

Quel modèle choisir pour votre gestion facilitaire ?

Dans son exposé introductif au débat « Sens et non-sens de l'integrated Facility Management » du 5^e Congrès FM interactif organisé par Kl'Communications, Rudy Clonen, Director Consultancy chez MCS, identifiait quatre modèles de gestion facilitaire : single providers, integrated facility management, managing agent et smart sourcing. Des nombreux témoignages et retours d'expériences entendus pendant ces débats, il ressort qu'en cas d'externalisation partielle ou totale de la gestion des services facilitaires, le choix du « management model » dépend de multiples facteurs. Il dépend avant tout de la maturité de la gestion facilitaire et de l'organisation de l'entreprise, de la taille de celle-ci et de la complexité et multiplicité des sites à gérer. Ce choix dépend également de la volonté de l'entreprise à s'engager dans une relation de long terme avec un ou plusieurs fournisseurs en dépassant sa crainte de perdre à la fois de sa connaissance et de sa capacité d'interagir dans le cadre d'un processus d'amélioration continue de la qualité et de l'efficacité.

Évolution en faveur de l'outsourcing multidisciplinaire

Selon Pierre-Eric Nandancé, Chief Commercial Officer chez ISS, jusqu'il y a quelques années, les entreprises optaient principalement pour l'externalisation de « single services ». Cette approche représentait une part de 90 % en Belgique. D'autres formules comme l'outsourcing multidisciplinaire ou l'integrated FM ne connaissent qu'un succès mitigé et étaient surtout courantes dans les sociétés internationales et multinationales.

Dans le modèle « single providers » l'entreprise conserve en son sein la gestion stratégique, le pilotage et le contrôle des fournisseurs en fonctionnant la plupart du temps par contrat avec ses fournisseurs avec établissement de Service Level

Agreements (SLA) pour définir individuellement avec chaque fournisseur le niveau de prestation requis, la facturation et la façon de contrôler et de mesurer ces prestations, notamment à l'aide d'un « scorecard » facilitaire et de KPI.

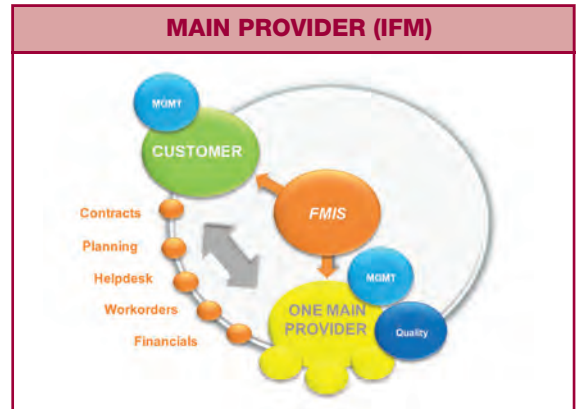
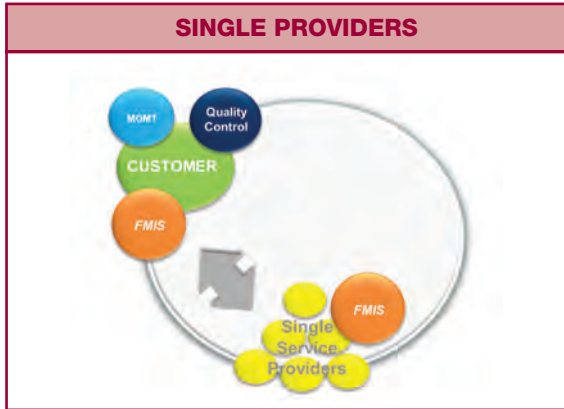
Depuis 2010, selon Pierre-Eric Nandancé, on assiste à un changement clair du comportement d'outsourcing avec une forte augmentation de l'achat de services facilitaires multidisciplinaires par les entreprises belges. Dans le cas de l'externalisation de single services, les contrats ont été déjà mis sous pression maximale par le passé. Tout a une fin, y compris la possibilité de comprimer encore les prix. D'autre part, les équipes FM d'un grand nombre d'entreprises se réduisent, alors que le service à assurer reste le même et requiert une solution adéquate. Cette donnée plaide en faveur d'un outsourcing multidisciplinaire. De plus, avec l'externalisation de single services, on se limite à l'opérationnel pur, alors que l'outsourcing multidisciplinaire est d'ordre tactique et dans cette perspective le management délégué sur site est envisageable pour la gestion opérationnelle des services groupés. Selon Pierre-Eric Nandancé, le passage à l'externalisation multidisciplinaire ne doit pas forcément être radical. Il est possible de regrouper progressivement des contrats single services. Il voit dans le déménagement d'une entreprise vers une nouvelle implantation et/ou la concentration de plusieurs implantations dans un immeuble commun comme des moments idéaux pour faire le pas de l'outsourcing de single services vers l'externalisation multidisciplinaire. La transition s'intègre alors dans le change management. D'autre part, lorsque la société possède différentes implantations, la transition vers l'externalisation multidisciplinaire permet de standardiser les différents processus au sein des diverses implantations et de tirer avantage de l'expansion.



Rudy Clonen
Director Consultancy
MCS



Pierre-Eric Nandancé
Chief Commercial Officer
ISS Facility Services



Dans le cas du groupage de services apparentés auprès d'un prestataire de services, Patrick WaÛters, Director Facility Management Consulting chez AOS Studley souligne la nécessité de rechercher un enrichissement qualitatif simultané de l'offre de services. Les entreprises cherchent des partenaires qui les « soulagent » totalement. Pas tant une « offre intégrale » pour tout type de besoin chez un seul fournisseur, mais une « réponse inclusive » à toute demande facilitaire ! Selon Patrick WaÛters, chaque fournisseur facilitaire doit imaginer une méthode pour pouvoir offrir une telle réponse inclusive. Celui-ci doit traiter toute requête de A à Z, se saisir de chaque problème, communiquer dessus avec le demandeur, le solutionner totalement, le rapporter... Les services compris ou non doivent y être clairement indiqués. Et si il ne s'agit pas d'un « contrat omnium », les (sur)coûts devront être expliqués.

Controverse pour le secteur public

Face à la crise économique et financière qui perdure, le secteur public est fortement mis sous pression en matière d'économies et d'efficacité. Geneviève Jamin, Senior Vice President Strategy chez Sodexo Belgique souligne la controverse qui existe pour le secteur public. Dans la recherche de plus d'efficience dans l'exécution et la gestion de certains services supports, Sodexo propose régulièrement d'externaliser des activités qui ne l'étaient pas jusqu'à présent. Et cela s'avère d'autant moins aisé que c'est inhabituel. Dans leur désir de préserver l'emploi, des institutions publiques ont tendance à vouloir au contraire ré-internaliser. Mais selon Geneviève Jamin, la tendance s'impose : dans les écoles et les maisons de repos, l'externalisation se généralise, du nettoyage à la restauration en passant par la maintenance technique et désormais les services de réception.

Cette externalisation au niveau des services publics est aussi constatée dans le cadre de Partenariat Public-Privé. Notamment les partenariats DBFMO conclus par le SPF Justice pour le financement, la construction, la maintenance et l'exécution de services facilitaires dans les nouvelles prisons.

L'iFM exige une organisation FM mature

L'integrated FM (iFM) suppose qu'un seul prestataire de services, avec des sous-traitants éventuels, se charge de tous les services et produits facilitaires d'une manière intégrée. L'iFM porte en outre la totale responsabilité de la gestion des coûts et du contrôle de qualité qui peut aussi bien être assurée par le client que par le prestataire de services. N'avoir qu'un seul interlocuteur pour toutes les facettes du service facilitaire et la possible réduction des coûts suite aux économies d'échelle réalisables sont les principaux avantages de ce modèle de gestion. Parmi les autres avantages figurent aussi la possibilité de se reconcentrer totalement sur le core business de l'organisation, la flexibilité des personnes en termes d'implication dans les différentes facettes du service, un reporting uniforme, l'accès à une importante connaissance opérationnelle présente chez le fournisseur de services, la facturation rationalisée et la transparence dans les structures de coûts. A contrario, certains avantages peuvent également devenir des inconvénients. N'avoir qu'un seul interlocuteur central n'est effectif que si cette personne dispose aussi des compétences requises. Il y a aussi le risque, du côté des clients, d'une perte de savoir concernant les processus, tout comme un manque de benchmarking. Et last but not least, le « seuil de sortie » est très élevé pour le client qui souhaiterait se désengager de l'accord IFM.

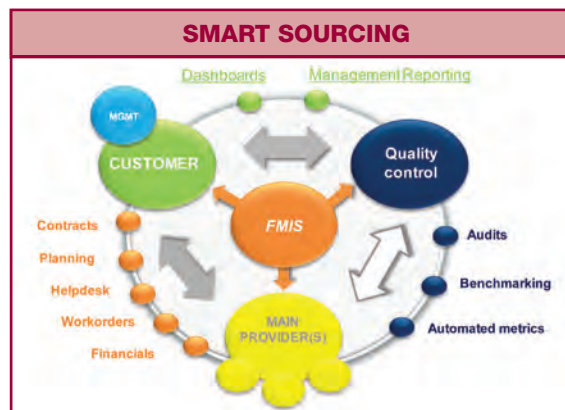


Patrick WaÛters
Director Facility Management Consulting
AOS Studley



Geneviève Jamin
Senior Vice President Strategy
Sodexo Belgium

photo Bernard De Keyser



Graphics courtesy of MCS

Indépendance et neutralité pour la gestion et le contrôle de la qualité

La grande différence du modèle « **Managing Agent** » par rapport au modèle « iFM » est l'indépendance de la gestion des services facilitaires par rapport aux fournisseurs. Le contrôle de la qualité et de la bonne exécution des contrats par les prestataires de services est assuré par un « **Managing Agent** » externe à l'entreprise. Dans le modèle « **Smart Sourcing** », une relation tripartite s'établit également entre le client, les fournisseurs principaux et un auditeur externe. Cette

société effectue des audits, les benchmarks et le contrôle de la qualité pour vérifier si les prestations délivrées sont bien conformes aux contrats établis entre le client et ses fournisseurs. En ce cas, cet auditeur, effectuerait du reporting de façon bilatérale tant vers le client que vers ses fournisseurs. Pour Rudy Clonen, les informations sources nécessaires à l'établissement des KPI pour le suivi et le contrôle de gestion, le benchmarking et les prises de décisions devraient idéalement être fournies par un FMIS utilisé conjointement par les trois parties.

www.profacity.be/biblio

Découvrez dans les articles publiés précédemment dans le magazine Profacity, les opinions et témoignages de facility managers, de consultants et de prestataires présentant une offre de services FM multidisciplinaire. Articles à télécharger sur www.profacity.be/biblio. Ils sont classés par date de parution.

FM stratégique | Outils et modèles essentiels pour une gestion performant (17/06/2013)

Modèle d'outsourcing à succès typiquement belge (27/05/2013)

De l'opérationnel au stratégique (12/06/2013)

IFM | Intégral ou inclusif ? (27/05/2013)

Outsourcing total des services facilitaires | Tendance ou nécessité ? (08/04/2013)

Quel Modèle pour votre gestion facilitaire ? (18/02/2013)

FM Agility | Adapter l'offre de services facilitaires à la demande (12/02/2013)

Scorecard Facilitaire, passerelle entre client et fournisseur (14/01/2013)

Débat | Sens et non-sens de l'integrated Facility Management (03/12/2012)



Guy Eeckhout
Facility & Maintenance Manager
Barco



Claudine Decorte
Directeur Général
Facicom Facility Solutions