



## Note de conjoncture N°8 - Juin 2013

### Allotissement des métiers des services-support ou Total FM ?

Dans le secteur privé, et ce depuis que les groupes internationaux appliquent des recettes de management anglo-saxonnes, la délégation de services non stratégiques comme l'entretien des bâtiments et des services généraux, et/ou de ceux qui environnent la production sans en faire partie, est confiée à des prestataires extérieurs, experts de ces métiers-support hors core business.

Ainsi, ces entreprises-Clientes ont choisi de recentrer leurs ressources, humaines et financières, sur leur cœur de métier reconnaissant ainsi que la grandissante complexité technique et réglementaire de ces métiers rend difficile la conservation des compétences nécessaires en interne sans supporter des coûts trop importants.

En France en 2012 selon l'ARSEG, 70% de ces entreprises (groupes internationaux, grandes entreprises et PME françaises) disent acheter ces prestations auprès de divers prestataires (allotissement ou achats verticaux).

20% continuent à réaliser en interne ces métiers ou achètent quelques uns d'entre eux. Soit des métiers à faible valeur ajoutée et forte présence humaine comme la propreté ou le gardiennage, soit des métiers à fort contenu technologique et impact stratégique pour la production comme la maintenance informatique ou les contrôles réglementaires spécifiques. Les prestataires en charge de ces métiers sont placés sous l'autorité d'un cadre, plus ou moins technique, nommé responsable des services généraux ou, si le patrimoine de l'entreprise le justifie, directeur de l'immobilier.

Enfin, contrairement aux pays anglo-saxons (Royaume-Uni, Etats-Unis, Pays-Bas, Australie, etc ... où ce pourcentage est 3 à 4 fois plus important depuis leur lancement il y a 25 ans), seulement 10% de ces entreprises-Clientes signent des contrats de "Total FM" (ou externalisation globale des services généraux à un seul opérateur ou pilote).

Cette tendance lourde ne peut que s'accroître devant cinq impératifs que la crise actuelle impose à toutes ces entreprises-Clientes, petites ou grandes, internationales ou françaises :

- la flexibilité des coûts indirects doit compenser, du moins en partie, les coûts directs incompréhensibles,
- le non-renouvellement des postes attribués à des cadres affectés hors production qui quittent de manière de plus en plus visible la vie active ("baby-boomers" partant en retraite),
- la recherche d'économie liée à la globalisation (achats horizontaux), donc incluant l'externalisation des métiers des services-support, doit dépasser celle, trop limitée, de l'allotissement (achats verticaux),
- la pression de la normalisation (technique et sanitaire) et la complexification de la réglementation, notamment environnementale (Grenelle 1 et 2, RT2012 en attendant la RT2020, etc ...) nécessite l'apport d'expertises multiples et de plus en plus pointues que peu d'entreprises-Clientes ont encore en interne ou qu'elles n'ont plus les moyens de conserver ou de recruter,
- la mise en place de systèmes d'information puissants (ERP et autres) visant à fédérer et analyser tous les flux financiers imposent aussi des investissements significatifs sur les fonctions support (GTB/GTC, plan de comptage, supervision immobilière, tableau de bord des coûts d'hébergement, ISO 14000, etc ...).

Les entreprises prestataires, spécialistes de tous les secteurs de l'entretien des bâtiments en :

- maintenance du clos et couvert et des lots techniques,
- performance énergétique et environnementale,
- services aux occupants (propreté, sécurité, accueil, restauration, etc ...)

qui ne proposeraient pas à leurs Clients et Prospects, un panel d'offres globales (réalisées en interne et/ou en groupement) seront condamnées, à court ou moyen terme (entre 5 et 20 ans) :

- à devenir les sous-traitants des opérateurs de Total FM, servant ainsi à la fois de "réservoir de main d'œuvre" et de "valeur variable" en cas d'ajustement des contrats (notamment lors du "plan de progrès" pluri-annuel),
- à écraser leur marge d'exploitation et leur budget de développement (pertes d'expertise et de compétences),



- à se fragiliser au vu de la diminution de leur portefeuille-Client,
- à perdre le contact direct avec les donneurs d'ordres initiaux tout en subissant les éventuelles remarques des utilisateurs finaux sur les sites.

Certaines de ces entreprises l'ont d'ailleurs déjà compris.

Ainsi les groupes du BTP qui se montraient souvent peu capables de porter réellement des offres globales (conception, construction, exploitation) réclamées par des Clients publics ou privés pour des contrats de longue durée (jusqu'à 35 ans, gros entretien et renouvellement compris) ont amélioré depuis peu leur lisibilité sur les services. Les exemples récents sont Vinci Facilities (ex-Facéo) ou Bouygues Energies & Services (ex-Exprimm).

Les "énergéticiens" (Dalkia, Cofely, Idex ...) n'ont pas terminé le phénomène de concentration de leur secteur, consommateur de cash et de haut niveau d'expertise technique en production et gestion des énergies, des utilités et du respect de l'environnement. Certains d'entre eux ont déjà créé des filiales dédiées au Total FM (comme Gepsa, filiale de Cofely dédiée à l'Administration Pénitentiaire, ou Sense, filiale de Véolia-Dalkia pour les sites PSA).

Les groupes de "soft services" comme Atalian, Sodexo, ISS et dans une mesure moindre ou plus récente, Samsic, Onet ou Elior, ont aussi compris que l'achat de spécialistes extérieurs à leur cœur de métier d'origine ou la création de filiales dédiées (comme Altys devenue Sodexo FM, Samsic Facility, Elior Services ou MTO-Eurogem, pôle technique d'Atalian) est un bon moyen d'étendre leurs compétences, d'améliorer leur rentabilité et la préservation de leurs marchés sur leurs métiers traditionnels, la propreté ou la restauration collective.

Enfin, les "properties managers" (Nexity, BNP REM, Jones Lang Lasalle, CBRE ...) se positionnent, en sus de leur rôle traditionnel de gestionnaire immobilier pour le compte d'autrui, sur l'achat et le pilotage des prestations d'entretien, de maintenance et des services généraux, de plus en plus globalisées, au vu du faible montant de leurs honoraires qui ne leur permettent pas vraiment de recruter les experts FM adéquats. En globalisant ces achats, ils espèrent générer des revenus complémentaires leur permettant la mise en place de pilotes (ou "gestionnaires d'immeuble") tout en bénéficiant de "success fees" puisqu'ils proposent d'acheter mieux que leurs donneurs d'ordres (propriétaires, foncières ou asset managers) trop éloignés de ces problématiques.

Enfin, certains modes de commande publique dérogent à l'allotissement, qui reste la norme des acheteurs soumis au Code des Marchés Publics, et les donneurs d'ordres concernés (UE, Etat français, collectivités territoriales, établissements de santé, EPIC, EPA, etc ...) sont friands de ces transferts de risques accentués par la taille des enjeux financiers et la difficulté, pour ne pas dire l'impossibilité, de recruter des experts en interne.

Il en va ainsi des engagements contractuels à long terme de type concession, délégation de service public, BEA, BEH, AOT/LOA, contrat de partenariat ou contrat transnationaux.

Ces différents modes de partenariat public-privé exigent du partenaire privé une identité forte ... où, aux côtés des prêteurs dans le cas de projets nécessitant des financements externes aux personnes publiques, les sociétés de service ont un rôle moteur à jouer.

En effet, alors que les spécialistes et experts de l'acte de construire (architectes, bureaux d'étude, promoteurs, constructeurs et installateurs) restent centrés sur leurs occupations traditionnelles toujours bornées dans les deux ou trois premières années du contrat, les sociétés de service ne sont-elles pas les seules à accompagner le Client tout au long du contrat ? Et pour beaucoup plus longtemps ?

Si cette note de conjoncture succincte éveille des attentes ou des questions au sein de votre entreprise ou de votre organisation, DCR Consultants se tient à votre disposition pour accompagner votre réflexion vers ce que le marché attend,

**plus de services pour un coût global moindre.**