

AVIS D'EXPERT

Le multiservice a ses valeurs

De l'établissement d'un diagnostic opérationnel à la relation commerciale, en passant par la sélection de l'opérateur : éclairage et conseils d'un spécialiste pour mener à bien un projet de multiservice.

FM, multiservice et soft service désignent les multiples facettes d'une même logique : regrouper chez un opérateur unique un ensemble de services auparavant dissociés. Dans un contexte économique de plus en plus exacerbé, l'entreprise cherche à optimiser ses processus et à réduire ses coûts. De fait, les directions de services généraux ont recours au multiservice. Avec pour avantages des gains d'optimisation (grâce à une meilleure utilisation des ressources), un meilleur niveau de service (avec plus d'homogénéité et de cohérence) et une réduction des coûts cachés (gains de temps, réduction des échanges...) comme visibles (maîtrise budgétaire, synergie, polyvalence et flexibilité). Pourtant, les retours d'expérience mettent en lumière des niveaux de résultats escomptés qui ne sont pas systématiquement en ligne avec les attentes et arguments développés. Pour transformer tout projet de multiservice en une réussite avérée, deux valeurs prédominent : celle de l'opérateur, évaluée selon sa propre stratégie, et celle perçue par l'entreprise dans le rapport qualité/coût. À cela, s'ajoutent deux fondamentaux : chaque structure a sa culture et chaque opérateur a une origine « métier » (la



maintenance technique, le service, comme le nettoyage industriel, la restauration, l'accueil...), un actionnariat, une trajectoire et des valeurs.

LE FACTEUR HUMAIN

Tous ces éléments conditionnent *in fine* la manière de produire le service ainsi que la qualité et la profondeur de la relation commerciale. Le second est de ne pas oublier que la mise en œuvre de la démarche et son niveau de réussite sont très dépendants de l'humain. Ces fondamentaux et valeurs en tête, rappelons que le « multiservice » n'est pas la juxtaposition de plusieurs services. Il est ainsi indispensable que l'opérateur

double sa connaissance approfondie de chaque métier (cadre juridique et social, sensibilité métier, écarts de performance, disparités...) et ses compétences techniques d'une forte capacité d'entraînement. Il doit faire preuve d'ouverture d'esprit et agir dans l'intérêt du client en véritable arbitre et chef d'orchestre. Souvent négligée, la phase de préparation conditionne la réussite et définit la nature et l'étendue des services à regrouper. Pour cela, il est nécessaire de répondre de manière exhaustive à plusieurs questions : quels sont les objectifs de l'entreprise en termes de valeurs ? Quel est le coût total de possession (TCO)

Il ne faut pas oublier que l'on ne confie efficacement à d'autres que ce que l'on maîtrise déjà.

de chaque prestation en place ? Y a-t-il adéquation entre les objectifs et les coûts ? Le multiservice est-il une solution envisageable sur tout ou partie de ces services ? Cette solution est-elle un vrai choix ou est-elle conditionnée par des paramètres extérieurs ? Les risques et les freins sont-ils clairement identifiés ? L'ensemble des réponses permettra de réaliser un diagnostic opérationnel approfondi, couvrant *a minima* les coûts internes, externes et leurs structures, les services aux occupants actuels (qualité, niveaux de service, réactivité, fiabilité) et l'expression de leurs attentes. Il mettra également en lumière les pratiques de gestion opérationnelle des prestataires, les tableaux de bord, les indicateurs, les dysfonctionnements, les litiges, l'implication managériale, la qualité de la relation commerciale (transparence, fiabilité) et la capacité de l'opérateur à struc-

turer, à manager, à gérer les événements, à communiquer. Ce travail débouchera sur la rédaction d'un cahier des charges qui ne doit pas se limiter en une énumération de tâches, mais bien être l'expression d'un compromis entre des niveaux de service par métier et la réduction du coût global. La clarté et la compréhension interne de ce compromis sont directement liées à la qualité du diagnostic.

SOIGNER LE CHOIX DES PRESTATAIRES

Ce dernier établi, l'identification des prestataires potentiels s'effectue en deux temps : une recherche très large, puis la consultation ceux qui, après analyse, sont en ligne avec l'entreprise et ses objectifs. En complément des données générales (actionnariat, bilans...), il est important de récolter les éléments mettant en lumière la réalité de l'exploitation, tels que la description de l'organisation (structure et qualité, degré d'autonomie/décision, services supports type qualité, sécurité, RH...). Les modes de communication, notamment la transmission

des informations, les statistiques et la gestion quotidienne des opérations, sont également à prendre en compte. Trop souvent, la démarche de consultation et du choix de l'opérateur est limitée. Afin de se concentrer sur la création de valeurs, plutôt que de courir derrière des économies à court terme, payées au prix de coûts cachés et de dysfonctionnements, deux phases sont à aborder avec profondeur : la phase amont, pour préciser tous les éléments contextuels (objectifs, contexte, facteurs facilitant et freins, photographie de la situation actuelle, améliorations attendues et objectifs issus du diagnostic opérationnel), et la phase aval, scindée en deux étapes, soit : la validation de la capacité du prestataire (processus de pilotage, processus de réalisation, processus support) avec soutenance systématique afin d'aller plus loin qu'une simple analyse des offres sur papier, et l'analyse du compte d'exploitation prévisionnel avec soutenance. Travailler à livre ouvert, aller dans le détail renforcent la garantie d'une prise de déci-

sion sécurisée. Tout doit être dit et prévu. Rôles et attentes de chacun doivent être soigneusement définis.

UNE COMPRÉHENSION RÉCIPROQUE

Le contrat sera le reflet d'une compréhension réciproque des intérêts en jeu et construit sur une base consensuelle, loyale et équitable. La confiance surtout conditionne la relation commerciale sur la durée. Si elle existe au démarrage du projet, celle-ci doit perdurer, voire se renforcer. Concevoir une relation centrée sur le contrôle d'objectifs de performances, des systèmes de bonus/malus et un rapport de force, n'est pas suffisant. La relation doit rester ouverte et vivante pour gérer l'ensemble des événements. Le respect du planning des réunions de pilotage par les cocontractants, la mesure des performances à l'aide d'indicateurs clairs avec objectifs et suivis, ainsi que l'établissement d'une démarche d'amélioration continue dont chaque partie reconnaît explicitement son rôle et

sa contribution : autant de points à soigner pour prendre conscience que chacun alimente l'autre dans l'amélioration de ses propres performances et poser les bases d'une relation positivement gagnante. Enfin, il ne faut pas oublier que l'on ne confie efficacement à d'autres que ce que l'on maîtrise déjà. Le multiservice répond à la question : comment faire mieux pour mon entreprise ? Si il passe par une démarche claire, précise et équilibrée, adaptée à la situation particulière de la structure, enrichie des points de vue et savoir-faire de chacun, gageons que la réussite pleine et entière ne peut faire aucun doute ! ●

ÉRIK MAUGENDRE

►►► En savoir plus : <http://ks-services.com>



Érik Maugendre est directeur en charge du développement des activités logistiques et FM de KS Services, prestataire en logistique industrielle et services généraux.