*, et évoquer plus généralement le marché londonien, au sein duquel son entreprise et ses 1500 salariés (1200 ETP) font partie du Top 10 avec 36 millions € de CA annuel.



Doug Cooke, ex-Président du BCC et président de CSSA (17/05/2017).

Principle Cleaning est accrédité du CIMS (Cleaning Industry Management Standard) prôné par la Fédération internationale du *Facility Management* (*International Facility Management Association*). Cette entreprise qui se situe exclusivement sur le marché du Grand Londres intervient surtout sur le « haut du marché » avec de très bons clients (*Google, Disney*, sièges de compagnies d'assurance et banques, etc.), à qui elle propose des services larges (tertiaire, vitrerie, cuisine, 3D, etc.). L'entreprise a mis en place en 2013 un système innovant qu'elle appelle *Hybrid Cleaning* et qui repose sur une main d'œuvre employée à plein temps qui opère de façon flexible pour améliorer au plus près du client la qualité du service de façon durable. Partant du principe qu'il n'est pas nécessaire de tout nettoyer tous les jours, *Principle Cleaning* développe le travail en journée pour réaliser des prestations au plus près des besoins réels des clients, s'appuyant sur un staff flexible et un engagement social qui se traduit par

l'appartenance à la *London Minimum Wage Foundation*, qui engage ses membres à accorder un salaire minimum de 9,7 livres aux agents, considérant que le coût de la vie est trop élevé à Londres pour se situer en-dessous. Les entreprises londoniennes de propreté recourent massivement à la main d'œuvre étrangère, ce qui est une caractéristique forte dans l'ensemble des services et de l'économie britannique, qui questionne par ailleurs la stratégie à suivre dans le cadre du Brexit et de ses conséquences en termes de réduction de la libre circulation des personnes au sein de l'union.

Une économie très ouverte à la main d'œuvre internationale

Christian Fatras, conseiller économique de l'Ambassade de France à Londres, a dressé le 18 mai au matin un état des lieux précis de l'économie britannique, décrivant ses forces et ses faiblesses, et décryptant les enjeux du Brexit dans un échange avec la délégation d'entreprises de propreté.



Christian Fatras, Direction générale du Trésor, Ministère des Finances (18/05/2017)

Dans cette économie libérale fortement orientée sur les services mais qui conserve un cœur industriel (10% du PIB), les dépenses publiques ne représentent que 44% du PIB (objectif 40 % en 2020, contre 57% actuellement en France). Les entreprises britanniques disposent d'atouts importants : la flexibilité des régulations économiques, du droit du travail et l'efficacité des décisions de justice, la prédominance internationale de la langue anglaise qui facilite le développement international mais aussi l'accueil de la main d'œuvre étrangère, et un impôt sur les sociétés à 20% (objectif 17% en 2020).

L'attractivité de cette économie, portée davantage par la consommation des ménages que dans le reste de l'Europe (65% du PIB britannique, contre 55% en France et 56% dans l'UE) se traduit par un solde migratoire en constante augmentation ces dernières années, et qui bénéficie notamment aux entreprises de propreté qui trouvent là une main d'œuvre indispensable dans une situation par ailleurs de quasi-plein emploi (4,7% de chômage). Cependant, les limites de cette économie se rencontrent dans le déficit d'investissement, public comme privé, de faibles dépenses de R&D et des infrastructures de qualité insuffisantes (avant-dernier rang parmi les pays du G7). Par ailleurs, la productivité des travailleurs

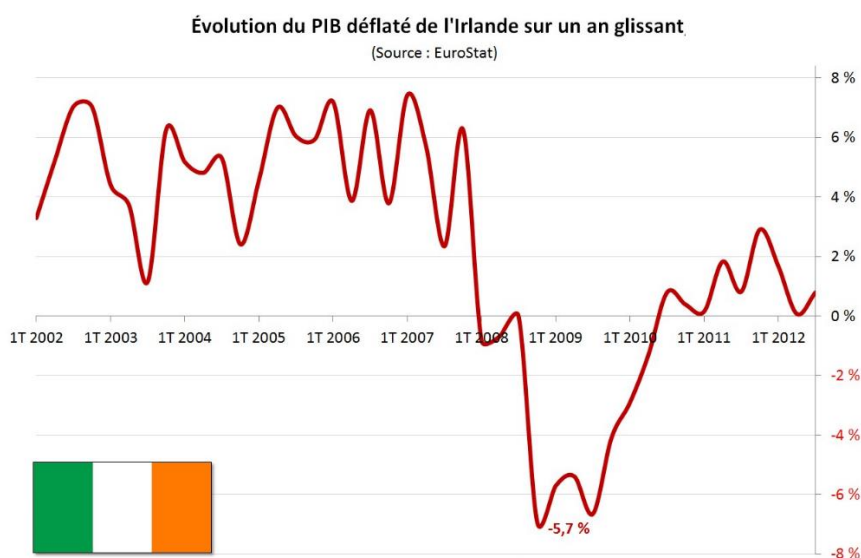
britanniques est en moyenne nettement inférieure à celle des autres pays du G7, notamment à celle des Etats-Unis, de la France et de l'Allemagne.

Le besoin important des entreprises de main d'oeuvre étrangère, notamment dans les services, et la dépendance de l'économie au marché européen, crée une situation d'incertitude à la veille du « Brexit », qui peut impacter directement la France dans la mesure où le Royaume-Uni représente aujourd'hui son premier excédent commercial et le premier pays d'implantation des entreprises françaises à l'étranger (avec un positionnement fort sur le secteur « *Smart Cities* » : énergie et services environnementaux, BTP, services aux bâtiments et transport). Néanmoins, le Brexit peut être aussi une opportunité pour les entreprises de propreté françaises, dans la mesure où le rapatriement, ou le déménagement, d'un certain nombre de sièges d'entreprises ou institutions quittant Londres et le Royaume-Uni pourrait développer les besoins de services aux installations sur le continent, notamment en France, avec l'arrivée de gros clients solvables.

Irlande, le « Tigre Celtique »

Le transfert de la délégation en Irlande, après une réunion de travail interne sur le devenir de la communauté HEC dans le Monde de la Propreté, a permis de découvrir un autre environnement économique et social, encore plus marqué par l'ouverture globale et le libéralisme économique, mais qui se situe néanmoins résolument dans l'UE, et dans l'Euro.

La présentation de **Pierre Mongrué**, de l'Ambassade de France à Dublin, a éclairé cette situation particulière d'une économie dont la stratégie repose sur l'attractivité des grandes multinationales par une logique concurrence fiscale forte, avec des taux de prélèvements obligatoires bas, attirant de nombreux investissements étrangers, notamment américains, et de nombreuses sociétés informatiques qui ont délocalisés leur siège, à défaut de leur activité réelle. L'industrie financière s'est beaucoup développée et est un des principaux moteurs de la croissance irlandaise. La bonne santé dans les chiffres de l'économie irlandaise est ainsi en partie en trompe-l'œil, très sensible à la donne internationale, et c'est ce qui explique parfois des fluctuations spectaculaires du PIB irlandais d'une année sur l'autre.



La croissance du PIB de l'Irlande est dans l'ensemble très positive, mais aussi très fluctuante

De fait, ce pays qui fut pendant longtemps l'un des pays les plus pauvres d'Europe occidentale, rencontre toujours des difficultés sur le plan social, et ne fait toujours pas partie des plus développés en Europe, même si l'apport des fonds structurels et son développement dans le cadre de la globalisation, comparable d'une certaine façon à ceux des « tigres » de l'Asie du Sud-Est, lui a permis de rattraper une bonne partie de son retard au cours des dernières décennies.

L'impôt sur les sociétés est très bas, à 12,5 %, et l'impôt sur le revenu est plafonné à 20 % : la politique économique de l'Irlande est d'une manière générale d'inspiration très pro-entreprise, de façon encore plus prononcée qu'au Royaume-Uni. L'impact du Brexit est ici aussi une inconnue, mais il pourrait à terme conduire à la réunification des deux parties de l'Irlande, et au renforcement des relations avec l'Europe, notamment la France qui est le voisin le plus proche géographiquement après le Royaume-Uni.

La propreté en Irlande : un marché dominé par les grands groupes

Lauren Kyle, directeur propreté de Sodexo pour le Royaume-Uni et l'Irlande, a organisé une rencontre avec différentes entreprises de propreté tels que **Colm O'Neil** de ECAT, **Ross MacMahon** de Bailey Hygiène, ainsi que **Eamonn O'Carroll** et **Sarah Kearney**, de 2468 Group.



Rencontre avec des dirigeants de groupes et leurs sous-traitants à Dublin (19/05/2017)

L'absence de syndicat professionnel en Irlande est révélatrice d'un secteur non organisé pour défendre les intérêts de la profession et des entreprises, pilotée de fait directement par les grands groupes tentés d'exercer une domination sur le marché, avec un effet accélérateur sur la baisse des prix. Les petites entreprises n'ont pas caché leurs difficultés dans cet univers non régulé, entraînée qu'elles sont dans la sous-traitance à bas coût pour survivre. Les groupes prennent ici les marchés en baissant les prix, puis en déléguant l'exploitation aux PME en exerçant une forte pression pour se garantir une marge. Ainsi, les prestations en arrivent à être vendues l'équivalent de 13 €/heure, dans un pays où le salaire minimum est pourtant proche de 9 €/heure.

Cette situation assez caricaturale, que l'on trouve aussi ailleurs en Europe, mais généralement dans des proportions moindres, pose notamment un vrai problème aux entreprises pour

fidéliser du personnel, assurer la formation professionnelle et garantir la qualité des prestations et des relations avec leurs clients.

Devant cette impasse, les intervenants ont beaucoup mis en avant la technologie, laissant transparaître un fort espoir dans l'automatisation, grâce aux robots, et dans la dématérialisation de la gestion.

Les échanges au cours de cette matinée avec les entreprises et les professionnels irlandais auront laissé l'impression d'une dégradation de l'ensemble des relations entre les parties prenantes, dans un marché où l'on n'achète actuellement plus que le prix, avec le risque de dégradation du service et de l'attractivité du métier.

Eurofound : à la rencontre des chercheurs de l'Agence européenne

Le séjour à Dublin a également été l'occasion d'une rencontre avec des chercheurs qui étudient la question des conditions de travail et d'emploi des salariés en Europe, au siège de l'agence de l'Union européenne Eurofound, qui est établie en Irlande dans la périphérie de la capitale.

Cette institution paritaire est chargée de faire des études et de produire de l'information pour élaborer des propositions sur le pilotage du travail, les relations sociales et les conditions de vie et de travail dans les Etats membres.



L'Agence Eurofound a accueilli la délégation dans ses locaux dans la périphérie de Dublin

Après l'accueil et le mot de bienvenue de son directeur **Juan Menendez Valdes** et de son conseiller sur les questions industrielles **David Foden**, puis une présentation des activités du Fare Propreté et du pôle Etudes de la Branche par **Patricia Charrier-Izel** et **Marc Guerrien**,

les présentations des chercheurs **Peter Kerckhofs**, **Agnès Parent-Thirion** et **Isabella Biletta** ont permis de mettre en lumière les travaux actuels sur les conditions de travail, d'emploi, présentant un certain nombre de typologies qui servent de base à l'établissement des politiques européennes en la matière.

Les exposés des chercheurs ont permis aussi de dégager les tendances actuelles dans le secteur de la Propreté en Europe en termes de négociations collectives et de négociations au niveau des entreprises, le recul du salariat et la montée des « prestataires indépendants », phénomène qui semble avoir une incidence sur les prix, mais aussi sur la formation (difficulté à former des indépendants), avec de façon sous-jacente la question du devenir du travail, du contrat, de la redéfinition de la notion de contractualisation.

Conclusion

Le séjour s'est achevé sur une matinée de travail de récapitulation où les entrepreneurs français auront notamment retenu d'une manière générale une fiscalité sur les sociétés plus avantageuse pour les entreprises, une plus grande souplesse, flexibilité, des charges sociales plus basses, un taux de chômage beaucoup plus faible qu'en France, avec aussi des services publics moins importants, des retraites faibles, des problèmes de régulation du marché du logement et des difficultés de transport.

Dans le domaine de la propreté, la domination des grands groupes et la fascination pour les nouvelles technologies, qui apparaît comme une volonté de se désengager des relations personnelles dans un environnement qui aurait vocation à devenir complètement automatisé, auront été les principaux enseignements.

Dans un contexte social caractérisé par la faiblesse des syndicats et des organisations professionnelles, les entreprises ont constaté un fonctionnement très classique et conservateur de leurs homologues britanniques et irlandaises, avec beaucoup de *reporting* et peu de confiance, certaines innovations contractuelles auront marqué les esprits, telles que les contrats 0 heure qui inversent la responsabilité et responsabilisent davantage le salarié vis-à-vis de l'employeur que l'inverse.

Néanmoins, les limites d'un système dominé par les prix se trouvent dans la difficulté à assurer une bonne qualité de service, à dégager des marges et à trouver de la main d'œuvre, avec une forte dépendance à l'immigration, qui conduisent les entreprises à elles-mêmes s'engager pour l'amélioration des conditions salariales, via des initiatives telles que le *London Minimum Wage* pour conserver de l'attractivité et remplir leurs objectifs RSE.



Les participants au séjour (de gauche à droite) :

Isabella Bletta (Eurofound), Marc Guerrien, Patricia Charrier-Izel, Romain Lusson, Pierre Yves Le Dilosquer, Antonio Perreira da Costa, Anthony Monnier, Laurent Wicquart, Patrick Belloq, Corinne Druart, Abdelhakim Temzi, Florence Venisse, Jose Carlos Da Costa, Guillaume Bouton, Marion Zamora, Mostfa Abdelhafidi, Marie Beaud, Julien Maurice, Jean-Maxime Brodin, Patrick Dos Reis, Philippe Ranchon, Sylvain Orts, Pascal Rougier, Jorge Manuel Da Costa, Vincent Fischer (+ Daniel Genton et Sebastien Etienne, non présents sur cette photo).

En plus de tous les participants et personnes mentionnées dans le document, le groupe exprime ses remerciements à Andreas Lill, directeur de la FENI, pour l'établissement des contacts avec les organisations professionnelles britanniques, ainsi que les services de la diplomatie économique française et de la direction générale du Trésor, et enfin à Christophe Freval qui a participé à l'animation du groupe organisateur en amont du séjour.