

Facility Management Le paradoxe de la géométrie variable



Yannick Annézo

a été Senior Vice-Président de Faceo puis, après le rachat de ce pure player du Facility Management par le groupe Vinci, Il a occupé les mêmes fonctions chez Vinci Facilities. Il a ensuite été directeur général de Samsic Facilities.

Yannick Annézo est aujourd'hui Président de la société Panorama Be and Become.

Les origines : simplicité et service

Tel que nous l'entendons dans le domaine de l'environnement de travail, le Facility Management, au contraire de ce qui est souvent communiqué, n'est pas né dans le berceau nord-américain.

Certes, le degré de maturité et de souhait de massification a largement été abordé depuis l'autre rive de l'Atlantique, mais il est nécessaire de revenir aux fondamentaux... Qu'est-ce que le Facility Management ?

Il réside en la volonté et dans la nécessité de l'entreprise de maintenir et de faire évoluer ses biens immobiliers tout en apportant des services qualitatifs et quantitatifs aux occupants de ses salariés directs et indirects.

De ce fait, partout dans le monde et quelles que soient les organisations et les cultures, il y a cette volonté d'entretenir un lien social et collaboratif ainsi qu'une pérennisation de ses infrastructures.

Néanmoins, en fonction des organisations, de la culture et de la maturité de chacun, il est nécessaire de se poser les questions sur les modèles d'internalisation ou d'externalisation, qui doivent tenir compte de la culture et des priorités des entreprises. Il ne faut jamais oublier de savoir se projeter afin d'épouser la stratégie du Groupe. Comment puis-je, dans le cadre de ma responsabilité, contribuer à apporter ma brique fonctionnelle, culturelle et organisationnelle qui s'inscrit dans la démarche fédérative de mon

Groupe et de ma Direction Générale ?

Les modèles : quelle est votre maturité ?

A l'origine, les entreprises se sont organisées au travers de ressources internes pour piloter et délivrer ces services, concentrés dans ce que l'on appelait les « services généraux » qui, désormais, se transforment en Directions de l'Environnement de Travail.

Petit à petit, et afin d'optimiser les coûts des prestations, elles ont tout d'abord, en fonction de leurs priorités budgétaires et de la priorité stratégique et sociale apportée à chacune des prestations, étudié l'externalisation de prestations en « silo » auprès de spécialistes métiers... Propreté, sécurité, accueil, gestion des déchets, climatisation, chauffage, déménagements, etc.

Dans une logique de réduction des coûts, une partie d'entre elles, environ 20 %, ont souhaité confier à un prestataire unique l'ensemble des prestations soit :

- De façon verticale en choisissant un prestataire unique pour un service considéré sur l'ensemble de ses sites (exemple : la maintenance technique)
- En s'adressant à un prestataire unique pour délivrer un ensemble de services (multiservices ou mut techniques)
- En sélectionnant un acteur de référence qui couvre à la fois les services et la technique localement ou au niveau national
- Pour les plus audacieuses, en in

ternationalisant leur démarche d'externalisation.

- Pour les très audacieuses, en associant le Property Management au Facility Management.

L'empathie et la réalité de l'entreprise : clés de la réussite

Faire échouer un projet, c'est la capacité à ne pas écouter l'autre et à ne pas bien décrire ses besoins, ses exigences et ses ambitions.

Réussir un projet, c'est discuter. Comment mon prestataire a-t-il compris mes objectifs ? Lui ai-je donné suffisamment d'informations ? De quelle façon ? A-t-on la même compréhension des priorités ? Comment aborde-t-on le volet social lorsqu'il s'agit de populations « services » avec des obligations conventionnelles de reprise ? Est-on d'accord pour externaliser une immense majorité des personnels de l'environnement de travail ou non ?

Si je suis une entreprise internationale et décentralisée avec 50 sites sur 10 pays, comment en tant que prestataire sais-je expliquer à mon client qu'il va falloir vendre le projet auprès de ses clients internes (directions générales, CODIR, chefs d'établissement, directions fonctionnelles telles que la Direction des Ressources Humaines, celle des achats et la Direction Financière) pour bien s'assurer de son acceptation et du partage de ses objectifs que sont :

- L'amélioration des processus,
- L'harmonisation intersites,
- La conservation ou non des SLA (Services Levels Agreements) qui puissent permettre de bien tracer et de bien mesurer de façon régulière la qualité de service délivrée et perçue par les utilisateurs.

Il en est de même pour les services proposés localement ou verticalement : vendre, vendre, vendre et s'appuyer sur des sponsors volontaires et porteurs du projet auprès de leurs pairs afin d'effectuer des mises.

Les leviers de performance : l'assurance d'une durabilité

Il y a 4 piliers essentiels qui permettront de faire progresser la relation partenariale dans sa performance, et qui à chaque fois reposent sur la notion de « col blanc » s'appuyant en fonction des modèles et des cultures d'entreprises, sur des ressources « col bleu » internes ou externes :

- une **gouvernance miroir** entre le prestataire et le client. Une fois encore, l'empathie et la capacité à savoir s'écouter et se comprendre sont très importantes. Les deux partenaires doivent s'aligner sur leurs modes de fonctionnement, stratégiquement et tactiquement.
- Un **modèle de service** efficient et éprouvé qui s'appuie sur l'expérience du prestataire au travers de modèles identiques.
- Les **leviers de performance économique**, fruit d'une expertise et d'une capacité à prendre appui sur ses connaissances et sur sa capillarité. Demandez à votre prestataire de vous faire bénéficier de sa base de clients et de l'effet de mutualisation qu'il a su construire dans le temps, entre sites clients, inter-clients, sur la massification des achats, sur l'efficacité énergétique...
- Le **système d'information**, accessible aux utilisateurs de la manière la plus décentralisée. Ceci est la garantie de l'implication de vos populations et du contrôle le plus absolu de la gestion de la relation entre votre partenaire et vous.

Comment échouer ? Comment réussir ?

Il n'y a pas de bons ou de mauvais modèles. Il y a des modèles adaptés à la culture et à la maturité de l'entreprise. Néanmoins, l'expérience montre que les échecs majeurs pour une entreprise sont liés à :

- Un manque de perception de la maturité de l'entreprise pour s'adosser à un modèle
- La non-écoute de l'environnement interne
- Le manque de discussion entre le client et le prestataire
- La non-diffusion et le non-partage de l'information
- Le manque de co-construction du projet entre les parties en présence.

La réussite est toujours adossée à une capacité à :

- Réfléchir à son projet stratégiquement et en interne avec l'ensemble des directions impliquées
- Vendre en interne et décentraliser son mode de communication
- Transmettre l'information à son ou ses futurs partenaires
- Ne pas sous évaluer le volet social
- Conduire le changement en fonction du modèle cible
- Choisir un partenaire qui corresponde à sa culture.

Pour conclure...

Prenez le temps de réfléchir, de faire mûrir un modèle qui correspondra à l'essence de votre entreprise.

Soyez à l'écoute des vôtres et de votre prestataire.

Prenez le temps de réussir un projet fédérateur qui prenne en considération les modèles actuels tout en réfléchissant à la valeur des innovations futures.

Yannick Annézo