

Préambule



Nos entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus concurrentiel qui les incite à repenser leurs modèles de gestion. L'environnement de travail, vecteur de productivité et de bien-être des collaborateurs de l'entreprise, se doit d'anticiper ces changements. Tout comme les entreprises forment des alliances stratégiques pour innover et conquérir de nouveaux marchés, les directions de l'environnement de travail doivent trouver des prestataires performants pour gagner en flexibilité et assurer à leurs clients internes un haut niveau de service.

Qu'il s'agisse de la maîtrise du risque, du contrôle des coûts ou du pilotage, l'externalisation soulève néanmoins un certain nombre de questions. En publiant ce livre blanc, nous espérons certes apporter des réponses. Mais nous voulons surtout engager un dialogue constructif, pour que clients et prestataires concourent ensemble à ce que l'environnement de travail soit au cœur de la performance de l'entreprise.

François DELATOCHE,
Président de l'ARSEG



Le monde change, les entreprises aussi. Les contraintes économiques, le défi du développement durable et l'augmentation de la demande en services nous conduisent à faire évoluer les meilleures pratiques, à valoriser les innovations de nos filières et à rendre plus attractive encore une profession où technicité et sens du service se combinent pour offrir de belles perspectives d'évolution.

Nos clients sont à la recherche de solutions flexibles et sur mesure pour s'adapter à cette évolution. Ce livre blanc est un formidable outil pédagogique pour aider clients et prestataires à répondre à l'injonction paradoxale qui s'impose désormais à tous : « faire mieux pour moins cher ! »

Denis SZKOBEL,
Président du SYPEMI

Sommaire

Préambule.....	1
Partie 1 : Etat des lieux	5
Externalisation et sous-traitance	6
Cadre juridique.....	7
L'externalisation dans le contexte de l'Environnement de travail	9
Un levier de performance à double tranchant ?.....	12
Partie 2 : Bonnes pratiques	19
Les acteurs d'un projet d'externalisation	20
La phase de mise en place	21
Le cahier des charges.....	24
L'appel d'offres.....	25
La contractualisation	25
Le démarrage du contrat.....	31
Faire vivre le contrat.....	32
Prévoir l'après (contrat).....	36
Conclusion	38

Partie 1 : Etat des lieux

« Une externalisation est avant tout une collaboration. C'est d'autant plus vrai dans nos métiers de service, qui nécessitent d'ajuster les prestations aux particularités de chaque client. L'optimisation est possible à partir du moment où l'on a une parfaite connaissance de l'activité confiée. Et cette connaissance c'est d'abord chez le client qu'elle se trouve. »

Externalisation et sous-traitance

A. L'externalisation

Le terme « externalisation » est utilisé communément pour couvrir différents concepts. Initialement, c'est un dérivé du mot anglais *outsourcing* qui est l'opération de transfert d'un bien ou d'un service d'une entreprise vers une société tierce appelée prestataire. Cette opération s'accompagne ou non d'un transfert des effectifs attachés à la fonction. Contractuellement, le prestataire s'inscrit dans une obligation de résultats, pour une somme forfaitaire, et reste libre de décider des moyens ou de l'organisation à mettre en œuvre pour l'atteinte des objectifs.

Dans une acception plus large, « *L'externalisation peut être définie comme l'utilisation de prestataires extérieurs pour réaliser une ou plusieurs activités d'une organisation* »¹. Historiquement, le processus d'externalisation avait pour but de déléguer des activités non stratégiques ou non directement liées à l'activité de l'entreprise. En pratique, l'externalisation peut concerner des activités plus ou moins éloignées du cœur de métier réalisées ou non préalablement en interne².

Notons, que dans le vocabulaire juridique, l'externalisation n'a pas d'existence propre. Sa véritable qualification est celle de « contrat de prestation de service ».

B. La sous-traitance

Le terme sous-traitance est souvent associé à celui d'externalisation. La sous-traitance au sens de la loi « *est l'opération par laquelle un entrepreneur confie, par un contrat de sous-traitance, et sous sa responsabilité à une autre personne appelée sous-traitant tout ou partie de l'exécution d'un contrat d'entreprise conclu avec le maître d'ouvrage* »³.

La sous-traitance suppose une relation tripartite et l'existence d'un cahier des charges auquel l'entreprise prestataire doit se conformer. Le service rendu par le prestataire se fera au bénéfice du client.

A l'inverse, de l'externalisation qui peut être considérée comme une activité qui forme un tout et qui s'inscrit dans la durée. La sous-traitance est une activité qui s'inscrit dans un tout et ne dure que le temps de la réalisation de la mission.

¹ Lacity & Hirscheim, (1993)

² Jérôme Barthélémy - Stratégies d'Externalisation (2007)

³ Loi n° 75-1334 du 31 décembre 1975 relative à la sous-traitance

Cadre juridique

En France, l'externalisation n'a pas d'existence au sens juridique. Cette opération s'analyse comme une forme particulière de sous-traitance qui comprend un transfert de main d'œuvre à l'endroit de l'entreprise prestataire. Cette particularité doit amener les entreprises à s'intéresser à un certain nombre de règles juridiques qui encadrent cette opération.

A. Acte d'externaliser

Le processus d'externalisation peut impliquer le transfert de salariés du client vers le prestataire. Cette opération est encadrée par de nombreuses dispositions pénales du Code du Travail et notamment par l'article L. 1224-1.

Si l'opération envisagée n'entre pas dans le champ d'application de l'article L. 1224-1, les parties peuvent convenir d'un transfert du contrat de travail vers une autre entité juridique ; il est nécessaire que celle-ci soit une entité économique autonome disposant de moyens et d'un encadrement propres.

B. Le délit de marchandage

« Toute opération à but lucratif de fourniture de main d'œuvre qui a pour effet de causer un préjudice au salarié qu'elle concerne ou d'éluider l'application des dispositions de la loi, de règlement ou de convention ou accord collectif de travail, est interdite ».

L'entreprise doit se conformer à cette disposition de l'article L. 8231-1 du Code du Travail, il convient de s'assurer que la rémunération de la prestation est forfaitaire et que le personnel intervenant reste strictement sous l'autorité du prestataire.

C. Le délit de prêt de main d'œuvre illicite

L'article L. 8241-1 du Code du Travail réprime les opérations ayant pour but exclusif le prêt de main d'œuvre effectuées par des entreprises n'exerçant pas une activité de travail temporaire. Ce délit peut se cumuler avec le délit de marchandage, car ils sont considérés comme des infractions distinctes.

D. La responsabilité du chef d'établissement

L'article L. 230-2 impose des obligations en matière d'hygiène et de sécurité au chef d'établissement. Le pouvoir du chef d'établissement ne se délègue pas à un tiers extérieur à l'entreprise. Le délégataire doit en outre disposer de la compétence, des moyens et de l'autorité pour s'assurer du respect de la législation en vigueur.

Pour prévenir les risques liés à l'externalisation, l'entreprise doit établir un contrat d'externalisation clair et précis, dont les risques encourus auront été analysés selon les critères établis par la jurisprudence.

Il convient donc de mener une étude approfondie du projet d'externalisation et de s'appuyer au besoin sur des juristes compétents en la matière.

Par ce moyen, les parties peuvent sécuriser l'opération envisagée et se prémunir contre les risques de requalification des contrats.

Quelques exemples de jugement en matière de sous-traitance : le cas de la sécurité-sûreté

Les juges ont pu caractériser une sous-traitance illicite dans le cas d'une société dont les statuts précisaient que son objet était « la mise à disposition de personnel ».

Cette société apparaissait en fait comme une coquille vide dont la seule raison d'exister était de fournir à sa société-mère la main-d'œuvre nécessaire. (Cass. crim., 12 mai 1998, n° 96-86.479) Par contre, il a été jugé que le recours à du personnel qui effectue une mission de surveillance et de protection qui ne peut être confiée à un salarié de l'entreprise utilisatrice ne constitue pas un prêt de main-d'œuvre illicite. Le juge a pris en compte le fait qu'aucun salarié de l'entreprise utilisatrice ne bénéficiait de la compétence et de la formation particulière nécessaires à cette activité. (Cass. soc, 19 juin 2002, n° 00-41.156).

En revanche le prêt de main-d'œuvre illicite est constitué entre deux sociétés de surveillance, l'une mettant à disposition du personnel au profit de l'autre en dehors de tout savoir-faire particulier, sans encadrement de la société prêteuse de personnel sur le site considéré. (TGI Toulouse 16 septembre 2008).

Source : Union des Entreprises de Sécurité Privée

L'externalisation dans le contexte de l'environnement de travail

A. Le Facility Management (FM)

En France, la fourniture de prestations liées à l'environnement de travail est souvent qualifiée de Facility (ou Facilities) Management. Cette distinction n'existe pas dans les pays anglo-saxons qui englobent sous le terme « Facility Management » les prestations à la fois internalisées et externalisées.

D'après le SYPEMI, le syndicat qui groupe les entreprises pratiquant le Multitechnique, le Multiservice Immobilier et le FM, le Facility Management désigne :

« Un métier exercé par un prestataire qui organise, coordonne et rend compte, sous sa propre responsabilité et selon des critères de performance contractuels, les service-support (techniques, généraux, administratifs ou logistiques), d'un ensemble immobilier tertiaire, commercial ou industriel. Ce prestataire est interlocuteur unique du donneur d'ordres et des clients-utilisateurs. Il organise sa mission au travers d'un système de procédures et d'outils de supervision et de traçabilité. Le FM pilote les activités de multiservice, de multitechnique et de gestion des utilités. »⁴

Derrière ce terme, le FM englobe donc des modèles d'organisations différents qui vont de la fourniture d'une prestation spécialisée à l'intégration totale d'un large ensemble de services.

B. Les grands modèles de FM

- **L'externalisation par activité** : Il ne s'agit pas à strictement parler d'un modèle de FM puisqu'il s'agit de confier à un prestataire dont c'est le cœur de métier, une activité spécifique.
- **Le FM multiservice** : Il désigne un modèle dans lequel un même opérateur est responsable d'un ensemble de prestations de services destinées aux occupants : l'accueil des visiteurs, le standard téléphonique, la propreté, la restauration, la sécurité, le courrier, la reprographie....
- **Le FM multitechnique** : Il désigne un modèle dans lequel un même opérateur est responsable des prestations d'exploitation des bâtiments : maintenance technique, travaux, gestion des énergies et contrôles réglementaires.
- **Le Total FM ou FM intégré** : Il désigne un modèle dans lequel un même opérateur couvre les prestations de multitechnique et de multiservice. Dans certains contrats de Total FM, le pilotage opérationnel peut être également externalisé.
- **Le Global FM** : Il désigne un modèle de Total FM couvrant un ensemble de sites répartis sur plusieurs pays. Le contrat est généralement négocié pour un ensemble géographique, un type particulier de sites ou la totalité des implantations de l'entreprise cliente.
- **Le Partenariat Public Privé (PPP)** : Il désigne une forme particulière de contrat de FM qui associe un client du secteur public et un prestataire du secteur privé. Le partenaire construit, exploite et assure l'ensemble des prestations de service dans le cadre d'un contrat qui peut dans le cadre de grosses opérations s'échelonner sur plusieurs dizaines d'années. Le transfert de

⁴ Glossaire du SYPEMI : www.sypemi.com

personnel ne s'applique pas dans le cadre des PPP car les agents de la fonction publique ne sont pas soumis à l'article L1224-1 du Code du Travail.

C. Les activités concernées par l'externalisation

D'après une étude du cabinet Ernst & Young⁵ de 2008, la fonction services généraux est celle qui est la plus sujette à l'externalisation. 76% des organisations interrogées déclarent externaliser au moins une fonction liée aux services généraux.

Une enquête menée en 2012 par l'ARSEG auprès de 385 directeurs de services généraux et de l'environnement de travail, montrent que ces derniers ont très largement recours à des prestataires extérieurs. Seuls 3% des professionnels interrogés s'appuient intégralement sur du personnel interne. Ils sont à contrario 11% à avoir recours à des prestataires pour l'intégralité de leurs prestations.

Si l'on s'intéresse aux différents métiers pris en charge par les DET, on constate que le niveau de maturité vis-à-vis de l'externalisation varie selon les activités concernées. Des prestations comme la propreté ou la sécurité-sûreté sont fortement déléguées tandis que les activités de gestion immobilière ou de reprographie sont encore assurées majoritairement par du personnel interne.

D. Vers une externalisation totale des Services Généraux ?

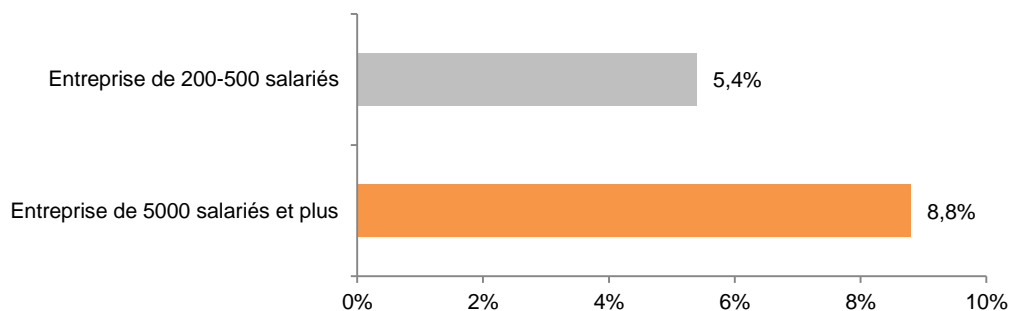
La recherche de synergies et de rationalisation poussent les entreprises à mutualiser leurs prestations de support.

En France, de plus en plus d'appels d'offres pour des contrats de FM incluent en plus des lots techniques et de services un lot de pilotage. Certaines entreprises déjà matures sur le sujet de l'externalisation souhaitent ainsi se libérer de la fonction de pilotage opérationnel (gestion des contrats, reporting, suivi de performance...) pour ne conserver que la dimension stratégique du pilotage (gestion des baux, stratégie immobilière, optimisation des surfaces, prospective...).

Néanmoins, l'externalisation de type Global FM ou Total FM reste en France un marché relativement restreint. Dans une étude menée en 2008, l'ARSEG évaluait à environ 7% la part des entreprises qui avaient confié dans le cadre d'un contrat global la gestion de leurs activités de services généraux à un prestataire unique. Aujourd'hui et selon les interlocuteurs interrogés, il semble que cette proportion oscille entre 8% et 10%.

⁵ Ernst & Young - Baromètre Outsourcing : "De l'externalisation à la fragmentation des entreprises" (2008)

Graphique 1. Pénétration du Total FM en France



Source : ARSEG - Les services généraux dans l'entreprise en France (2008)

Les contraintes budgétaires couplées à l'importance des dépenses engagées par l'environnement de travail, conduisent néanmoins un nombre croissant d'entreprises à se pencher sur ce modèle d'externalisation. Nous avons pu observer que plusieurs grands groupes d'origine anglo-saxonne mettent notamment en place des politiques de rationalisation des contrats de FM à l'échelle mondiale.

Des quelques pionniers du secteur informatique comme Cisco ou IBM au début des années 2000, le Total FM s'est orienté aujourd'hui vers d'autres secteurs d'activités. Ainsi, Shell, Thalès, Philips, IMS Health et plus récemment The Royal Bank of Scotland, Renault-Nissan, BASF ou la Société Générale ont confié à un unique interlocuteur leurs prestations de services à l'immeuble et aux collaborateurs.

« Il existe des prestataires qui considèrent l'Europe comme un pays, un peu comme c'est le cas aux Etats-Unis. Ils ont tendance à ne pas prendre en compte la culture locale. C'est un grand danger car si le service n'est pas rendu en langue locale ou si tout est géré selon la culture anglo-saxonne ça ne donne pas satisfaction localement. Un vrai contrat international, c'est un contrat qui est à la fois global et local. Global, car il épouse la stratégie de l'entreprise cliente et local car il correspond aux besoins de chacun des sites clients. »

Un levier de performance à double tranchant ?

L'environnement économique actuel contraint les entreprises à rationaliser leurs budgets et accroître leur flexibilité.

Les fonctions support doivent désormais composer avec la problématique de « *faire plus avec moins* ». Il est demandé à la direction de l'environnement de travail de concilier amélioration de la performance et réduction des coûts tout en satisfaisant à des exigences nouvelles en termes de réglementation, de proactivité et d'innovation.

Pour y parvenir, les DET devraient être en mesure d'attirer et conserver les meilleurs profils, former, faire évoluer leurs équipes et accéder aux derniers outils du marché. Cette fonction n'étant pas dans le cœur de métier de l'entreprise, les directions générales ne souhaitent pas investir et capitaliser sur des expertises très spécifiques.

Faute de moyens, le recours à des prestataires spécialisés semble une solution adéquate pour faire face à ces nouveaux enjeux. Ces derniers disposent de compétences et d'outils propres qui peuvent être mis en œuvre pour répondre aux souhaits d'évolution et de gains de productivité de l'entreprise.

« Les deux axes fondamentaux sur lesquels nos clients nous demandent de travailler sont la réduction des coûts et l'amélioration de la qualité. Il apparaît ensuite des éléments complémentaires : l'apport de nouvelles compétences pas forcément maîtrisées en internes, comme par exemple en France bien maîtriser la réglementation Grenelle. Accroître la flexibilité et transférer le risque car les clients sont confrontés à des marchés très volatils. Enfin deux points un peu moins sensibles concernent l'allègement des structures et la réallocation des ressources internes. »

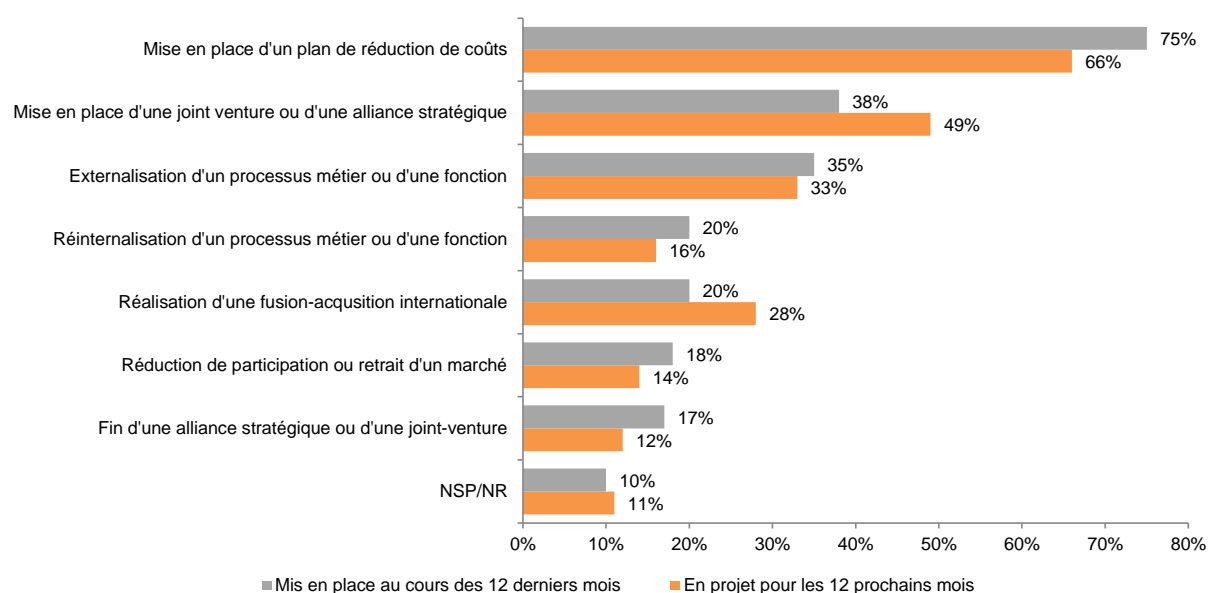
A. Les Avantages attendus de l'externalisation

L'optimisation des coûts

La réduction de coûts est historiquement le principal attrait d'une opération d'externalisation. Si l'expérience en la matière a pu faire évoluer les attentes en recherchant notamment des objectifs plus qualitatifs, la crise économique mondiale et les incertitudes qui pèsent sur l'Europe et les Etats-Unis conduisent les directions générales à prendre des mesures pour améliorer la performance de leurs organisations.

Dans ce contexte, une étude menée par le cabinet PwC, montre que les plans de réductions de coûts, la mutualisation des ressources et l'externalisation sont des leviers plébiscités par les directions générales.

Graphique 2. Les directions générales restent vigilantes sur les coûts



Source : PwC - 15th Annual Global CEO Survey (2012)

Dans le cas de l'externalisation, plusieurs leviers permettent au prestataire de réaliser des économies pour le compte de son client :

- **Les économies d'échelle** : Un prestataire spécialisé est en mesure de mutualiser à la fois ses équipements et son personnel car il fournit le même type de prestation pour un nombre important de clients. Il peut tirer profit de sa forte volumétrie d'achat pour négocier des contrats cadre au meilleur prix.
- **La transformation de coûts fixes en coûts variables** : Les investissements en capital et en personnel historiquement supportés par l'entreprise cliente sont désormais assurés par le prestataire. Ce dernier facture un coût global correspondant à un volume et un niveau de prestation donnés. Le prestataire est à même d'ajuster les moyens mis en œuvre en fonction du niveau d'activité. Le client s'affranchit en retour des risques de sous-investissement et de surinvestissements propres à un service interne et sa dépense devient ainsi un coût variable.

- **L'optimisation des coûts salariaux** : La mutualisation de certains postes entre plusieurs établissements permet de réduire les coûts à la charge de chaque client.
- **La transparence sur les coûts** : L'évaluation du coût complet d'une prestation interne est une opération complexe car elle comprend des coûts directs mesurables, et des coûts indirects plus difficilement quantifiables. Un contrat de prestation est un moyen de s'affranchir des coûts indirects en affichant un montant correspondant à un service.

L'externalisation : un moyen d'optimiser les coûts salariaux mais pas à n'importe quel prix !

Les fonctions à forte intensité de main d'œuvre peuvent devenir extrêmement coûteuses lorsqu'elles sont réalisées en interne. Dans ces conditions, le recours à un prestataire extérieur est une solution intéressante pour une entreprise en quête d'optimisation. En revanche, il convient de garder à l'esprit que les accords de branches et les grilles de salaires en vigueur dans chaque secteur d'activité fixent de facto un coût minimum en regard du volume horaire réalisé. La prestation ne peut être « vendue » en dessous de ce prix. L'ARSEG enjoint les directeurs de l'environnement de travail et les acheteurs à rester vigilants sur le montant du contrat et à ne pas « sous-payer » une prestation.

Les prestataires ont déjà consenti ces dernières années des efforts notables sur les prix. Dans un contexte de hausse continue du salaire minimum, ceci s'est traduit par une érosion de leurs marges. Le constat est particulièrement vrai sur les métiers de services.

Entre 2004 et 2010, nous avons par exemple calculé que le coût moyen du nettoyage au m² est passé de 17,75€HT à 17,3€HT (-2,5%)⁶ alors que le salaire minimum passait dans le même temps de 7,61€ brut à 8,86€ brut (+16.4%)⁷.

L'amélioration de la qualité de service

Les directions de l'environnement de travail doivent répondre à des exigences accrues en termes de qualité, de réactivité, de pro-activité et d'expertise. En s'appuyant sur des sociétés spécialisées, une entreprise bénéficie d'investissements et de ressources parfois très coûteuses et difficilement réalisables en interne.

- **L'expertise métier** : Les entreprises de FM sont capables d'attirer des talents et de leur offrir une évolution de carrière qu'ils sont moins susceptibles de trouver dans une direction de l'environnement de travail interne. Leurs collaborateurs sont régulièrement formés aux innovations qui ont cours dans leur secteur d'activité.
- **Des outils adaptés** : Les prestataires sont en mesure d'investir dans le développement d'outils et de matériels dédiés à leur cœur de métier (progiciels, tableaux de bord, procédures).
- **La mutualisation et la capitalisation du savoir** : Une entreprise spécialisée est en mesure de déployer ses solutions de services dans de nombreuses organisations. Ses clients peuvent ainsi bénéficier en retour des meilleures pratiques et de l'accumulation des retours d'expérience.
- **Le contrôle du niveau de service** : Les clauses de *Service Level Agreement* (SLA) permettent de définir des critères d'évaluation objectifs du niveau de service à atteindre qui pourra en outre faire l'objet d'une révision périodique.

⁶ ARSEG - Buzzy Ratios© 2004 et 2010

⁷ INSEE – Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance (SMIC)

« En tant que responsable des Services Généraux, je vois en l'externalisation un intérêt majeur qui est l'apport de réflexions et de méthodologies fraîches. Même si on forme ses collaborateurs en interne, on n'est pas forcément au fait de toutes les méthodes et de toutes les techniques qui peuvent exister. L'intérêt premier que j'y vois c'est d'aller chercher du sang neuf, des pensées neuves, une vision extérieure et un regard différent sur l'entreprise et donc des idées qu'on n'a pas forcément en interne. »

Le recentrage stratégique et organisationnel

Les directions générales ont à cœur de concentrer leurs ressources sur les activités directement génératrices de valeur ajoutée. Pour y parvenir, il leur faut aligner les fonctions support sur des objectifs stratégiques communs et s'assurer que leur activité contribue à la performance globale de l'organisation.

- **Le recentrage sur le cœur de métier :**
 - Au niveau de la direction générale : Concentrer les ressources internes sur ce que l'entreprise sait faire le mieux - les activités « cœur de métier » - permet de générer des avantages concurrentiels et de créer de la valeur.
 - Au niveau de la direction de l'environnement de travail : Libérer du temps pour des projets qui contribuent plus fortement à la performance globale de l'organisation.
- **La simplification de la gestion des carrières :** Il est difficile de conserver la motivation des collaborateurs lorsque les opportunités d'évolution sont réduites. Par exemple, un agent courrier au sein d'une société agroalimentaire se verra offrir de faibles perspectives d'évolution. A l'inverse, il pourra profiter d'opportunités de mobilité fonctionnelle et sectorielle dans une entreprise dédiée au traitement du courrier.
- **L'optimisation des processus internes :** En capitalisant sur les expériences passées au sein d'organisations proches de celles de son client, un prestataire sera en mesure de proposer un « *reengineering* » des processus en place afin de les aligner sur les standards et les meilleures pratiques du marché.
- **Accélérer une évolution organisationnelle :** Dans le contexte actuel, les entreprises subissent des transformations fréquentes : transmission, rachats, fusions-acquisitions... L'externalisation permet d'adapter les fonctions support aux besoins de la nouvelle organisation en offrant la possibilité d'un transfert d'actifs et de personnels internes vers un prestataire extérieur.

« Aujourd'hui, on ne recherche plus la réduction de l'heure de travail car tout le monde sait qu'on a atteint une limite. Nos clients ont à cœur de trouver le bon investissement. Pour prendre un exemple, Faut-il continuer de faire de l'entretien de propreté cinq fois par semaine dans des bureaux de cadres très nomades qui ne sont présents que deux fois par semaine ? A contrario, il y a peut-être des endroits où il faudrait non pas faire le ménage cinq fois mais plutôt sept ou huit fois par semaine. Le bon usage de chaque euro c'est ça l'attente aujourd'hui chez nos clients. »

B. Les risques de l'externalisation

L'externalisation peut être un formidable accélérateur de performance pour une organisation à condition d'avoir bien identifié en amont les risques potentiels qui accompagnent ce genre d'opération.

Risques financiers

- **Réduction de coût non avérée** : L'externalisation s'accompagne d'une facturation forfaitaire pour un périmètre de service donné. Si le périmètre n'est pas clairement défini, le coût forfaitaire tend à diminuer au profit des facturations hors contrat. Celles-ci en augmentant peuvent compenser voire dépasser le montant initial de la prestation. La précision des termes du contrat est primordiale pour diminuer ce risque. Il importe de détailler de manière exhaustive les activités réalisées au titre de la part forfaitaire et de préciser les tâches hors forfait et leur rémunération pièces et main d'œuvre.
- **Perte de visibilité sur les coûts** : Au gré des évolutions de l'entreprise, le périmètre ou la nature des prestations évoluent et le détail des coûts n'est plus en adéquation avec la prestation. Dans le cas d'un contrat de longue durée, le décalage avec le service rendu peut devenir très important s'il ne fait pas l'objet d'avenants à chaque évolution.

Risques opérationnels

- **Réversibilité** : Selon le modèle d'externalisation en place, la réversibilité peut devenir une opération extrêmement complexe pour l'entreprise cliente. Il est donc particulièrement important de disposer de cette clause dans tout contrat d'externalisation. Il s'agit notamment de détailler l'ensemble des éléments dus par le prestataire et de préciser la propriété intellectuelle des documents produits pour le compte du client. Ce dernier doit s'assurer tout au long du contrat que le prestataire se conforme à ses obligations. L'exemple classique est la remise des dossiers d'ouvrages exécutés - souvent difficiles à obtenir - ou la mise en œuvre de solutions logicielles qui sont propriété du prestataire.
- **Mesure de la qualité de service** : Faute de moyens ou de temps en interne la mesure de la qualité de service est souvent confiée au prestataire qui devient juge et partie. Il y a alors décalage entre la perception de niveau de service et le *reporting* élaboré par le prestataire. Si aucune structure interne n'est en mesure de prendre en charge le pilotage, il convient de nommer un tiers indépendant. Certains contrats fonctionnent sur ce modèle. Une société « pilote » facture un coût global et se charge de sous-traiter et contrôler l'intégralité des prestations délivrées sur les sites du client.
- **Turn-Over** : Certaines prestations nécessitent une bonne connaissance de l'entreprise, des bâtiments et des équipements pour être réalisées efficacement. Un turn-over trop important entraîne inévitablement une perte de savoir-faire et une surcharge de travail au client pour s'assurer que le service rendu reste conforme aux attentes de ses propres clients internes.

« Avant, nous traitions avec une multitude de petites entreprises notamment en régions. Nous sommes ensuite passés sur un contrat cadre. On a rapidement découvert que le prestataire était moins réactif et plus cher. Il a fallu qu'on négocie très durement les markups sur les devis des entreprises parce que la société de FM prenait au départ des marges très importantes. »

Risques juridiques

- **Risque pénal** : Le prestataire fait son affaire d'un certain nombre d'obligations réglementaires. Encore faut-il que le client s'assure que celles-ci sont bien remplies. Il ne suffit pas de l'avoir stipulé au contrat. Il convient de le vérifier. Faute de quoi la responsabilité du client sera pleine et entière. On peut citer par exemple les contrôles réglementaires ou la destruction des déchets électroniques. Le client est en particulier tenu d'élaborer un plan de prévention et un protocole de sécurité.
- **Risques liés au non-respect du Droit du Travail** : L'externalisation doit se faire dans la stricte application de la jurisprudence et dans le respect du Code du Travail. En cas d'infraction l'entreprise prestataire et l'entreprise cliente sont coresponsables et passibles de sanctions identiques. Pour un délit de marchandage la peine maximale encourue peut aller jusqu'à deux ans d'emprisonnement et 30 000 euros d'amende.

C. Trouver le bon compromis

L'externalisation dans le cadre de l'environnement de travail peut prendre divers modèles avec un degré d'intégration variable selon les entreprises. La volonté de conserver une maîtrise d'ouvrage forte en interne relève avant tout d'un choix d'entreprise. Toutefois opter pour un modèle de FM entraîne diverses implications qu'il convient d'identifier avec précision.

Dans un modèle d'externalisation faiblement intégrée : externalisation mono-métier, sous-traitance ou pilotage mixte, le client conserve la maîtrise de l'ensemble des activités. Il est en relation directe avec chaque prestataire. En contrepartie il doit disposer de ressources suffisantes pour gérer chacun des contrats, que ce soit au moment de l'appel d'offres ou dans le pilotage de la prestation. Ce plus grand contrôle par des équipes internes peut en retour limiter les économies réalisables et l'optimisation des processus en bridant les marges d'initiative du prestataire.

A l'inverse, dans un modèle d'externalisation plus intégrée : Multitechnique, Multiservice, Total FM ou Global FM, la réalisation d'un ensemble de prestations est confiée à un tiers. L'effectif interne pour piloter le contrat peut être sensiblement réduit voir totalement délégué. Le client a un interlocuteur unique qui se charge d'optimiser les processus et mutualiser les ressources, en vue de réduire les coûts et améliorer la qualité. En contrepartie, le client peut être amené à perdre la maîtrise fine de chaque activité. Un changement de prestataire peut devenir alors problématique surtout si celui-ci ne respecte pas strictement ses obligations contractuelles.

Graphique 3. Avantages et Inconvénients des grands modèles de Facility Management

		Mutualisation				
		← -				+ →
		Par métier	Multiservice	Multitechnique	Total FM	Global FM
Avantages/Bénéfices		<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle de la prestation important • Possibilité de choisir un prestataire spécialisé sur un métier particulier • Peu de risques associés à la fin du contrat • Bonne visibilité sur les coûts facturés 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction du nombre de contrats à gérer • Mutualisation de prestations connexes • Possibilité de mutualiser le pilotage interne sur plusieurs prestations 	<ul style="list-style-type: none"> • Accès à des compétences et des expertises spécifiques ou rares. • Réduction du nombre de contrats à gérer • Possibilité de mutualiser le pilotage interne sur plusieurs prestations 	<ul style="list-style-type: none"> • Potentialité importante de réductions de coûts par rapport à des prestations fragmentées • Regroupement de prestations sous un contrat unique • Possibilité de déléguer le pilotage à un tiers 	<ul style="list-style-type: none"> • Potentialité importante de réductions de coûts par rapport à des prestations fragmentées • Regroupement de prestations sous un contrat unique • Possibilité de déléguer le pilotage à un tiers • Mise en place d'une offre de services unique au niveau groupe
Inconvénients/Risques		<ul style="list-style-type: none"> • Multiples contrats à gérer • Nécessite une maîtrise d'ouvrage interne relativement importante • Peu de potentialité de réduction de coûts par rapport à une prestation interne • Faible optimisation des processus internes 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de la dépendance vis-à-vis du prestataire • Dilution de l'expertise par rapport à un prestataire spécialisé 	<ul style="list-style-type: none"> • Risques plus importants que pour le mutliservice en cas de réversibilité • Augmentation de la dépendance vis-à-vis du prestataire • Dilution de l'expertise interne 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté de trouver un prestataire expert sur tous les métiers • Perte de visibilité sur les coûts facturés • Mise en place complexe • Dépendance importante à l'endroit du prestataire • Inertie et perte de réactivité 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté de trouver un prestataire expert sur tous les métiers • Marché très restreint • Perte de visibilité sur les coûts facturés • Mise en place complexe • Dépendance importante à l'endroit du prestataire • Inertie et perte de réactivité

Source : Analyse ARSEG

Partie 2 : Bonnes pratiques

« Il n'existe pas de modèle d'externalisation unique. Chaque entreprise a une culture différente et des habitudes particulières quand il s'agit de déléguer. En revanche, pour qu'un contrat fonctionne correctement il est impératif que l'ensemble des acteurs concernés soient impliqués dans un dialogue constructif allant de la phase de préparation à la mise en œuvre opérationnelle. »

Les acteurs d'un projet d'externalisation

L'externalisation est une démarche applicable à l'ensemble des métiers de l'environnement de travail. En revanche, la décision d'externaliser, le périmètre choisi, la forme contractuelle ou l'organisation relèvent d'un choix stratégique de l'entreprise dont la direction générale est à l'initiative.

Ce type d'opération impacte fortement l'organisation interne et va logiquement mobiliser de nombreuses ressources internes ou externes :

- Juristes sociaux pour préparer l'opération de transfert et analyser les prérequis pour être en conformité avec la législation en vigueur,
- Instances représentatives du personnel,
- Direction des ressources humaines pour la consultation des Instances Représentatives du Personnel et pour assurer le transfert des contrats de travail avec la Direction des ressources humaines du prestataire,
- Direction des achats pour le traitement des appels d'offre,
- Juristes pour la rédaction du contrat de prestation,
- Direction financière pour le calcul des coûts associés aux prestations transférées,
- Direction de la communication interne vis-à-vis des salariés et externe si l'entreprise souhaite communiquer auprès des marchés sur la mise en œuvre de sa stratégie,
- Direction des systèmes d'information si le prestataire retenu met en œuvre des moyens informatiques propres,
- Et bien évidemment la direction de l'environnement de travail elle-même pour la rédaction du cahier des charges et la communication des différents indicateurs indispensables pour évaluer les moyens à mettre en œuvre.

Quand l'entreprise n'a pas une parfaite maîtrise de ce type d'opération, il est vivement recommandé de s'adjoindre les conseils de sociétés spécialisées que ce soit en droit du travail, dans l'élaboration de cahiers des charges, en analyse des offres ou en rédaction de contrats.

La réussite d'un projet d'externalisation passe par la constitution d'une *task force* qui traitera de manière détaillée l'ensemble des problématiques associées. Faute de quoi, outre les risques légaux et sociaux, l'objectif fixé par l'entreprise ne sera pas atteint.

La phase de mise en place

La phase préparatoire de l'opération est une phase critique qui décide bien souvent du succès ou de l'échec de l'opération. L'entreprise doit définir clairement les objectifs à atteindre, identifier les contraintes, établir un calendrier prévisionnel, allouer les ressources et s'inscrire dans une démarche de conduite du changement.

La réalisation d'une veille de marché, la consultation d'études ou la recherche de retours d'expérience peuvent aider à mieux connaître le marché et fixer des objectifs réalistes.

A. Constituer l'équipe projet

Le chef de projet doit être nommé par la direction générale. Il constitue une équipe qui doit réunir toutes les compétences transverses pour la réussite de l'opération.

Une des premières étapes est de définir un macro-planning qui définira les ressources à allouer en fonction des sujets à traiter. Chaque membre pourra ainsi dégager le temps nécessaire à la réalisation du projet.

En fonction des sujets traités, il pourra être fait appel à des compétences particulières, internes ou externes.

« Le projet était porté à la fois par la direction des achats et par la direction de l'immobilier. La direction des ressources humaines nous a accompagné sur les aspects sociaux, sur la reprise du personnel, et sur les sujets liés au Code du Travail. Il y avait deux personnes sur le dossier. Sur la partie finance, nos experts ont travaillé la partie portant sur le business case et l'efficience économique. Des experts techniques sont intervenus sur la partie liée à l'efficacité énergétique et la gestion des fluides. Comme nous sommes une banque, certains bâtiments sont très sensibles et nous avons aussi travaillé avec des experts en sécurité. »

B. Définir un business case cohérent

La phase préparatoire doit définir avec précision le périmètre de l'opération et les raisons stratégiques qui poussent à externaliser. De cette réflexion découleront les objectifs et les moyens à mettre en œuvre. Un business case cohérent doit démontrer la pertinence de l'opération, identifier les gains attendus et en souligner les risques potentiels. Il explique en quoi l'externalisation améliore la performance de la direction opérationnelle et de l'organisation dans son ensemble.

- **Faire une étude de marché** : L'analyse du marché permet d'identifier les principaux acteurs, leur offre de service et les grandes tendances. Cette étude est à compléter de retours d'expérience de la part de donneurs d'ordres qui ont réalisé ce type d'opération.

- **Identifier et hiérarchiser les objectifs stratégiques** : De nombreuses raisons poussent les directions générales à externaliser : réduire les coûts, se recentrer sur son cœur de métier, augmenter la qualité... il importe de clarifier la ou les cibles à atteindre. Les priorités doivent être hiérarchisées et comprises par toutes les parties prenantes.
- **Les décliner en objectifs opérationnels** : Ces derniers doivent soutenir l'atteinte des objectifs stratégiques en formalisant au travers de critères mesurables et atteignables la réussite du projet.
- **Cartographier l'organisation** : Il convient d'évaluer précisément l'ensemble des moyens engagés en regard des objectifs actuels:
 - Management
 - Ressources opérationnelles
 - Coûts directs et indirects
 - Volumétrie
 - Processus

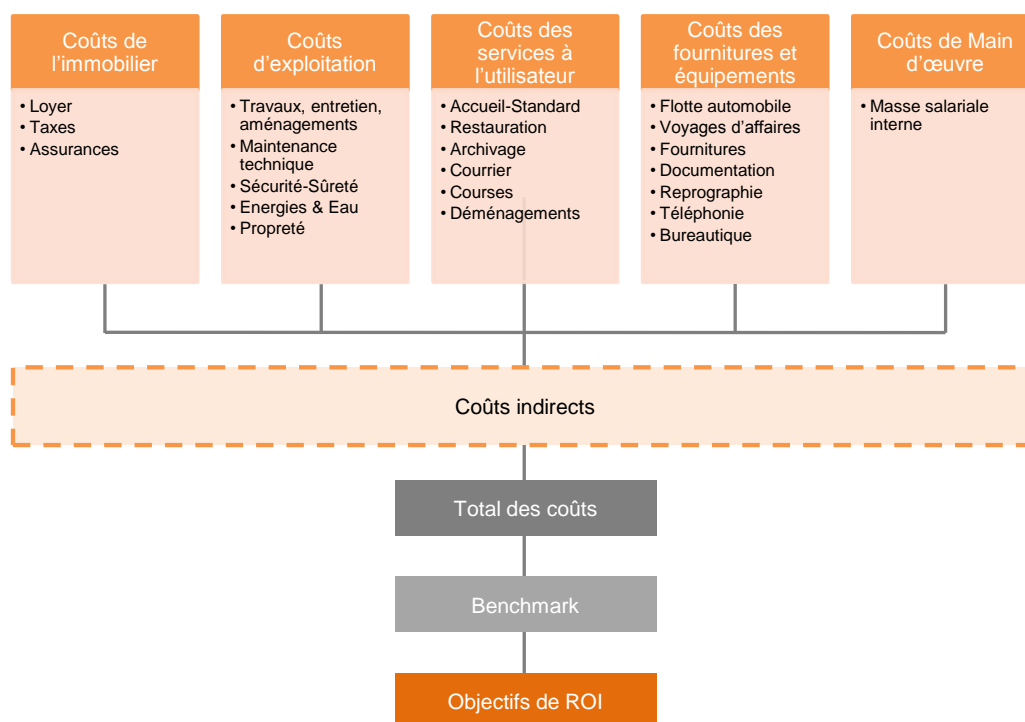
La réalisation d'un audit interne permet de collecter toutes les données financières, techniques et organisationnelles utiles à la formalisation du business case.

« Quand on compare le coût de l'externalisation et le coût en interne, il ne faut pas s'arrêter au coût de la masse salariale qui fait le travail. Les clients ont tendance à oublier les coûts de toutes les fonctions supports associées (RH, Comptabilité...). »

« Quand on externalise il faut aller chercher des économies sur les coûts directs mais aussi sur les coûts indirects. Il faut avoir une vrai task force dédiée qui s'assure non seulement au niveau direction de l'environnement de travail que ce sont les bons chiffres qu'on reporte mais qui veille également à ce que les quoteparts de coûts indirects des directions environnantes sont aussi correctement imputées. »

- **Evaluer les prestations en fonction des objectifs opérationnels** : Chaque prestation doit être analysée en regard de l'objectif final. Une parfaite connaissance du coût total, du coût moyen par prestation (ramené au m² ou au poste de travail installé), de la structure organisationnelle, des équipements et des compétences facilite cette évaluation et le calcul du retour sur investissement par prestation.

Graphique 4. Evaluer le coût du poste de travail



Source : Analyse ARSEG

- **Définir le périmètre et les prérequis** : Le périmètre est établi à partir de cette analyse. Il précise pour chaque prestation : le retour sur investissement, les contraintes structurelles, les risques spécifiques et les actions préalables.

Le business case est un outil de communication qui fédère les acteurs du projet autour d'un schéma directeur commun. Il va fournir au client une vision claire de ce qu'il attend de l'opération et l'aider à sélectionner une offre qui correspond à ses besoins.

C. Accompagner le changement

L'externalisation est un sujet sensible sur lequel l'entreprise peut rencontrer des difficultés à communiquer. Pourtant le dialogue avec les parties prenantes est le meilleur moyen d'éviter les rumeurs et de répondre aux inquiétudes.

Particulièrement dans le cadre d'une externalisation avec transfert de personnel, il importe d'associer les partenaires sociaux qui vont prendre en compte les situations personnelles et maintenir un dialogue avec les salariés. Certaines entreprises choisissent également de faire appel à des conseils spécialisés pour les accompagner sur les questions sociales liées à l'externalisation.

Tout projet d'externalisation devra être soumis au comité d'entreprise qui formulera un avis dans un délai plus ou moins long selon le contexte dans lequel se déroule l'opération.⁸

⁸ Le Code du Travail précise dans son Article L432-1 que : « Dans l'ordre économique, le comité d'entreprise est obligatoirement informé et consulté sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise et, notamment, sur les mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs, la durée du travail, les conditions d'emploi, de travail et de formation professionnelle du personnel. »

Le cahier des charges

Le cahier des charges formalise les attentes du client. Il doit être exhaustif pour permettre aux soumissionnaires de comprendre les besoins et préparer leur offre commerciale.

Le cahier des charges doit réussir à concilier deux exigences :

- **Etre suffisamment précis** pour donner aux candidats à l'appel d'offres une vision claire des attentes du client, des moyens et des capacités nécessaires à la réalisation de la prestation.
- **Etre suffisamment souple** pour permettre à chaque prestataire de mettre en avant sa valeur ajoutée.

Le cahier des charges précisera à minima les éléments suivants :

- **La description de l'entreprise cliente** : Secteur d'activité, effectifs, organisation interne...
- **Le périmètre de la mission** : Périmètre d'intervention et nature des missions confiées.
- **Les spécificités relatives à l'exécution actuelle de la prestation** : Matériels, systèmes d'information, processus, environnement de travail.
- **La nature des prestations** : Description, volumétrie, périmètre, horaires, éventuellement les normes à employer et certifications demandées.
- **Le niveau de performance souhaité** : En termes de qualité, de délais, de respect des règles de sécurité, de coûts (au niveau global et prestation par prestation). Cette exigence se traduira par la fixation d'indicateurs de performance (KPI) mesurables et facilement contrôlables.
- **Le périmètre et les conditions sociales de l'externalisation** : périmètre du service, fonctions externalisées, niveau de qualification, ancienneté du personnel, conditions de reprise, lieu d'exécution de la prestation...
- **Les contraintes et conditions du marché** : limites et conditions spécifiques posées à la réalisation de la prestation.
- **Le cahier des clauses particulières** (dans le cadre d'un marché public).

Le cahier des charges est un outil de pilotage du processus d'appel d'offre et un élément de suivi du futur partenariat. Il formalise en exigences opérationnelles les objectifs stratégiques de la direction générale. Une mauvaise construction du cahier des charges fragilise le processus d'appel d'offres. En bout de chaîne, il augmente le risque d'inadéquation entre les attentes du client et le modèle proposé par le vendeur.

« Dans un cahier des charges, on a deux manières d'approcher les choses. Soit par un extrême détail de ce que l'on attend mais ça demande une très bonne connaissance de son patrimoine et un coût d'études très élevé. Soit de manière plus souple, sous la forme par exemple d'un simple listing d'engagements de performance. On risque peut être l'erreur de chiffrage mais d'un autre côté on favorise l'inventivité du prestataire. »

L'appel d'offres

A. Investir du temps dans l'appel d'offre

Le candidat doit comprendre précisément les besoins de son futur client pour proposer une solution qui valorise à la fois son expertise et concilie les objectifs du client avec ses propres objectifs. Le traitement de l'appel d'offres peut prendre plusieurs mois Il convient donc de fixer des délais réalistes pour chacune des étapes en fonction de la complexité du projet :

Côté prestataire :

- **Réception de l'appel d'offre** : Lecture et compréhension des attentes du client.
- **Constitution d'une équipe projet** : Elle sera chargée de bâtir l'offre et associera des profils techniques et des profils commerciaux permettant de couvrir tous les aspects de l'offre.
- **Phase de compléments d'informations** : Cette étape est cruciale car c'est à ce moment que s'effectue le dimensionnement de l'offre aux besoins du client. Elle permet par exemple de déceler la capacité des prestataires à poser les bonnes questions, à compiler des données pertinentes et à innover.
- **Définition des moyens** que le prestataire met en œuvre pour répondre aux objectifs de l'entreprise.
- **Audit des capacités** : L'audit interne a pour but de vérifier l'adéquation de l'organisation du prestataire à la demande du client (expertises disponibles en interne, recherche et négociation auprès des sous-traitants, analyse concurrentielle, recherche de best practice...).
- **Construction du business plan** : Evaluation de l'enveloppe budgétaire et du plan de financement de l'opération qui précise le prix de revient total, la marge escomptée et le prix de vente.

« Quand on choisit d'externaliser ce n'est pas au client de rechercher à tout prix si la prestation répond à l'exigence de qualité portée au contrat ou non. C'est au prestataire de montrer qu'il a compris les exigences du client et de mettre en place à la fois les outils et les bonnes personnes pour faire en sorte que la prestation réponde au niveau d'exigence du client et au prix de ce qui est demandé. »

Côté client :

- **Ouverture et analyse des offres** : Constitution d'un document de synthèse qui évalue l'adéquation de chaque réponse au cahier des charges, le niveau de prix et sa force de proposition.
- **Sélection des mieux disant** en fonction des paramètres définis dans le business case.
- **Réunions de clarification** et négociation financière en vue du choix final.

- **Information-consultation des partenaires sociaux** : Cette étape est obligatoire avant d'effectuer le choix final. Le CHSCT peut demander la nomination d'un expert avant de se prononcer, ce dernier doit remettre ses conclusions dans un délai maximum de 45 jours.
- **Sélection finale**

« Dans un appel d'offres, le prix a dans le meilleur des cas la médaille de bronze. Dans mon dernier appel d'offres c'était même le dernier critère. Un bon acheteur travaille sur le moyen terme en considérant le coût global de possession sur la durée du contrat. Ca ne rime à rien de se dire je payais 100 avant, il me faut absolument 80 demain. On aura peut-être 80 au moment de la signature mais à la fin du contrat le montant total forfait et hors forfait aura largement dépassé ce chiffre. »

B. Définir clairement les critères de sélection

L'équipe projet peut être influencée par des considérations non objectives : pressions « politiques », relations personnelles, historique avec un prestataire. Bien que parfois avantageux en termes de délais, ce type de processus augmente le risque de choisir une prestation inadaptée à ses besoins et pour un coût non négocié.

L'appel d'offres doit en conséquence s'accompagner de critères de sélection objectifs à la fois qualitatifs et financiers qui seront communiqués aux candidats suffisamment tôt pour leur permettre de préparer leur réponse sur une base équitable.

- **Les critères qualitatifs** font écho aux exigences formulées dans le cahier des charges. Ils pourront être notés sur une échelle (de 1 à 5 par exemple) puis pondérés selon l'importance que le client donne à tel ou tel critère.
- **Les critères financiers** peuvent être reportés dans un tableau de prix à compléter par les répondants et qui permet de comparer les offres sur une base définie par le client.

« Pour la sélection, l'objectif principal était d'avoir un niveau de service identique sur nos sites. En externalisant, nous voulions bénéficier des meilleurs pratiques et des benchmarks en vigueur sur le marché. »

C. Choisir un prestataire créateur de valeur

Les entreprises qui envisagent l'externalisation non pas comme une source de main d'œuvre bon marché – ce qui est condamné par la loi – mais comme une opportunité de transformer structurellement l'organisation augmentent leurs chances de voir leur contrat d'externalisation porter ses fruits.

Au-delà des réductions de coûts que l'externalisation peut générer, les donneurs d'ordres doivent travailler avec un prestataire qui sera en mesure d'optimiser l'organisation et d'ajuster la qualité de service en fonction des besoins des occupants. Le prestataire devra être notamment capable de :

- **Proposer un business model flexible** capable de s'adapter à l'environnement économique de l'entreprise cliente.
- **Accompagner le changement** lors de la phase de transition, surtout en cas de transfert de personnel.
- **Garantir un niveau de service** constant et durable.

Une externalisation est bien plus qu'une transaction financière, c'est un partenariat qui doit se faire sur une base profitable à la fois pour le client et le prestataire. Outre la compréhension claire des objectifs et des attendus, les responsables de l'environnement de travail doivent se poser un certain nombre de questions qui pourront les guider dans leur décision finale :

- **Part de marché locale** : Le prestataire est-il bien implanté dans mon périmètre d'activité ?
- **Excellence opérationnelle** : Le prestataire a-t-il les compétences, les connaissances et les moyens nécessaires pour optimiser mes processus ?
- **Ressources humaines** : Les équipes du prestataire possèdent-elles la motivation et l'expertise pour mener à bien leur mission ?
- **Outils et méthodes** : Le prestataire possède-t-il des équipements, des outils et des méthodes performants ?
- **Acculturation** : Le prestataire est-il en mesure de s'intégrer à mon organisation ?
- **Sous-traitance** : Quel est le degré de sous-traitance des prestations ? Ses partenaires sont-ils fiables ?
- **Solidité financière** : Le prestataire a-t-il les moyens de mener le contrat à son terme dans les meilleures conditions ?
- **Références** : Quelles sont les références au sein du groupe ou auprès d'autres sociétés similaires ? Quel sont les noms de ces contacts ?
- **Expérience** : Le prestataire a-t-il l'expérience de projets d'externalisation similaires (par exemple en termes de complexité, de taille, de coûts) ?

« Le FM au-delà de la massification et du gain économique doit apporter une valeur ajoutée au client. Si c'est uniquement pour massifier et faire du volume on en revient à une démarche d'achats qui fait pression sur les prix. Aujourd'hui les patrons de services généraux ne nous ont pas attendu pour bien acheter et à vouloir rechercher à tout prix le coût on atteint des limites dans la qualité de service. »

La contractualisation

La réussite à long terme du partenariat passe par l'établissement d'un contrat équilibré pour les deux parties. Le contrat doit refléter les objectifs définis au cours de l'appel d'offres, couvrir l'intégralité des clauses nécessaires au bon déroulement du partenariat et offrir suffisamment de flexibilité pour s'adapter aux évolutions de périmètre.

Plusieurs éléments clés doivent attirer l'attention des donneurs d'ordres dans l'établissement d'un contrat de FM. Selon le modèle d'externalisation et le niveau de risque adoptés certaines clauses nécessiteront un traitement particulier. Par exemple, la réversibilité n'aura pas le même poids dans un contrat de prestation unique et dans le cadre d'un contrat de Total FM.

Dans le premier cas, il est relativement facile de transférer ou de reprendre en interne une unique prestation que l'on pilotait. Dans un contrat intégré portant sur de multiples prestations qui font appel à des compétences spécifiques et des matériels complexes, l'opération devient beaucoup plus difficile.

A. Adapter la durée du contrat au périmètre envisagé

Compte tenu des contraintes qui pèsent sur les entreprises, il peut être tentant pour un client de réduire la durée d'un contrat de FM pour accroître la flexibilité de son organisation et réduire son risque. Cette solution, séduisante en apparence, n'est possible que pour des contrats peu complexes et qui présentent déjà un faible niveau de risque.

Pour des contrats plus lourds les coûts de transaction annuleraient les bénéfices évoqués et cela reviendrait à reporter l'intégralité du risque d'investissement sur le prestataire de service.

Même si chaque contrat doit être adapté à la situation, nous vous proposons ci-dessous les bonnes pratiques du marché en termes de durée de contrat :

- **Contrat simple** (à la prestation) : Durée recommandée de 1 à 3 ans
- **Contrat de FM** (Multitechnique ou Multiservice) : Durée recommandée de 3 à 5 ans
- **Contrat de FM complexe** (Total FM ou Global FM) nécessitant des investissements lourds en capital, des conditions de reprise de personnel : Durée recommandée 5 à 10 ans

« Dire à un prestataire "je prends un contrat d'une ou deux années" c'est peine perdue parce qu'il n'aura pas le temps de mettre en place sur la durée des mécanismes d'optimisation et de mutualisation. »

D'autre part, la résiliation unilatérale du contrat ne pourra se faire que dans les cas suivants :

- Fautes répétées de l'une ou l'autre partie
- Survenance d'un événement qui causerait un préjudice à l'entreprise cliente
- Fermeture ou cession d'un site

En tout état de cause, le contrat devra faire état du délai de préavis à respecter en cas de sortie du contrat avant terme.

B. Les éléments essentiels à porter au contrat

Suivre les performances

Le cadre contractuel doit reporter avec précision les objectifs de SLA fixés lors de l'appel d'offres et les moyens de contrôle. Si l'objectif de l'opération d'externalisation est d'avoir accès à une qualité de service supérieure, le contrat se doit de contenir des indicateurs de performance (KPI) qui permettent de s'assurer que le prestataire respecte ses engagements.

Pour éviter tout conflit, c'est l'entreprise cliente qui doit fixer le périmètre envisagé et le niveau de base à atteindre par le prestataire.

Dans le même ordre d'idée, il importe de fixer des modalités de reporting réguliers afin de pouvoir suivre l'avancée de la prestation.

Prévoir un plan de progrès

Sur un contrat de plusieurs années, l'entreprise cliente peut demander au prestataire de respecter un plan de progrès. Celui-ci doit être en mesure de trouver des axes d'économies en fonction des objectifs fixés par le client.

Mettre en place des pénalités de non-exécution...

Corolaire du suivi des performances, le contrat pourra contenir des pénalités en cas de retard d'exécution, de non-respect des objectifs ou de baisse de la qualité de service. La fixation des pénalités est un équilibre subtil. Elles doivent avoir un caractère dissuasif sans pour autant compromettre l'équilibre financier du prestataire.

...et des bonus de performance

Un contrat pourra aussi contenir une clause visant à récompenser la performance du prestataire en cas de dépassement des objectifs. Ce bonus peut prendre la forme de bonus financier ou bien d'annulation de pénalités antérieures. Une clause de bonus de performance peut s'avérer particulièrement intéressante dans le cadre d'exploitation de bâtiments « verts » ou certifiés.

La société Steria qui occupe un bâtiment à énergie positive en Ile-de-France a par exemple conclu avec son prestataire un accord de partage des gains en cas d'économies d'énergies supérieures aux objectifs fixés.

Penser à un cadre contractuel flexible et évolutif

Les besoins des organisations évoluent et le cadre contractuel doit être en mesure d'accompagner ces évolutions. Il est donc important de prévoir des clauses qui permettent de s'adapter aux changements de périmètre, aux variations de niveau d'activité ainsi qu'aux évolutions technologiques et réglementaires qui ne manqueront pas de se produire durant la vie du contrat. Des revues périodiques portant sur le périmètre du contrat sont le moyen pour le client de s'assurer que le service rendu est conforme aux besoins de son entreprise.

Selon la complexité du contrat et les besoins exprimés, le prestataire et son client peuvent s'entendre sur la mise en place de réunions d'étapes qui auront pour objet de faire le point sur ces éléments.

Se prémunir des risques juridiques propres à l'externalisation

Les métiers de l'environnement de travail sont des métiers de proximité. Une externalisation conduit donc à faire cohabiter les collaborateurs du prestataire avec ceux de son client. Cette cohabitation, expose les deux parties à plusieurs risques juridiques (cf. paragraphe « L'externalisation et la loi en France »).

Pour s'en prémunir un certain nombre de mesure doivent être prises :

- **Les collaborateurs du prestataire doivent rester sous son autorité** et exécuter leurs tâches en toute autonomie.
- **Les modalités de la prestation doivent être clairement définies** et la rémunération afférente doit être calculée sur une base forfaitaire.
- **Si cela s'applique (hôtesse d'accueil, agent de sécurité, technicien de maintenance...), le personnel détaché par le prestataire doit porter l'uniforme de son entreprise.** A défaut, il bénéficiera d'éléments distinctifs (adresse email spécifique, espace de travail dédié, badge distinctif...).
- **Les équipes du prestataire ne doivent pas avoir accès aux avantages sociaux de l'entreprise cliente** (réductions ou avantages offerts par le comité d'entreprise, subvention au restaurant d'entreprise, aide au logement...).

Construire une stratégie de transférabilité ou de réversibilité

La perte de contrôle et le risque de se retrouver bloqué avec un prestataire sous-performant sont des craintes souvent évoquées par les donneurs d'ordres. Pour s'en prémunir, le contrat doit prévoir les conditions de retour à la situation antérieure ou de transfert à un nouveau partenaire. Le prestataire doit s'engager à mettre en œuvre des solutions standards qui ne sont pas susceptibles de porter atteinte à la réversibilité. De plus, les procédures ou données spécifiques au site doivent être communiquées au client.

Dans le cadre d'un contrat en Total FM, l'intégralité des ressources et des compétences est confiée à un prestataire unique. Pour réduire les risques associés à une sortie de contrat, il est impératif que l'entreprise prévoie une stratégie claire de désengagement. Le maintien d'une maîtrise d'ouvrage interne pendant toute la durée du contrat est un élément essentiel pour garantir la continuité de l'exploitation dans la période de transition et accélérer une éventuelle ré-internalisation.

Se prémunir contre les risques de dommages et de défaut

Le prestataire devra souscrire une assurance en responsabilité civile et se couvrir contre les dommages matériels et immatériels afin de faire face aux risques susceptibles de survenir lors de l'exécution de la prestation.

Le démarrage du contrat

La mise en œuvre du contrat nécessite une phase de préparation importante pour que le jour J, l'ensemble des équipes soient opérationnelles.

Un planning détaillé précisera chacune des étapes préparatoires telles que:

- **Collecte des données** : procédures existantes, plans, organisation (toutes les informations nécessaires à la réalisation de la prestation),
- **Ingénierie sociale**,
- **Rédaction des procédures** de mise en œuvre,
- **Planification des différentes réunions** de surveillance du démarrage avec une périodicité qui est souvent hebdomadaire le ou les deux premiers mois,
- **Découverte du site** pour le personnel qui sera détaché,
- **Préparation des contrats de travail** pour le personnel externalisé,
- **Communication** auprès du personnel.

Cette phase préparatoire ne doit surtout pas être négligée car elle conditionne la réussite du projet et la première « impression » sur le niveau de qualité de service. Les sociétés de prestation en sont conscientes et mobilisent les moyens en conséquence.

Le client doit lui aussi mettre en œuvre les ressources suffisantes pour répondre aux demandes des équipes du prestataire, valider ou amender les propositions, assurer le transfert du savoir de manière exhaustive et détaillée. Chaque site est un cas particulier avec ses exceptions, ses habitudes. Celles-ci doivent être prises en compte et comprises par le prestataire avant d'entreprendre toute démarche d'évolution de l'organisation et de ses processus.

Dans le cas d'un transfert de personnel, le facteur humain est également essentiel. La première année est souvent difficile à gérer car il est fréquent que les anciennes équipes internes du client restent sur le site et effectuent les mêmes prestations pour le compte du nouveau prestataire. La perte des avantages sociaux liés à leur ancienne entreprise, le rattachement à une convention collective différente et le stress lié au transfert peuvent entamer la qualité de la prestation.

Le directeur de l'environnement de travail devra être vigilant et faire en sorte d'accompagner ces personnes en collaboration avec le prestataire en négociant par exemple une compensation du salaire, des formations ou un plan de mobilité vers d'autres sites gérés par le prestataire.

« Dans un début de contrat, il y a deux cas de figure. S'il n'y a pas eu de transfert de collaborateurs, il faut aider le FMeur à mettre le pied à l'étrier. Le patron de l'environnement de travail a une grande valeur ajoutée car c'est lui qui possède la connaissance du site et de l'entreprise. Il doit donc s'investir, pour que le prestataire apprenne le plus vite possible comment fonctionne l'immeuble.

Dans le second cas, s'il y a eu transfert de personnel vers le FMeur on est à peu près assuré que l'immeuble et la prestation vont continuer de tourner. En revanche, on risque d'avoir une perte de motivation et une perte de qualité. C'est un risque qu'il ne faut pas négliger. »

Faire vivre le contrat

Quelle que soit la qualité de la préparation, l'exhaustivité ou la précision du contrat, le prestataire découvre un monde nouveau avec sa culture, ses habitudes, ses non-dits. Le représentant du client va jouer le rôle de garde-fou, enrichir le savoir du prestataire afin que celui-ci s'approprie rapidement les règles en vigueur et puisse faire évoluer progressivement l'organisation et les processus.

Le client doit en retour suivre et évaluer la conformité des évolutions par rapport aux objectifs et au niveau de service définis dans le contrat. Le suivi doit s'appuyer sur des outils formalisés de contrôle de la performance et sur un système de gestion de la relation qui favorise la communication entre les parties.

« Quand vous vous lancez dans une externalisation il faut mettre les moyens en face pour vous assurer que votre organisation est prête. »

A. Suivre la performance

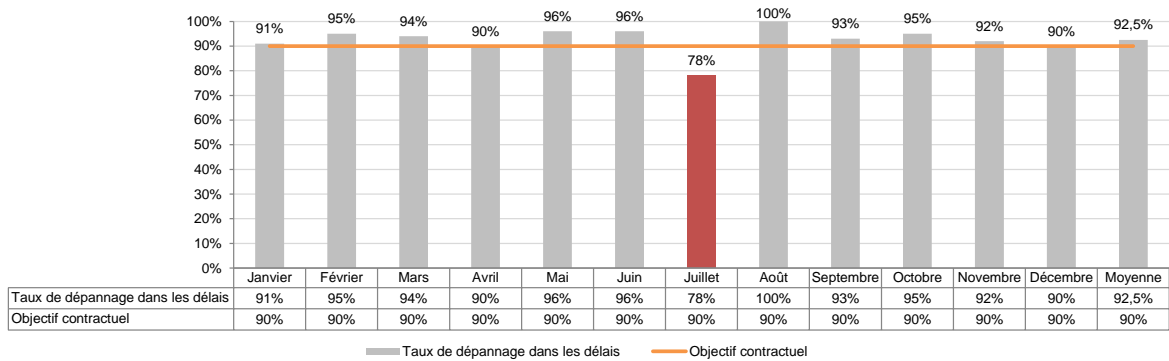
Parce qu'on ne peut pas piloter ce que l'on ne peut pas mesurer, les organisations qui veulent obtenir une création de valeur optimum au cours de l'exécution du contrat de FM doivent contrôler régulièrement avec leur fournisseur les indicateurs qualitatifs et quantitatifs établis dans les clauses de suivi de performance.

Les tableaux de bord opérationnels

Ils permettent un suivi de la prestation « en temps réel » à partir d'indicateurs préétablis qui peuvent être comparés à des valeurs de référence correspondantes au niveau de service attendu. L'analyse des écarts entre l'indicateur de référence et la valeur observée permet de tirer des enseignements qui facilitent le pilotage et la prise de décision tant pour le client que pour le prestataire.

Le tableau de bord est un outil de suivi opérationnel qui doit être utilement employé pour faciliter la communication. Il doit répondre à un double objectif de pertinence et de lisibilité. Il doit coller le plus précisément possible à l'activité confiée, être compris de tous et être facile à mettre à jour.

Graphique 5. Indicateur qualité : Taux de dépannages réalisés dans les délais contractuels



L'objectif contractuel (90% de dépannage dans les délais) est globalement tenu, sauf au mois de juillet en raison d'un manque d'effectifs dû aux congés annuels. A noter que plus de 60% des dépannages sont de nature électrique (climatisation et téléphonie)

Source : ARSEG

Le benchmarking

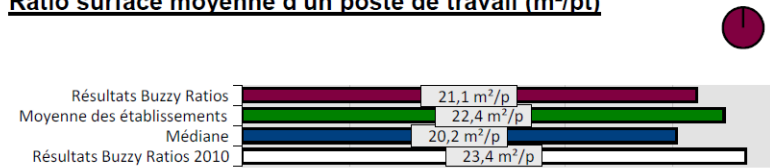
Le benchmark offre un levier de suivi et d'amélioration de la performance complémentaire aux tableaux de bord, car il permet de comparer les résultats d'un établissement donné à un panel d'immeubles.

Le benchmarking peut s'effectuer en interne si l'entreprise dispose d'un nombre de sites suffisant ou bien en externe à partir de données collectées auprès d'autres entreprises. Le processus du benchmarking peut être lourd à gérer en interne. Les entreprises ont la possibilité de se tourner vers des conseils spécialisés qui les accompagneront dans la collecte, le traitement et l'analyse des données.

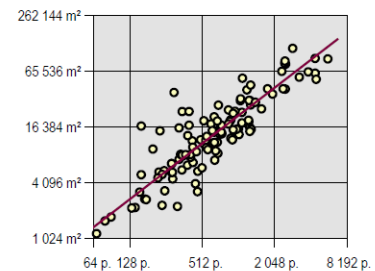
Selon les objectifs poursuivis et le niveau de précision attendu, le benchmarking pourra être réalisé à partir d'un échantillon standardisé ou nécessitera la constitution d'un panel de bâtiments aux caractéristiques définies en amont.

Graphique 6. Exemple de benchmark : Surface moyenne d'un poste de travail

Ratio surface moyenne d'un poste de travail (m²/pt)



Code : 000-01 Surface locative ramenée au nombre total de postes de travail (voir lexique)



Source : ARSEG – Les indicateurs du poste de travail Buzzy Ratios® (2011)

L'analyse de la valeur ajoutée

Le suivi régulier d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs est l'élément essentiel d'une stratégie opérationnelle de pilotage de contrat. Toutefois, le recours à l'externalisation répond aussi à des objectifs stratégiques d'amélioration de la performance de l'entreprise à un niveau global. Les managers qui veulent avoir une vision exhaustive de l'efficacité de leur contrat de FM doivent donc s'attacher à intégrer dans leur analyse des éléments de création de valeur tels que la baisse du taux de turn-over, l'augmentation de la productivité par salarié, la croissance du chiffre d'affaires, ou encore la mesure de la satisfaction de leurs clients internes.

L'analyse prospective

Certaines organisations mettent en place des tableaux de bord prospectifs (Balanced Score Card)⁹. Ces tableaux de bord évaluent la performance future d'une activité sous quatre angles distincts et permettent d'évaluer la performance de l'environnement de travail.

- **Apprentissage et croissance** : Que pouvons-nous encore améliorer ?
- **Processus internes** : Où se trouve notre valeur ajoutée ?
- **Clients** : Quel sont les besoins de nos clients internes ?
- **Finances** : Comment contribuons-nous à la création de valeur ?

La capacité du client à mesurer et analyser la performance de ses partenaires est primordiale pour la réussite de long terme du partenariat. L'utilisation d'outils de suivi de performance et de planification stratégique autorise la mise en place d'une logique d'amélioration continue qui assure la croissance de l'entreprise et l'optimisation des budgets confiés.

B. Organiser le reporting

Si les objectifs de résultats sont posés dès la phase de négociation précontractuelle, la durée des contrats de FM rend nécessaire des revues régulières entre le prestataire et son client pour fédérer les équipes en place et maintenir l'adéquation entre le niveau de service et le périmètre d'activité de l'entreprise.

Trop souvent, les managers se contentent de suivre des indicateurs sur un logiciel et rencontrent leur prestataire une fois par an « pour relever les compteurs ». Les outils de contrôle sont précieux pour suivre l'activité au quotidien, mais ils doivent s'accompagner de réunions régulières qui permettent de faire le point sur des changements de périmètre, d'identifier des difficultés, de communiquer sur les succès obtenus et de mettre en place des plans de progrès.

Les réunions d'étapes sont un moment d'échange privilégié qui assurent la pérennité du partenariat. Pour en garantir le succès nous recommandons d'établir un planning formel et hiérarchisé en fonction des objectifs et de le porter au contrat. Il conviendra notamment de distinguer les réunions à visée opérationnelle plus régulières, des réunions d'orientation stratégique qui nécessiteront la présence des membres du comité de direction une ou deux fois dans l'année.

⁹ D'après une méthodologie issue des travaux de Kaplan et Norton, voir notamment : Kaplan R S et Norton D P (1992) "The balanced scorecard: measures that drive performance", *Harvard Business Review* Jan – Feb pp. 71–80

« Le vrai succès de l'externalisation c'est vraiment le contrôle et le pilotage. Nous avons mis en place une structure de reporting avec des objectifs très clairement définis avec le prestataire et des réunions régulières qu'elles soient mensuelles ou trimestrielles en fonction des métiers pour faire le point sur l'avancée et le rendu des services et des objectifs techniques que l'on s'est fixé ensemble. »

C. Mettre en place une structure de pilotage

La gestion du partenariat est un engagement qui nécessite la mise en place d'une structure de pilotage adaptée au suivi de la relation avec les équipes du prestataire. Une équipe dédiée au pilotage assistée par une équipe en charge de la mesure des obligations permet de s'assurer que les objectifs contractuels sont atteints. La gouvernance recouvre une dimension de suivi du contrat au quotidien et une dimension prospective sur le positionnement de la nouvelle organisation de l'environnement de travail.

La valeur ajoutée d'un projet de FM passe par un pilotage de qualité qui saura fournir des orientations et des informations utiles pour faire évoluer le niveau de service. Pour ce faire, les entreprises qui décident de maintenir une maîtrise d'ouvrage interne doivent veiller à conserver des profils capables de s'adapter à la nouvelle organisation. Les collaborateurs doivent être en mesure de déléguer l'opérationnel pour se concentrer sur la planification stratégique et la fixation d'objectifs en lien avec le prestataire.

L'externalisation du savoir-faire opérationnel expose en outre l'entreprise à un risque de perte de maîtrise des activités confiées. Les managers devront s'assurer que la structure de pilotage comporte des profils qui sauront allier expertise technique et compétences en management afin de garantir la pérennité des connaissances acquises et assurer le relais auprès de la direction générale.

Ces dernières années, plusieurs études et articles ont montré qu'un nombre non négligeable de contrats d'externalisation se terminent avant leur terme. Les causes d'insatisfaction sont nombreuses : augmentation des coûts, manque d'implication du prestataire, perte de visibilité sur l'activité externalisée. Beaucoup de problèmes peuvent être évités si les risques ont été identifiés en amont.

Une bonne communication et des objectifs clairs sont des éléments déterminants pour assurer la continuité du partenariat. Nous pensons qu'un contrat d'externalisation doit être continuellement revu et challengé par les parties prenantes au cours de revues régulières. Une opération d'externalisation est avant tout une question de relations humaines. De nombreuses organisations font l'erreur de croire qu'il s'agit d'une énième transaction commerciale exclusivement guidée par des processus et des indicateurs.

Prévoir l'après (contrat)

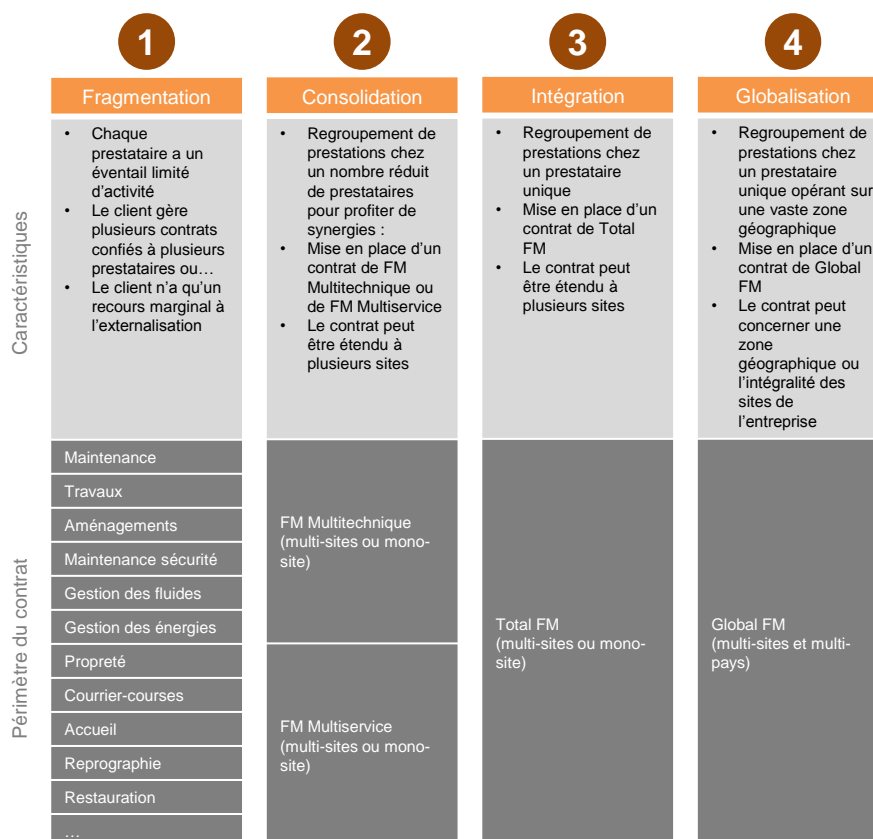
A. L'évolution du contrat d'externalisation

L'externalisation est une opération de long terme qui appelle logiquement des évolutions de périmètre. Dans le cadre d'un contrat de FM regroupant plusieurs prestations, l'engagement est pluriannuel et le périmètre de la prestation est amené à évoluer en fonction des besoins de l'organisation cliente et de la stratégie du prestataire.

Dans le cadre d'un modèle de pilotage de prestations fragmentées ou d'une organisation mixte associant personnels internes et prestataires, il arrivera peut-être un moment où l'entreprise souhaitera le faire évoluer en consolidant par exemple plusieurs prestations dans un seul contrat.

Dans le cadre des prestations liées à l'environnement de travail, l'évolution de la prestation externalisée pourra être fonctionnelle, géographique ou un mélange des deux. D'une prestation unique, le client pourra soit décider de redimensionner les activités confiées sur son site soit de les faire évoluer vers une gestion globale multi-sites.

Graphique 7. Les quatre phases d'externalisation de l'environnement de travail



Source : Analyse ARSEG

L'évolution du périmètre, qu'elle soit géographique ou fonctionnelle est d'abord un moyen pour le prestataire d'augmenter la valeur du contrat géré et de sécuriser son positionnement chez un client.

Comme dans le cadre d'un appel d'offres, les donneurs d'ordres devront veiller à ce que les évolutions contractuelles correspondent bien aux objectifs attendus par la direction générale. Ils devront être attentifs à la proposition de valeur du prestataire en termes de coûts, de qualité et d'expertise afin de s'assurer que la solution retenue correspond aux besoins réels de l'organisation.

B. Que faire en cas de litige ?

Il arrive que la forme actuelle du partenariat ne donne pas satisfaction. L'entreprise se retrouve alors confrontée à l'obligation de relancer un appel d'offres ou de procéder au rapatriement en interne de l'activité. La difficulté à migrer le contrat dépend d'une part du contrôle que le prestataire possède sur les installations et les services fournis et d'autre part de la stratégie de sortie mise en place par l'entreprise cliente.

La migration comme la ré-internalisation sont des décisions qui exposent l'entreprise à une perte de performance de ses activités externalisées. Dans le cas où la stratégie de sortie n'a pas clairement été définie en amont, la sortie de contrat est souvent synonyme de contentieux et de dépenses importantes pour reprendre le contrôle sur la prestation.

A moins d'un désaccord majeur avec son prestataire, nous pensons qu'il est généralement plus avantageux de renégocier le contrat existant en travaillant sur les différents éléments de gouvernance et de contrôle de la prestation. Les partenaires ont en outre la possibilité de se faire accompagner par un tiers qui les aidera à définir des objectifs et structurer les modalités de reporting et de suivi.

« Les adhérents du SYPEMI ont signé une charte dans laquelle, la réversibilité est un des éléments clés. A titre personnel, je n'ai jamais de crainte ni de honte à discuter avec un client des conditions de réversibilité. Si je suis bon nous n'en aurons pas besoin. Et si ça se passe mal, il vaut mieux savoir en amont ce que chacun se doit. »

Conclusion

L'externalisation fait désormais partie intégrante de nos entreprises qui recherchent en permanence à accroître leur performance. Elle s'étend progressivement au secteur public qui est lui aussi soumis aux mêmes règles de compétitivité. Cette logique d'entreprise s'applique tout particulièrement à l'environnement de travail dont certains secteurs d'activité sont - à de rares exceptions près - systématiquement externalisés.

Ce déploiement s'est accompagné d'un changement de culture chez les directeurs de l'environnement de travail qui ont appris à parler obligation de résultat, partenariat, pilotage. Ils recherchent désormais la meilleure performance au meilleur coût avec un regard critique sur les « vendeurs de rêve ». Cette mutation rapide de l'organisation a changé les caractéristiques de la fonction des directeurs de l'environnement de travail, moins technicien et plus manager.

En revanche, l'approche retenue diffère d'une entreprise à l'autre en fonction de sa culture. Le choix du modèle est variable : contrats globaux ou approche locale, Global FM ou lots séparés, il ne se dégage pour l'instant pas de grande tendance. Avec une constante, la réussite passe par une mobilisation des compétences en amont puis dans le pilotage du contrat. Les directeurs de l'environnement de travail devront en outre rester vigilants vis-à-vis des dérives liées à certaines pratiques.

La réussite de ce nouveau mode d'organisation et l'atteinte des objectifs de l'entreprise sont directement liés à la performance des prestataires, mais aussi à la qualité du maître d'ouvrage. C'est à cette condition que le terme partenariat prend tout son sens.

« Bon client, bon prestataire »

François Berthier – Secrétaire général adjoint, responsable du Pôle Prospective (ARSEG)

Contacts

L'ARSEG, Association des Directeurs de L'Environnement de Travail (anciennement Services Généraux), est depuis plus de 35 ans, l'unique instance représentative des professionnels de l'environnement de travail en France.

Au 31 décembre 2011, L'ARSEG regroupe plus de 2000 membres, Directeurs des services généraux et de l'environnement de travail et prestataires.

L'ARSEG est constituée d'un réseau d'entreprises de tous secteurs, privées comme publiques, sièges ou filiales de multinationales mais aussi PME/PMI.

ARSEG - Pôle Prospective

Nicolas Berthelier

Chargé de Mission, Pôle Prospective

101-109, rue Jean Jaurès

92300 LEVALLOIS-PERRET

Tél. : 01 47 48 99 26

nberthelier@arseg.asso.fr

Le SYPEMI, Syndicat Professionnel des Entreprises de Multiservice Immobilier et de Facilités Management, regroupe les entreprises exerçant les activités liées aux services, à la maintenance, à la gestion technique et administrative d'ensembles immobiliers.

Le SYPEMI regroupe 20 entreprises qui gèrent 20 millions de m² et représentent 20 000 salariés.

SYPEMI

Bruno Lannerée

Secrétaire Général

28 rue de la Pépinière

75008 PARIS

Tél. : 01 44 70 63 90

sypemi@fedene.fr

