

Marché

Bâtir des modèles de valeur entre clients et prestataires de services



Les activités de services aux collaborateurs et environnements de travail des entreprises sont au cœur des enjeux stratégiques des entreprises dans la mesure où elles contribuent à leur compétitivité, continuité opérationnelle, attractivité, à leurs engagements RSE et accompagnent leur transformation.

Mener un projet de services aux collaborateurs, stratégique et transformant.

Ces projets nécessitent de mobiliser de nombreuses expertises en interne (Direction générale, Ressources humaines, Immobilier, Environnement de travail, Achat, ...) mais également auprès des prestataires. Plus de 150 métiers composent les prestations multi-services, multi-techniques et Facility Management avec de fortes évolutions liées aux transformations des modes de travail, au développement du digital, aux enjeux sociétaux et environnementaux, ...

Dans ce contexte, et afin de faciliter cette création de valeur, nous avons eu le plaisir de lancer et animer des groupes de travail avec le SYPEMI, le Conseil National des Achats et quelques clients et prestataires multiservices, multitechniques et Facility Manager sur le thème de la création de valeur et co-construction, entre clients et prestataires, de projets de services stratégiques et transformants.

Nous souhaitons partager ici les 8 règles d'or identifiées par les acteurs pour bâtir un partenariat stratégique, créateur de

valeur sur la durée pour l'ensemble des parties prenantes.

1. Pour capter plus de valeur, il est nécessaire de raisonner sur un périmètre large

Plus la vision de la valeur que le projet peut apporter à une entreprise sera élargie en termes de périmètres de services (multi-services, multi-techniques, pilotage, ..), de typologies de sites (tertiaires, industriels, R&D, ...) et de géographies, que ce soit à court ou moyen terme, plus le projet de services aux collaborateurs et environnements de travail pourra s'inscrire au cœur de la stratégie et des transformations de l'entreprise.

2. Porter une ambition forte, soutenue par un sponsor au plus haut niveau

Pour qu'un projet stratégique de Facility Management ou services aux collaborateurs et environnements de travail puisse réussir, il est important de le considérer comme une initiative majeure de l'entreprise avec un sponsorship fort, et de

mobiliser côté prestataires des équipes expérimentées à ce type de partenariat. Le lancement de cette initiative est entre les mains de l'entreprise cliente qui doit définir une vision claire de son projet, les enjeux et objectifs ciblés ainsi que les indicateurs qui mesureront sa réussite.

3. Construire une équipe duale et pluridisciplinaire côté client et prestataire

Les expertises à mobiliser côté client et prestataire tout au long du projet, de la conception à l'exploitation, doivent être pluridisciplinaires en écho aux bénéficiaires des valeurs ajoutées des services (Direction générale, direction financière et achat, direction des ressources humaines, immobilières, de l'environnement de travail, directions métiers, moyens généraux (accueil, maintenance, propreté, restauration, sécurité, autres services aux occupants, ...), et représentants des utilisateurs). Un chef de projet qui sera chef d'orchestre de l'ensemble de ces expertises devra être désigné côté client et côté prestataire.



4. Évaluer le coût complet et partager les objectifs financiers

Le projet doit être évalué avec une approche coûts complets (dépenses immobilières, services, ressources internes et externes, ...) afin d'ajuster les indicateurs de performance, agilité, maîtrise des risques financiers, ... avec les objectifs que l'entreprise s'est fixée. Selon l'approche retenue par le client, ces objectifs financiers seront partagés dès le démarrage de la discussion avec les prestataires ou dans les étapes de sélection du partenaire. Dans tous les cas ce dimensionnement financier devra être suivi et piloté tout au long du projet.

5. Définir l'ambition digitale et ancrer les SI et les données au cœur du projet

Les systèmes d'informations (portail, système d'Hypervision, GMAO, ...) et les données associées sont au cœur de la création de valeur d'un projet de Facility Management et services aussi bien pour définir l'ambition que pour réajuster en cours de projet les services aux réels usages des occupants et activités des sites.

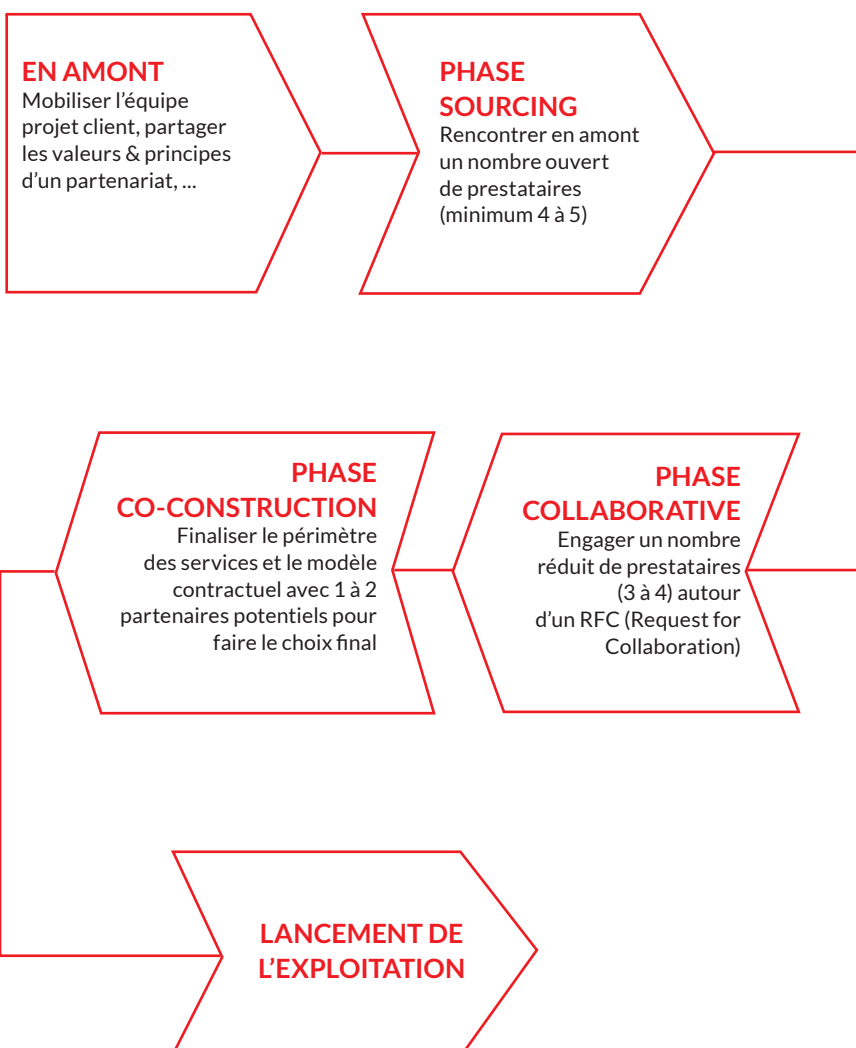
Le SI et les données doivent être considérés comme la colonne vertébrale du partenariat. Les différents outils doivent répondre à des contraintes de sécurité IT (sécurité vis-à-vis des effractions et cyber-attaques) et de conformité en termes de traitement des données personnelles (RGPD).

6. Engager les partenaires et les équipes dès les phases amont du projet

Pour engager les prestataires dans cette création de valeur, il est important dès les phases amont du projet de partager la stratégie et les enjeux majeurs pour votre entreprise, vos collaborateurs et vos sites. Des appels à co-construction « RFC » (Request For Collaboration) permettent de formaliser ces démarches.

Cela fédère les équipes client et prestataires autour d'un projet et d'objectifs communs. Les directions achats client peuvent jouer un rôle de coordinateur au sein de l'entreprise afin de coordonner et aligner l'expression des besoins mais aussi être vigilant sur les objectifs du partenariat. Ces contrats de partenariat se préparent ainsi très en amont autour des thématiques sensibles de gouvernance du contrat, modes d'intervention, continuité de service et transfert des risques, transfert potentiel de personnel, juridique, formation,

Processus de construction d'un partenariat de services



7. Bâter une gouvernance solide, outil central de la coopération et de la transparence

Cette gouvernance structurée autour de 3 niveaux : stratégique, opérationnelle et data, doit être clairement définie, légitime, compétente et disposer d'une autorité réelle aussi bien au niveau global que par site ; à mettre en place pour gérer les interfaces stratégiques et particulièrement lors de situations de crises.

8. Solidifier la co-construction du projet au travers d'une AMO

Enfin s'appuyer sur une Assistance à Maîtrise d'Ouvrage client permet de solidifier la définition de l'ambition du projet client, de ses objectifs et sa roadmap afin d'être plus performant et de développer plus d'axes de valeur.

Son rôle est de bâtir et animer la co-construction du projet entre le client et

les partenaires potentiels bien au-delà de la description technique du projet.

L'enjeu est plus de définir le sens et les objectifs de chaque activité pour le client, ses sites et ses équipes et de bâtir un projet commun et ambitieux.

Ces règles d'or synthétisent ce travail de co-construction. Elles ont pour rôle de permettre aux clients et à leurs partenaires potentiels de s'interroger sur le caractère stratégique et transformant de leur projet et sur les éléments clés à mettre en place pour bâtir un partenariat, créateur de valeur durablement pour l'ensemble des parties prenantes. ■

CATHERINE LIVERNET

Présidente Cymbi.O/By.O Group

Co-rédactrice avec les membres du SYPEMI des livres blancs 2020 et 2021