

La nouvelle révolution des services aux entreprises

Les fournisseurs de services doivent s'adapter à une nouvelle donne : les entreprises attendent de leurs prestataires, y compris dans les métiers de support, un soutien et un engagement à leurs propres efforts pour plus de productivité et plus de flexibilité.

▶ Sur les marchés du multitechnique, du multiservice et englobant les prestations globales de pilotage, dans le marché du Facilities management, la France compte des acteurs qui sont depuis quelques années devenus des champions internationaux. Une *globalization* qui s'est faite à coup de reprises d'entreprises étrangères ou en accompagnant des clients français dans leurs implantations à l'international. Cette restructuration des acteurs s'opère quasi exclusivement autour des acteurs de dimension internationale issus de grands groupes qui – tels Bouygues, Vinci, Eiffage, Veolia, SPIE, sans oublier EDF et GDF... – se sont constitués au départ dans les métiers de la construction et des travaux publics, des énergies et des services aux entreprises et aux collectivités.

Restructuration et diversification de l'offre

En France même, la restructuration du secteur s'est poursuivie, les dernières opérations d'envergure ayant été menée en 2009 par le groupe Atalian (ex-TFN) intégrant coup sur coup Eurogem (filiale du groupe Icade) et VPNM (Veolia Propreté Nettoyage & Multiservices), tandis que Vinci Facilities regroupe depuis 2011 les activités de Cegelec maintenance, Faceo, Manei, Opteor tertiaire.

Mais les grands opérateurs français, regroupés pour la majorité d'entre eux au



© Hall d'accueil Sodexo étoile

sein du Sypemi (Syndicat professionnel des entreprises de multiservices immobilier et de FM), poursuivent également des opérations de croissance externe en France. Ils reprennent ainsi des sociétés plus modestes leur permettant d'acquérir des savoir-faire spécialisés qui vont élargir leur offre de prestations, ou qui leur permettent d'asseoir plus largement leur implantation régionale et d'élargir leur maillage du territoire national.

Les fournisseurs et prestataires de services à l'immobilier sont aujourd'hui toujours très marqués par leur héritage historique dans leurs grands métiers d'origine : la construction immobilière et le BTP ayant justifié la diversification dans la maintenance des bâtiments, la fourniture d'énergie s'étant ouverte à la gestion des énergies et aux prestations techniques d'entretien et de maintenance des équipements...

Président du Sypemi, Denis Szkobel, qui est également directeur du développement et du marketing de Bouygues Énergies et Services (au sein de Bouygues Construction), explique que le syndicat de

la profession regroupait à l'origine plutôt des PME ou, comme l'on dit maintenant, des ETI (entreprises de taille intermédiaire) centrées sur la maintenance tertiaire. Aujourd'hui ces entreprises, qui ont su grandir en satisfaisant la demande d'externalisation toujours plus étendue de leurs clients, doivent négocier un nouveau virage. Car un nouvel environnement économique – où la crise n'est pas un paramètre négligeable mais pas unique –, juridique et réglementaire avec Grenelle I et II et technologique (*smart grids* et automatismes du bâtiment) impose un *aggiornamento* des pratiques et des relations des entreprises entre elles.

Refonder la relation clients - prestataires

Les entreprises de multiservice et de multitechnique sont confrontées à des enjeux et des problématiques fortes que l'on peut décliner en trois axes.

1- Le développement durable : Les énergies et la maintenance technique sont devenues des préoccupations de première importance, stratégique et pas seulement accessoires : la performance énergétique

des équipements, les économies liées aux consommations...

2- Le confort des usagers et la qualité de vie au travail : La gestion technique immobilière est sommée d'intégrer les indicateurs liés à la qualité d'usage qui est offerte aux occupants et usagers des bâtiments.

3- Le développement des services : la troisième est constituée par la palette élargie des services aujourd'hui souhaités par les donneurs d'ordre et qui sont au cœur du pilotage de Facility Management (FM).

C'est ainsi que, du point de vue des donneurs d'ordre, les fonctions supports ne sont plus analysés seulement sous l'angle de leurs coûts mais doivent justifier de leur participation et de leur contribution à la valeur ajoutée de l'entreprise. Les prestations ne sont pas jugées seulement à l'aune de ce qu'elles coûtent à l'entreprise mais à ce qu'elles lui apportent pour améliorer sa productivité, son efficience opérationnelle, ou encore faciliter sa flexibilité.

« Et du point de vue des prestataires, ces problématiques nouvelles doivent être envisagées dans un contexte de forte contrainte économique à laquelle toutes les entreprises sont soumises », rappelle encore Denis Szkobel. Cette contrainte est évidemment répercutée sur les presta-

« Apporter des solutions répondant aux nouvelles contraintes du développement durable »

taires qui, malgré un marché et une demande en croissance, doivent en tenir compte dans la valorisation de leurs prestations. Mais, si cela fait plusieurs années

que l'on assiste à une forte mise en concurrence des fournisseurs sur le thème du prix (« le prix, le prix, le prix... »), le paramètre prix n'est plus le référent unique et il se trouve aujourd'hui en quelque sorte tempéré par les thèmes de la performance et du développement durable.

Faire mieux et moins cher

« La période du prix à tout prix est dépassée, explique le président du Sypemi, mais la situation n'est pas plus aisée pour les fournisseurs et prestataires que nous sommes à qui l'on demande aujourd'hui non pas de faire plus pour le même prix mais de faire mieux et pour moins cher ! » Car les entreprises attendent de leurs

DES MÉTIERS EN MUTATION

« Afin de développer une palette plus large de services et qui soient intégrés aux process mêmes des entreprises clientes tout en satisfaisant leurs contraintes de budget, nous devons être capables de co-opérer avec le client ces services à obligation de résultats et de les inter-opérer avec d'autres prestations, » explique le président du Sypemi. Le niveau d'études et de compétences requis s'accroît donc dans le management des services de proximité et le pilotage de performance, et les niveaux de rémunération devront suivre. Pour les personnels, il ne s'agit plus simplement d'exécuter une tâche mais de remplir des services et des fonctions diversifiés mais avec un même niveau d'exigence professionnelle. Cette mutation suppose de faire évoluer les formations dans les

filières tant techniques que de services, les recrutements, mais également les conventions collectives, le déroulement des carrières des collaborateurs... Tout cela, en intégrant les directives nouvelles de responsabilité sociétale. « Le développement durable prend des aspects très concrets dans nos métiers, développe Denis Szkobel, outre l'empreinte carbone de nos activités, nous sommes directement confrontés à la prise en compte du thème du handicap et de l'insertion sociale, du reclassement et de l'accompagnement des personnels notamment en cas de reprise, ou encore à la parité hommes femmes... » Autant de défis à relever pour ces entreprises multitechniques et multiservices pourvoyeuses d'emplois durables et non délocalisables...

prestataires, y compris dans les métiers de support à l'immobilier, aide et soutien à leurs propres efforts pour plus de productivité et plus de flexibilité.

Il s'agit donc bien d'apporter de vraies solutions opérationnelles et techniques s'inscrivant et répondant aux contraintes nouvelles du développement durable, tout en demeurant dans le cadre d'enveloppes budgétaires contraintes. Et conjointement de créer un cadre de travail favorable à l'épanouissement de personnels qui soient ainsi plus impliqués et donc plus efficaces.

Co-production et interopérabilité des services

« À travers les services que l'on nous demande d'assurer et de remplir, nous entrons pleinement dans la stratégie de nos clients comme partie prenante et nous sommes intégrés à leurs process », explique Denis Szkobel. On parle alors de co-production des services.

C'est ainsi que dans la maintenance des avions, les services logistiques qu'un prestataire assure pour la dépose du moteur, son transport en atelier puis le retour pour réinstallation sont autant de tâches menées sous le contrôle même du service qualité de l'avionneur. De pratique courante dans les industries aéronautiques et automobiles (où la co-traitance vient renforcer et souvent se substitue à la traditionnelle sous-traitance), les exemples se multiplient également dans les activités tertiaires.

Par exemple, dans la gestion du courrier, le zoning ou redimensionnement des es-

paces de travail... et toutes actions opérées par un prestataire mais participant directement aux process de l'entreprise. « Nous entrons dans une stratégie de co-production de services, techniques ou non, avec notre client quelle que soit son activité, industrielle ou de service. Notre souci, en tant que prestataire, n'est pas seulement de délivrer des services mais de faire en sorte de les intégrer au mieux dans la chaîne de production de notre client. » Précise le président du Sypemi.

La pluri-compétences des personnels

Autre tendance forte, créer les conditions de coopération de plusieurs prestataires de services sur un site. Par exemple, un cariste chargé de la récupération des déchets sur un campus tertiaire pourrait se voir confier d'autres actions sur ce même site, en complément de sa tournée ou en temps partagé... Outre la logistique des déchets, un même opérateur prendrait ainsi en charge sur le site l'approvisionnement de papiers pour photocopieurs ou de produits pour les sanitaires...

On pourrait prendre également l'exemple des fonctions d'accueil, physique ou téléphonique qui ne se cantonnent pas à l'enregistrement des visiteurs ou au dispatching des appels. Cette tendance à la pluri-compétences des personnels répond à une exigence d'optimisation. Mais elle doit s'appuyer sur une politique de formation, de suivi et de pilotage plus exigeante.

● **Jean-François Romain,**
Journaliste