

Qui sont les donneurs d'ordres sur le marché des services généraux ?

S'agissant des services généraux, ce n'est pas d'un marché dont il faut parler mais bien de plusieurs marchés, tant leur périmètre d'intervention est large. Selon les entreprises et les organisations en place, les services généraux correspondent à des domaines d'intervention plus ou moins nombreux. Si les donneurs d'ordres peuvent varier selon l'organisation en place, la finalité des services généraux reste immuable : fournir à l'entreprise la meilleure infrastructure de travail, afin de lui permettre d'exercer son cœur de métier, dans des conditions optimales. Si, à l'évidence, les responsables de services généraux sont majoritaires, il convient également de citer les directeurs immobiliers, les responsables des achats et les prestataires de facility management qui, chacun à des titres divers, sont donneurs d'ordres sur ces marchés des services généraux.

Qui est rattaché à qui ?

Pour apprécier le pouvoir décisionnaire de chacun, il est intéressant d'observer la direction de rattachement des différents donneurs d'ordre évoqués. Selon l'Observatoire du Management Immobilier*, la direction des moyens généraux serait rattachée au secrétariat général (à 43 %) et au service des ressources humaines (à 43 %), tandis que les directions immobilières dépendraient du secrétariat général (50 %) et de la direction financière (25 %).

Concernant les directions Achats, le Premier observatoire des achats** estime que 50 % des Directeurs Achats sont aujourd'hui rattachés à la Présidence ou à la Direction Générale. Chiffre qui s'élève à 65 % dans l'industrie. Plus de 90 % d'entre eux étaient rattachés à la Direction Industrielle ou à la Direction Financière, voire au Secrétariat Général dans les années 90.

Le Responsable des Services Généraux : un homme-orchestre

En très grande majorité, c'est le responsable de services généraux

à égalité avec la Direction immobilière (graphique page suivante). En revanche, ce n'est pas le cas dans les entreprises industrielles pour lesquelles l'immobilier d'exploitation reste très majoritairement rattaché à la direction immobilière. Pour compléter ce point de vue, l'étude relate également les activités principales des services immobiliers (graphique ci-dessous). Très naturellement, on constate que les directions immobilières font moins de facility management que les directions des moyens généraux. En effet, cette activité ne représente que 16% des citations des directions immobilières contre 67 % des citations des directions moyens généraux.

Il faut noter que le périmètre de la direction immobilière est étroitement lié à l'importance et aux caractéristiques du patrimoine. La technicité des immeubles et l'affectation des locaux (activités, bureaux, usines, logistique, réseau bancaire) sont également des éléments prépondérants qui impactent directement les responsabilités du directeur immobilier. Certes, le poste de directeur immobilier met l'accent sur la stratégie de développement comme l'indique la définition retenue par l'APEC : « *Le directeur immobilier assume la totalité des responsabilités dans le domaine immobilier dit d'exploitation, c'est-à-dire l'immobilier qui est nécessaire à l'entreprise pour ses besoins propres. Il assure le logement des activités de l'entreprise dans des conditions optimales de qualité et de coût et fait en sorte que l'immobilier s'adapte à tout moment à la stratégie de l'entreprise et à l'évolution de ses besoins.* ». Toutefois, selon l'étude Essec, ce sont 16 % des directions immobilières qui seraient également en charge du facility management : la direction immobilière est donc également un donneur d'ordre sur ce marché des services généraux. Et d'ailleurs, bon nombre de professionnels affichent les deux responsabilités

Le pilotage de la performance, le management des fournisseurs, le développement de méthodologies et d'outils dédiés figurent ainsi, parmi les autres grands chantiers pour la fonction Achats. Passée en 10 ans d'une logique « approvisionnements » à une logique « réduction des coûts », elle doit maintenant accentuer sa participation au développement de l'entreprise.

En cas d'externalisation...

Dans le cas d'une externalisation globale des services généraux auprès d'un prestataire, c'est un chef de site qui devient alors le donneur d'ordre, puisqu'il agit au nom et pour le compte de l'entreprise qui lui a confié le contrat. Pour autant, cette externalisation ne signifie nullement que l'entreprise cliente ne soit plus totalement partie prenante dans les décisions. En effet, le prestataire de facility management, dont le rôle est, entre autres, d'optimiser le rapport qualité/coût des différentes prestations, peut se trouver à un moment ou à un autre contraint de changer de prestataire sous la pression de son propre client.

Dans le cas d'une externalisation globale des services généraux et sur un plan purement commercial, le donneur d'ordre est à la fois le prestataire de facility management et le client final. Le métier de chef de site ou de responsable de site est ainsi défini par l'APEC : « Le responsable de site met en oeuvre et développe des activités de facilities management immobilier en garantissant des niveaux de qualité de services définis contractuellement, et ce dans des conditions de rentabilité demandées par la direction générale. Son rôle est d'assurer la gestion et l'exploitation d'immeubles, tant en terme de travaux que de services aux locataires, pour le compte des sociétés clientes dans un souci de maîtrise des coûts et d'amélioration des performances. »

Françoise Leroy

(RSG) qui est l'homme-orchestre, chargé d'optimiser la gestion de ses services, devant à la fois satisfaire les besoins exprimés par ses clients internes et respecter les budgets alloués par sa direction. Selon les entreprises, la fonction peut varier de «l'intendance» à un poste de cadre de haut niveau regroupant des responsabilités fonctionnelles, d'achats, de gestion immobilière et financière. De même, il est encore fréquent de rencontrer des services généraux organisés par famille de métiers : chaque collaborateur ayant la responsabilité d'une ou plusieurs prestations (gestion technique, accueil/sécurité, nettoyage/espaces verts...). Ainsi, le responsable de services généraux n'est donc pas obligatoirement le donneur d'ordre direct même, si celui-ci est, in fine, le décisionnaire.

Son métier est ainsi défini par l'APEC : « *Le responsable des services généraux coordonne l'ensemble des activités concernant la gestion, l'entretien et la sécurité de l'immobilier de l'entreprise (services, installations, équipements). Ainsi, il contribue à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise par la mise à disposition de la meilleure infrastructure dans le cadre des budgets alloués.* »

Directeur Immobilier et Moyens Généraux

Dans les domaines d'intervention des services généraux, l'immobilier d'exploitation tient une place importante. Selon une étude de l'Observatoire du Management Immobilier** réalisée en 2004 par l'ESSEC, le service en charge de la gestion de l'immobilier d'exploitation (dans le secteur tertiaire) est pour près de la moitié la Direction des moyens généraux

sur leur carte de visite.

Et les services achats ?

Dans quelle mesure les services achats deviennent-ils les donneurs d'ordres sur les marchés des services généraux ? À entendre certains prestataires, les directions des achats seraient de plus en plus décisionnaires. En l'absence de toute information quantifiée et vérifiée, il faut se garder de généraliser à l'ensemble des domaines des services généraux. En effet, s'il est facile de comprendre que les services achats soient les donneurs d'ordres pour certains achats hors production tels que les fournitures de bureau ou l'économat, il est en revanche plus complexe et – plus risqué aussi - d'appliquer le même traitement et la même logique pour l'achat de prestations de services. Cela ne veut pas dire que cela n'existe pas déjà et que la probabilité est nulle. Cela signifie en tout cas que, pour ce faire, la fonction Achats devra progresser et faire naître de nouveaux métiers tels que les « *Acheteurs projets* » qui sont des profils recherchés, combinant des compétences d'achats et des compétences techniques ainsi que de gestion. Cela implique aussi que les directions achats se dotent d'outils pertinents, car, actuellement, la mise en place de logiciels de gestion des achats, d'outils e-procurement et d'outils e-sourcing est loin d'être systématique. Les pourcentages d'utilisation s'élèvent respectivement à 47 %, 42 % et 32 % (source 1er observatoire des achats**).

Selon l'enquête réalisée au 1er semestre 2004**, l'amélioration de la mesure de la performance Achats constitue d'ailleurs une priorité majeure pour près de 50 % des entreprises interrogées.

* Observatoire du Management Immobilier

(Chaire Immobilier de l'ESSEC) : L'Observatoire du Management Immobilier a réalisé une étude auprès d'un échantillon de 40 entreprises du CAC 40 qui met en lumière les organisations immobilières qui sont en charge du patrimoine d'exploitation.

** 1er observatoire des achats (Microsoft, BearingPoint, l'ESSEC et Novamétrie) : Conduite aux mois de mars et avril 2004, l'enquête du premier Observatoire des Achats a été réalisée auprès d'un panel de 200 Directeurs des Achats représentatif du paysage économique français, tant en termes de secteurs d'activité (industrie, services et commerce) que de tailles d'entreprises (deux tiers des entreprises interrogées ont un chiffre d'affaires supérieur à 500 millions d'euros).

Les domaines d'intervention des RSG

IMMOBILIER

Contrôles techniques
Entretien
Environnement
Espaces verts
Gestion des Assurances
Gestion des documents
Gestion des espaces
Gestion des énergies
Gestion des taxes
Gestion immobilière
Maintenance
Sécurité et sûreté
Travaux

INSTALLATIONS

Audiovisuel
Informatique
Reprographie et Imprimerie
Télécommunications
Téléphonie/standard

SERVICES

Accueil
Achats
Archivage
Communication interne
Coursiers
Déménagements
Distribution Automatique
Documentation/abonnements
Économat
Messageries internationales
Préparation des salles de réunion
Restauration collective et direction
Reproduction et Impression
Transports
Voyages

ÉQUIPEMENTS

Équipements sociaux et collectifs
Mobilier
Parc auto
Systèmes mobiles