

Deloitte.

Environnement de travail
Quel modèle d'externalisation
dans votre entreprise ?



Décembre 2015



Sommaire

Préambule	2
Enseignements de l'étude	5
Méthodologie de l'étude	6
1. Etat des lieux	8
1.1 Où en est le marché de l'externalisation?	8
1.2 Qui sont les acteurs? Comment se positionnent-ils ?	9
2. Les motifs du choix du modèle	10
2.1 La taille de l'entreprise influence toujours le choix du modèle	10
2.2 D'autres facteurs peuvent influencer le choix du modèle	12
2.3 Quel pilotage mettre en place ?	14
3. Les délais de mise en œuvre de l'externalisation	16
4. Le niveau de satisfaction	18
5. Etude de cas de différents modèles	19
Bilan et perspectives	30
Conclusion	32

Préambule

Depuis plusieurs années, l'externalisation des services liés à l'environnement de travail a suscité un intérêt certain de la part de l'ensemble des acteurs de ce domaine, donneurs d'ordres comme prestataires. Plusieurs études témoignant de cet intérêt ont déjà permis d'appréhender les multiples facettes de cette problématique, dont les impacts sont significatifs pour l'ensemble des entreprises, tant en termes d'environnement de travail que de coûts.

Ainsi, en 2012, l'Arseg et Deloitte ont mené une première enquête sur l'externalisation des fonctions de l'environnement de travail. Cette enquête inédite avait permis de :

- faire un **état des lieux des différents modèles d'organisation** mis en place au sein des entreprises en France pour gérer les services liés à l'environnement de travail ;
- dresser un **panorama des grands acteurs du marché** et de leurs offres de services ;
- évaluer les **avantages et les inconvénients** des modes d'externalisation ;
- partager les **retours d'expérience, les réussites ou les échecs**, du point de vue des donneurs d'ordres comme des prestataires ;
- dégager les **tendances du marché et les perspectives d'évolution** envisagées par les donneurs d'ordres à court ou moyen terme.



Résultats de l'enquête disponibles sur :
<http://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/immobilier/articles/environnement-de-travail-quel-modele-d-externalisation-dans-votre-entreprise.html>

En parallèle, l'Arseg et le Sysemi (Syndicat Professionnel des Entreprises de Multiservice Immobilier) ont publié un livre blanc, véritable guide méthodologique de l'externalisation des métiers de l'environnement de travail.

Depuis 2012, l'Arseg organise de nombreuses rencontres à Paris ainsi qu'en régions (Lyon, Nantes, Strasbourg, etc.) sur les différents aspects liés à la gestion de l'environnement de travail.



Livre blanc disponible sur :
http://www.Arseginfo.fr/Download/?file=ressweb_un_livre_blanc_sur_l-41.pdf&from=ressource

L'Arseg et Deloitte ont collecté de nombreuses données auprès d'utilisateurs ayant répondu à un questionnaire en ligne.

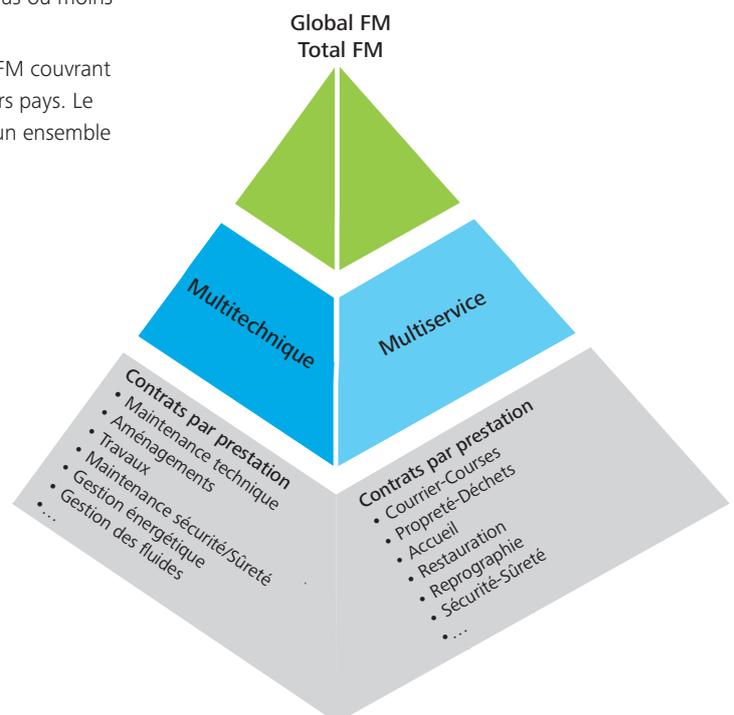
La précédente étude avait mis en exergue **les principaux modèles d'externalisation** suivants :

- **Corps d'état séparés** : chaque activité spécifique est confiée à un prestataire dont c'est le cœur de métier ;
- **Multitechnique** : un même opérateur est responsable des prestations d'exploitation des bâtiments : maintenance technique, travaux, gestion des énergies et contrôles réglementaires ;
- **Multiservice** : un même opérateur est responsable d'un ensemble de prestations de services destinées aux occupants : accueil, nettoyage, restauration ;
- **Facility Management (FM)**, dont :
 - **Total FM** : un même opérateur couvre les prestations de multitechnique et de multiservice. Dans le Total FM, le pilotage peut être plus ou moins externalisé ;
 - **Global FM** : il désigne un modèle Total FM couvrant un ensemble de sites répartis sur plusieurs pays. Le contrat est généralement négocié pour un ensemble géographique.

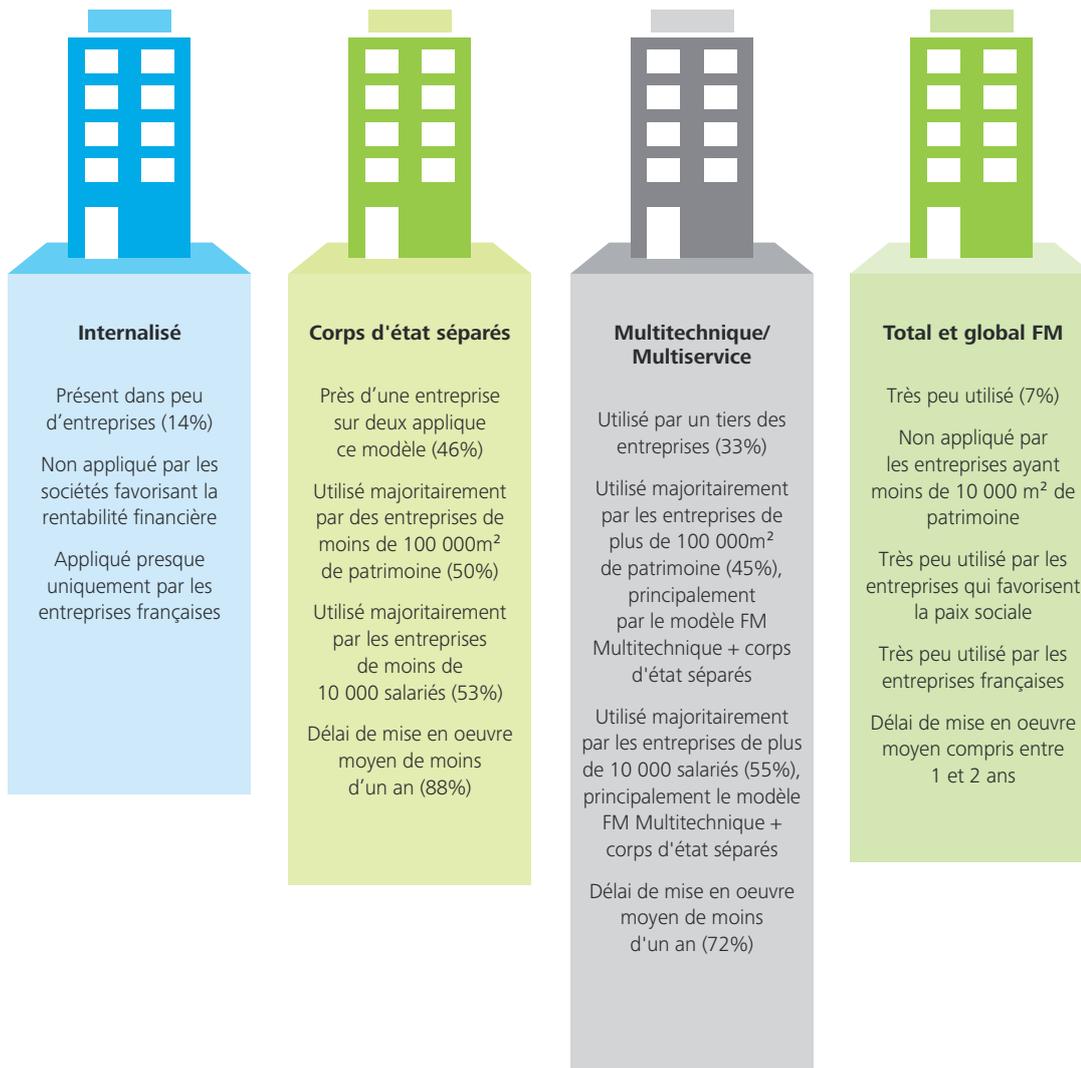
S'inscrivant dans la continuité de cette première étude, Deloitte et l'Arseg ont mené une seconde enquête visant à analyser les modèles d'externalisation mis en place dans les entreprises. L'objectif de cette étude est donc d'analyser :

- les **motifs de mise en place de tel ou tel modèle d'externalisation** des services liés à l'environnement de travail ;
- les **adaptations éventuelles** apportées en fonction notamment de l'historique de la société, de la culture d'entreprise et des spécificités du site considéré (taille, destination, localisation, etc.) ;
- le **niveau de satisfaction global en résultant**.

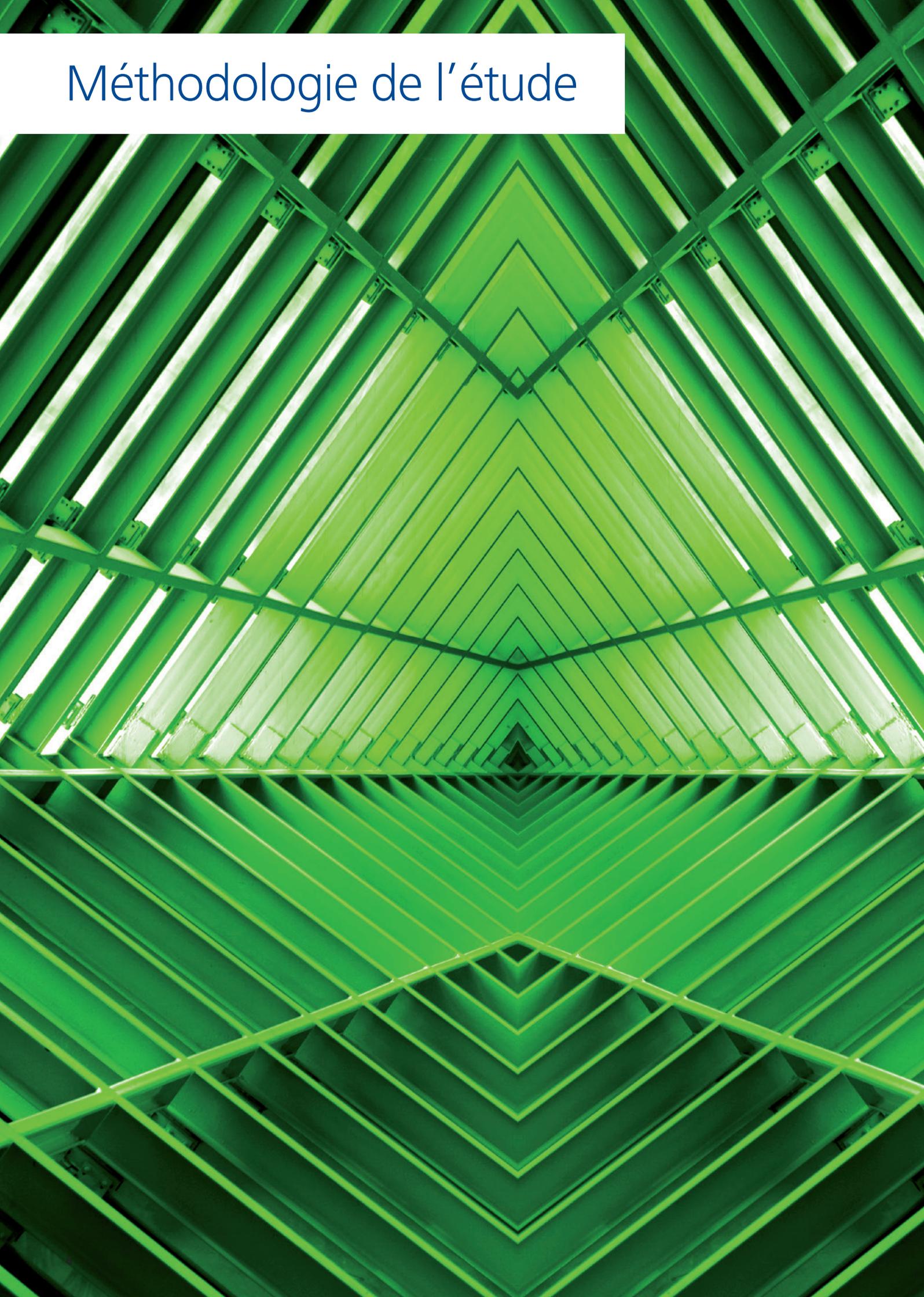
A cet effet, l'Arseg et Deloitte ont collecté de nombreuses données auprès d'utilisateurs ayant répondu à un questionnaire en ligne. Ces éléments ont été complétés par des entretiens avec des utilisateurs, occupant des surfaces aux caractéristiques similaires, dans des conditions contractuelles semblables, en vue d'identifier les incidences des différentes adaptations.

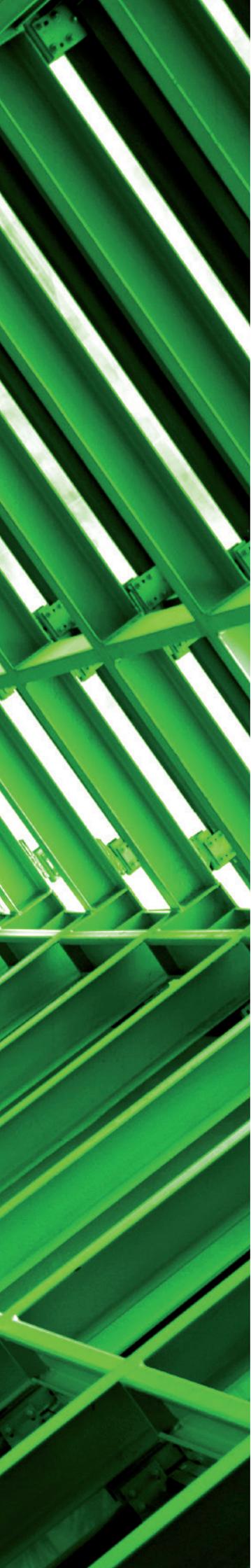


Principaux enseignements de l'étude



Méthodologie de l'étude



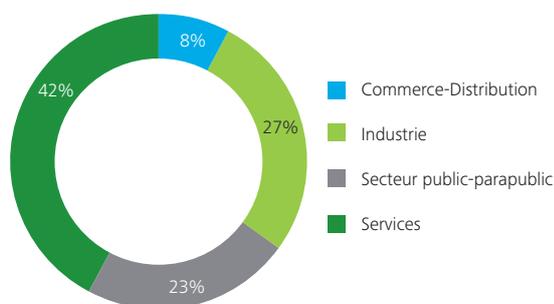


L'enquête a fait l'objet d'un questionnaire en ligne mis à disposition des adhérents de l'Arseg lors du deuxième semestre 2013.

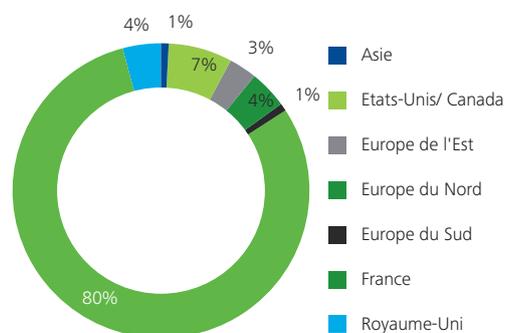
Elle a été réalisée sur la base d'un panel de réponses de 285 donneurs d'ordres.

En parallèle, une dizaine d'entretiens qualitatifs ont été réalisés à proportion équivalente avec de grands utilisateurs représentatifs des différents secteurs d'activité et modèles existants.

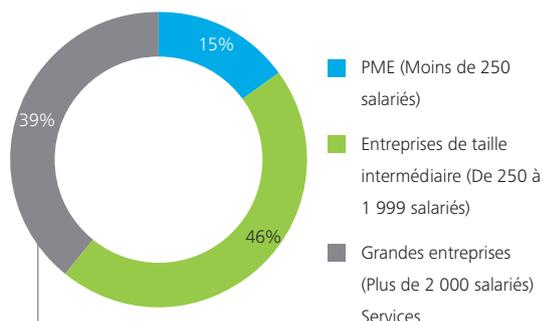
Répartition du panel par secteur d'activité



Répartition du panel par nationalité

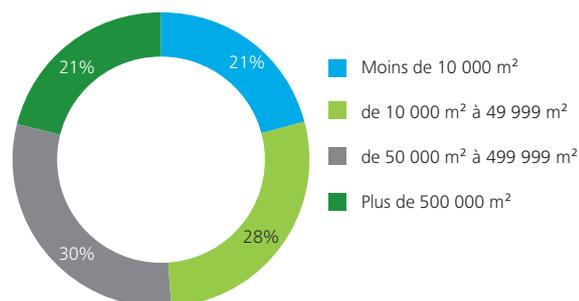


Répartition du panel par nombre de salariés



Dont 22% d'entreprises de plus de 10 000 salariés

Répartition du panel par taille du patrimoine



1. Etat des lieux

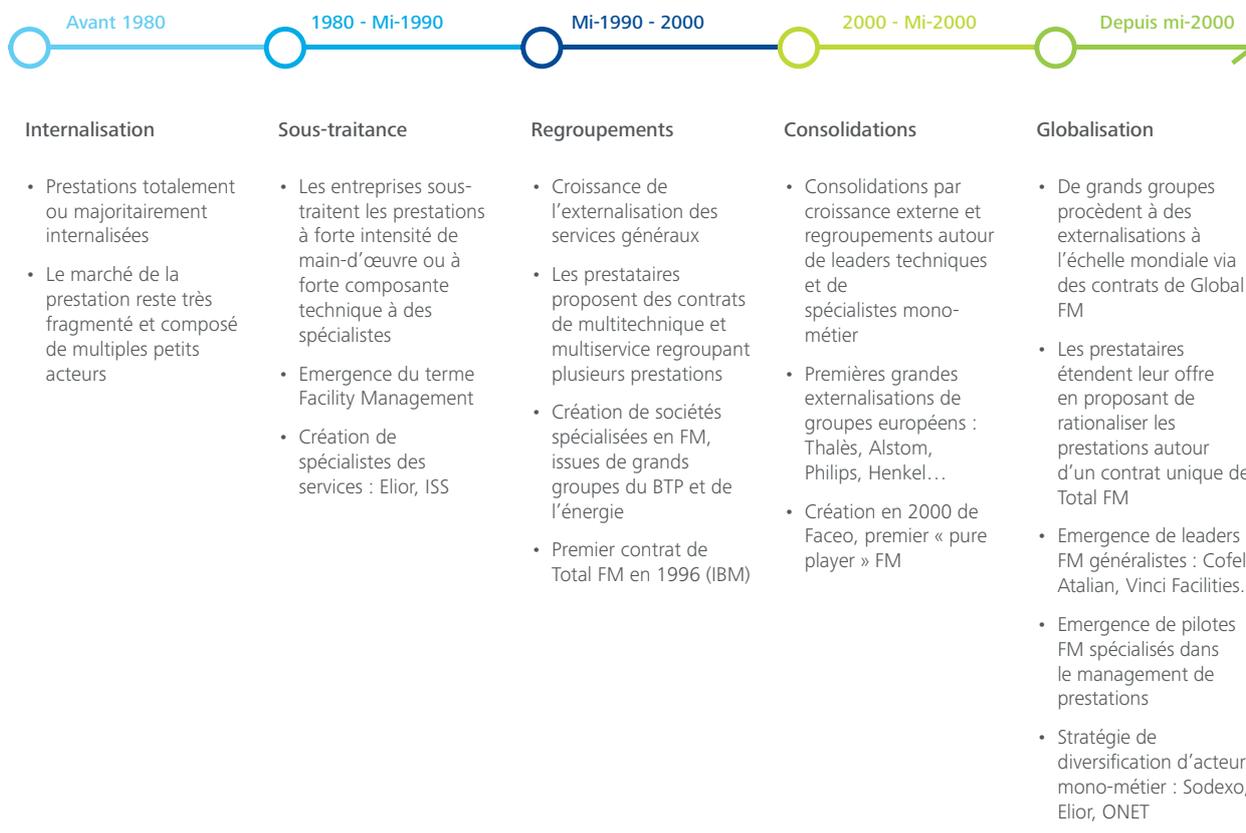
La croissance du marché de l'externalisation est au centre d'une réflexion globale menée par les entreprises afin d'améliorer l'efficacité de leurs fonctions support.

1.1 Où en est le marché de l'externalisation ?

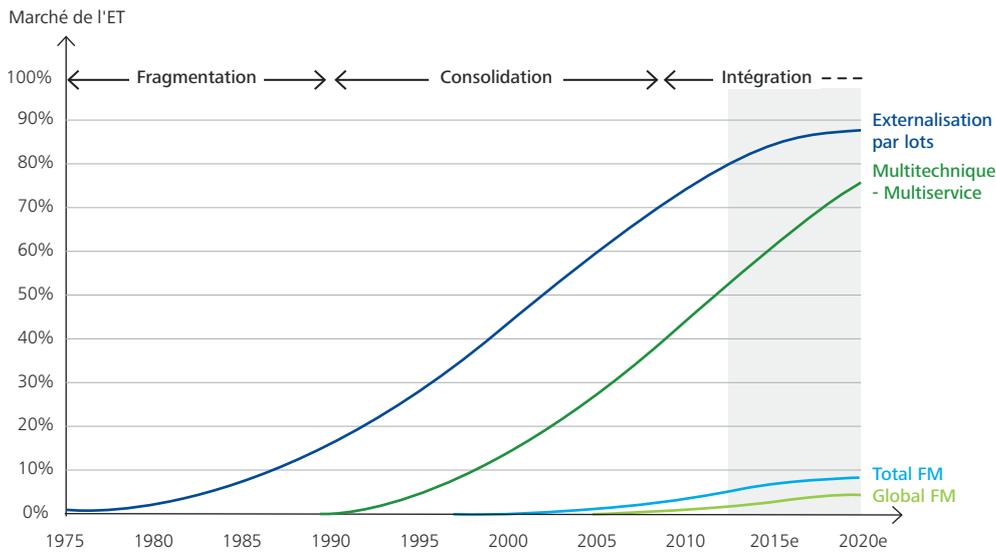
Réalisées historiquement en interne, les prestations de services généraux ont connu plusieurs évolutions au cours des trente dernières années.

Dans un premier temps, les entreprises se sont tournées vers des prestataires spécialisés capables de prendre en charge les métiers qu'elles n'effectuaient plus en interne. Le marché s'est alors éclaté, composé de multiples petits acteurs se positionnant sur les métiers de support à forte intensité de main-d'œuvre tels que le nettoyage, la sécurité ou la restauration.

En plus de leur volonté d'externaliser davantage de services, de nombreuses entreprises ont ensuite recherché des moyens de rationaliser les prestations confiées en diminuant le nombre de contrats et en regroupant des prestations afin de réaliser des économies supplémentaires.



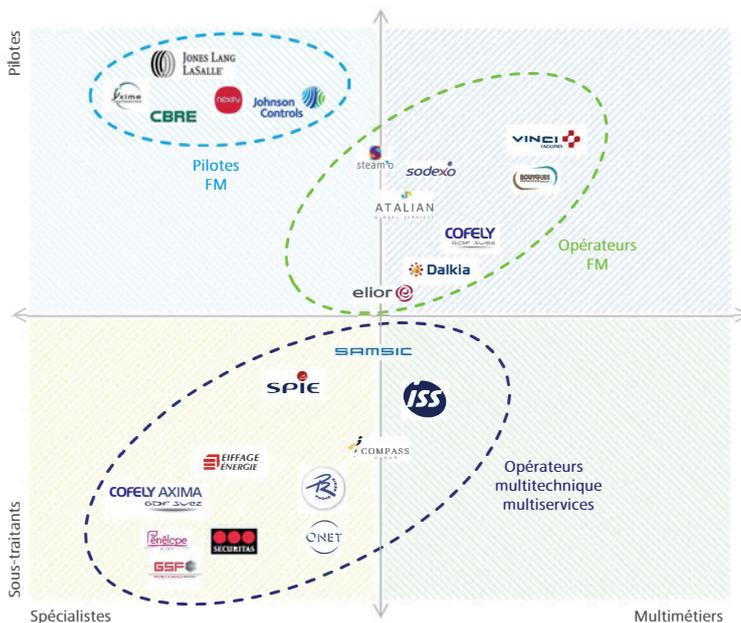
Evolution du marché des prestations de l'Environnement de travail



e : estimation

Source : analyse, données et estimations Arseg

Des acteurs aux positionnements variés



Sources : entretiens, données entreprises, analyse Arseg

1.2 Qui sont les acteurs ?

Comment se positionnent-ils ?

Poussé par cette demande, le marché s'est peu à peu consolidé autour d'acteurs capables d'intervenir non plus sur un métier mais sur un ensemble de métiers connexes.

Des entreprises qui proposaient une expertise spécifique se regroupent ou sont absorbées par des acteurs désireux de se diversifier.

Des sous-traitants de la gestion technique du bâtiment (multitechnique) et des services (multiservice) apparaissent.

La consolidation du marché voit émerger des entreprises filiales de grands groupes de la construction (Vinci, Eiffage, Spie, Bouygues) et de l'énergie (EDF, ENGIE) mais aussi des acteurs positionnés comme des leaders du service (Atalian, ISS, Sodexo) qui étendent et fédèrent leur palette de prestations.

2. Les motifs du choix du modèle

2.1 La taille de l'entreprise influence toujours le choix du modèle

D'après notre panel de 285 entreprises, il apparaît nettement que :

- la majorité des entreprises (51%) de moins de 10 000 salariés utilise uniquement le modèle de corps d'état séparés ;
- la majorité des entreprises de plus de 10 000 salariés applique plutôt le modèle FM multitechnique + corps d'état séparés (38%).

Les grandes entreprises : une externalisation modérée car maîtrisée

Les contraintes budgétaires couplées au désir de se libérer de la fonction de pilotage opérationnel (gestion des contrats, reporting, suivi de performance) ont conduit un certain nombre d'entreprises déjà bien avancées dans l'externalisation de l'environnement de travail à se tourner, ces dix dernières années, vers des modèles de FM spécifiques.

En regroupant l'intégralité des prestations auprès d'un opérateur unique (Total FM ou Global FM), ces multinationales, majoritairement anglo-saxonnes, s'adressent à des sociétés spécialistes de l'immobilier (CBRE, JLL) et de l'industrie (Johnson Controls) qui sous-traitent à des prestataires certaines des activités dans les pays où leurs clients sont présents.

Cependant, ces mouvements d'externalisation à l'échelle mondiale ne doivent pas masquer la réalité plus contrastée d'un marché composé de clients et de prestataires aux objectifs et aux enjeux très divers.

On constate ainsi que cette prestation d'offre globale avec un opérateur unique a tendance aujourd'hui à stagner. En effet, l'externalisation de type Global FM ou Total FM reste toujours un marché relativement restreint en France et le marché de la fourniture de prestations liées à l'environnement de travail demeure majoritairement composé de modèles associant plusieurs prestataires, à travers des contrats de multitechnique, multiservice ou des allotissements de prestations.

Cette dualité du marché se reflète dans les attentes que nous avons identifiées chez les donneurs d'ordres et l'offre que leur proposent les prestataires. Quand les seconds s'attendent à une croissance du marché du Total FM, les premiers ne sont que 18% à envisager cette option et privilégient d'avantage une approche par lots.

Les décideurs souhaitent « massifier » les contrats mais les évolutions réglementaires, internes à chaque domaine (type performance énergétique, maintenance technique ou autres) sont sujettes à modifier un contrat cadre FM, et peuvent donc freiner considérablement une entreprise dans cette prise de décision.

Sans que cela soit une généralité, nous avons constaté au fil de l'étude plusieurs cas d'entreprises quittant leur offre de Total FM, cette dernière ne répondant plus à leurs attentes. Elles se dirigent ainsi vers une offre combinant des contrats de multitechnique et multiservice très personnalisés.

Dans le contexte économique actuel, la réduction de coûts est toujours une préoccupation majeure pour beaucoup d'entreprises. Mais aujourd'hui, les clients recherchent aussi une expertise pointue sur le pilotage

Le nombre critique de salariés pour le choix du modèle d'externalisation est de 10 000 salariés.

des prestations, une bonne performance énergétique et une qualité de service optimale. Des attentes encore mal satisfaites par les leaders du marché qui ont longtemps construit leur proposition de valeur ajoutée sur la massification des achats et les économies d'échelle qui s'en suivent. Du fait de la sous-traitance utilisée par les prestataires, on assiste même à une crainte d'exposer ses activités à un risque pouvant avoir des répercussions sur le fonctionnement général de l'entreprise donneuse d'ordres.

Les métiers de l'environnement de travail sont avant tout des métiers de service qui nécessitent une proximité avec le client et une compréhension fine de ses enjeux. Cette notion de service implique une véritable co-construction de la prestation qui allie la spécificité des besoins du donneur d'ordre et la valeur ajoutée de l'offre de service du prestataire. C'est en adoptant un mode de fonctionnement basé sur l'écoute et la confiance plus que sur une méthode commerciale classique que prestataires et clients pourront construire une relation durable et se partager les effets des synergies qu'ils auront ainsi créées.

Les PME : peu d'externalisations car trop souvent sous la taille critique

De plus en plus nombreuses, les petites et moyennes entreprises (PME) ont un poids dans l'économie française, notamment en tant que gisement d'emplois. En 2012, les 3,5 millions de PME (incluant les micro-entreprises) ont représenté 99,8% des entreprises françaises et 47% de l'effectif salarié. Elles ont réalisé 35,5% du chiffre d'affaires, 43,9% de la valeur ajoutée et 43% de l'investissement des entreprises au niveau global.

Les dirigeants de PME se focalisent prioritairement sur le développement commercial de leur structure plutôt que sur la réduction de leurs frais généraux. Comparées

aux entreprises de taille plus importante, les PME externalisent moins de prestations, et sur un périmètre moins étendu. La charge de travail que représentent les étapes de recherche du prestataire, de contractualisation et de suivi du contrat limite bien souvent le recours à cette pratique.

Pourtant, l'externalisation et la mutualisation interentreprises de certains services peuvent être des axes importants d'économies. Depuis plusieurs années, des PME se regroupent afin de réaliser des achats centralisés, de se partager des salariés cadres (un directeur des ressources humaines par exemple) et mettent aussi en place des contrats cadres, réduisant ainsi leurs coûts et bénéficiant au passage de conditions privilégiées. Ces regroupements, souvent liés à une proximité géographique, peuvent prendre différentes formes. Notamment grâce à de nouvelles solutions innovantes en matière de digital, certaines PME rejoignent ou constituent des centrales d'achat, des coopératives de services, des groupements d'intérêt économique (GIE), voire même des filiales communes. Les achats réalisés portent autant sur des consommables que sur des prestations de services, dont certaines sont liées à l'environnement de travail.

Les PME représentent une part importante et croissante du marché des prestations de services et certains des groupements formés atteignent désormais une taille significative. En conséquence, les leaders du marché de la prestation de services seront amenés, à l'avenir, à adapter leur offre au secteur des PME afin de se développer vers celui-ci.

2.2 D'autres facteurs peuvent influencer le choix du modèle

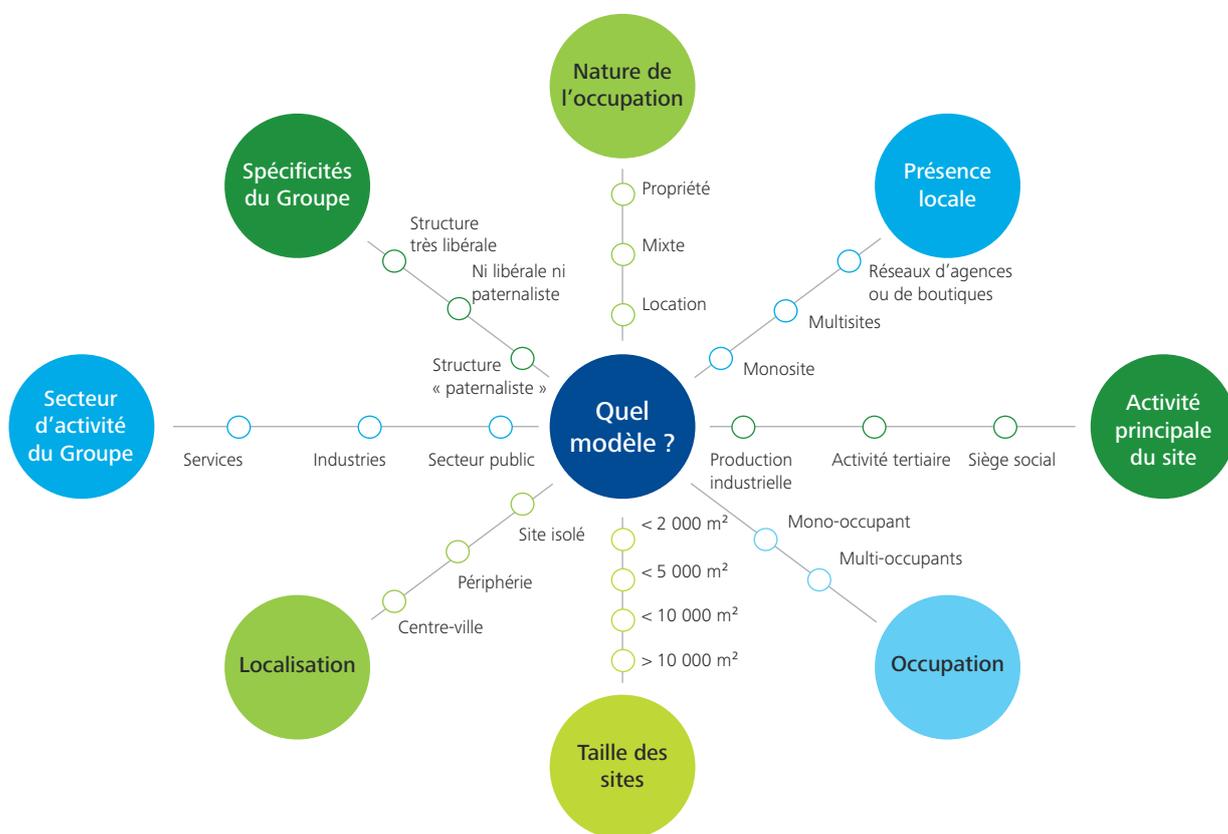
Si on s'aperçoit que la **culture d'entreprise** n'influence pas le choix de modèle, il apparaît clairement à l'issue de notre étude que :

- la **taille du site** peut être un critère de choix entre corps d'états séparés et FM multiservice/multitechnique : à partir de 100 000 m², la majorité des entreprises fait appel à du FM multiservice et multitechnique.

Concernant le Total/Global FM, bien qu'on puisse croire que seuls les gros patrimoines y font appel, il n'en est rien : leur proportion reste la même en dessous et au-dessus des 100 000 m² gérés ;

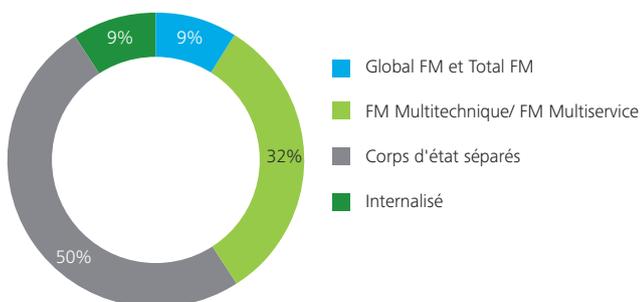
- la **nationalité du groupe** peut induire plus fréquemment l'externalisation. Les entreprises anglo-saxonnes (Etats-Unis/Canada, Royaume-Uni, Europe du Nord) externalisent systématiquement les services liés à l'environnement de travail (98%). Elles ont également davantage recours à des modèles d'externalisation globale (Global et Total FM) que les entreprises françaises (21% contre 4%).

Les autres facteurs restent moins déterminants sur notre panel.

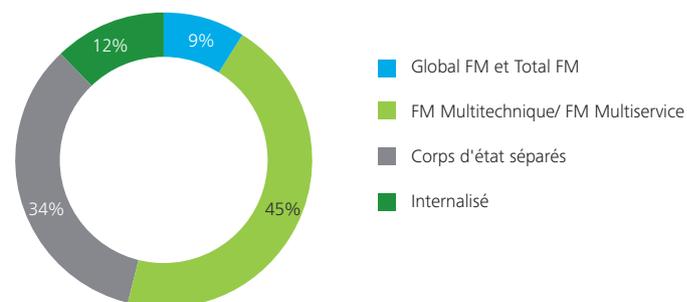


La culture d'entreprise n'influence pas le choix du modèle.

Patrimoine de moins de 100 000 m²



Patrimoine de plus de 100 000 m²





2.3 Quel pilotage mettre en place ?

Lors de notre précédente enquête, nous avons abordé le sujet du pilotage des prestations. Ce point essentiel mérite quelques précisions.

Le choix du niveau d'externalisation optimal et le dimensionnement de l'équipe dédiée au pilotage dépendent de plusieurs paramètres :

Le niveau de criticité de la prestation. Certains aspects tels que la sécurité ou le nettoyage font l'objet d'un suivi plus ou moins avancé selon le site considéré (classement secret défense, salles de marché, sièges sociaux, etc.)

Le modèle d'externalisation mis en œuvre. Une équipe réalisant le suivi d'un contrat de Global Management sera probablement moins étoffée qu'une équipe réalisant le suivi d'externalisations par corps d'état séparés, induisant de multiples interlocuteurs et nécessitant une coordination importante.

Les ressources humaines. Selon la politique du groupe et le nombre et la qualification des collaborateurs, le donneur d'ordre optera pour :

- la conservation de **compétences internes**, et notamment la problématique du passage du « faire » au « faire faire ». Le collaborateur n'abandonnant pas totalement l'aspect opérationnel mais se focalisant sur les aspects de mise en œuvre et de suivi des conditions contractuelles, avec une forte dimension « gestion de projet ».
- Des actions de conduite du changement adaptées doivent alors être initiées auprès du collaborateur dont le poste évolue en conséquence ;

- le **recrutement d'une compétence externe**, assurant en interne la mise en œuvre et le suivi des conditions contractuelles ;
- l'externalisation du pilotage auprès d'un **prestataire dédié**, indépendant du ou des prestataires réalisant les prestations de services ;
- l'externalisation du pilotage auprès du ou des **prestataires réalisant les prestations de services**.

Chacun de ces modèles a ses propres avantages et inconvénients.

Lors de la première enquête, de nombreux donneurs d'ordres dénonçaient le manque de compétences en termes de pilotage de certains prestataires, notamment ceux de Facility Management.

Le recours à un prestataire de Facility Management proposant un interlocuteur unique pour l'ensemble des prestations de services vise à permettre un allègement de la structure de pilotage interne.

Mais un manque de transparence de la part du prestataire et une faiblesse de suivi du donneur d'ordre conduisent à l'effritement de la confiance réciproque.

La pluridisciplinarité annoncée par les prestataires de FM est également souvent remise en cause. En effet, une partie des donneurs d'ordres juge complexe voire utopique le fait de confier à un unique interlocuteur la gestion et le pilotage de services et de prestations techniques. La quasi-totalité des entreprises de FM étant à l'origine spécialisée, soit dans les services, soit dans la technique, elles ne disposent pas forcément, après leur évolution, des compétences réellement nécessaires aux nouveaux services proposés.

Le recours à un pilote unique est utopique.





3. Les délais de mise en œuvre de l'externalisation

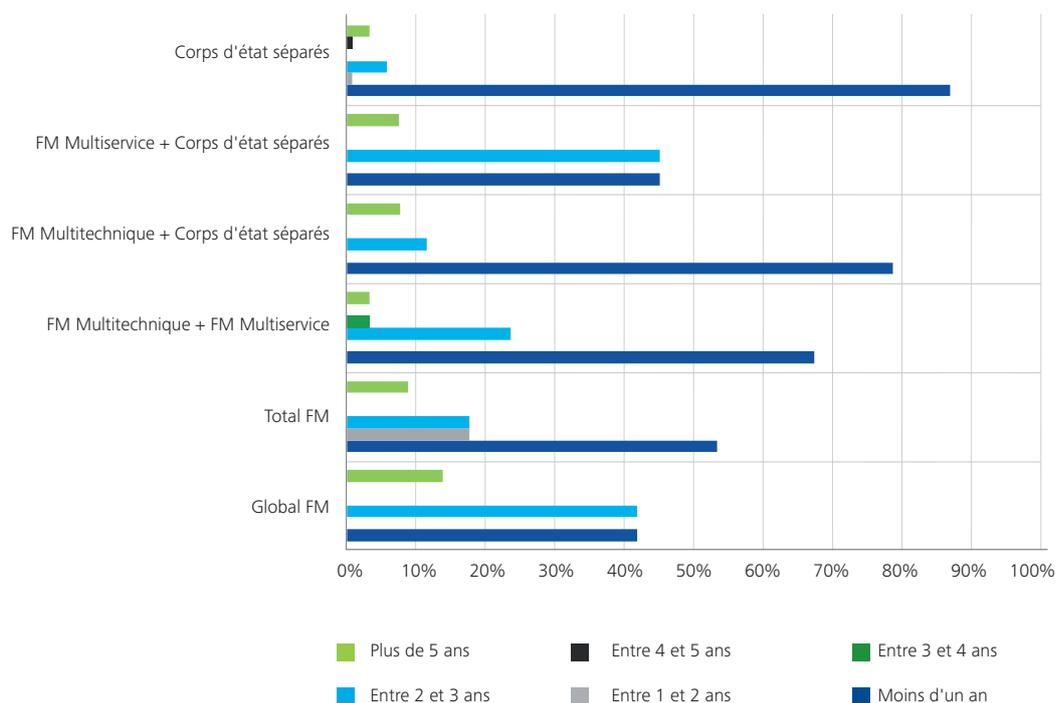
Un déploiement rapide...

De manière générale, les sociétés mettent très majoritairement en œuvre le modèle d'externalisation en moins d'un an (78% des sociétés du panel).

Cependant, nous remarquons que plus on tend vers un modèle fortement mutualisé et plus les délais s'allongent.

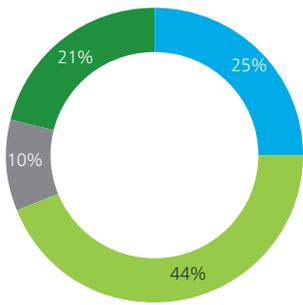
Nous constatons aussi que dans 75% des cas, un aménagement du modèle a été nécessaire afin de prendre en compte à la fois la culture locale et les spécificités opérationnelles de certains sites.

Durée de mise en œuvre des modèles



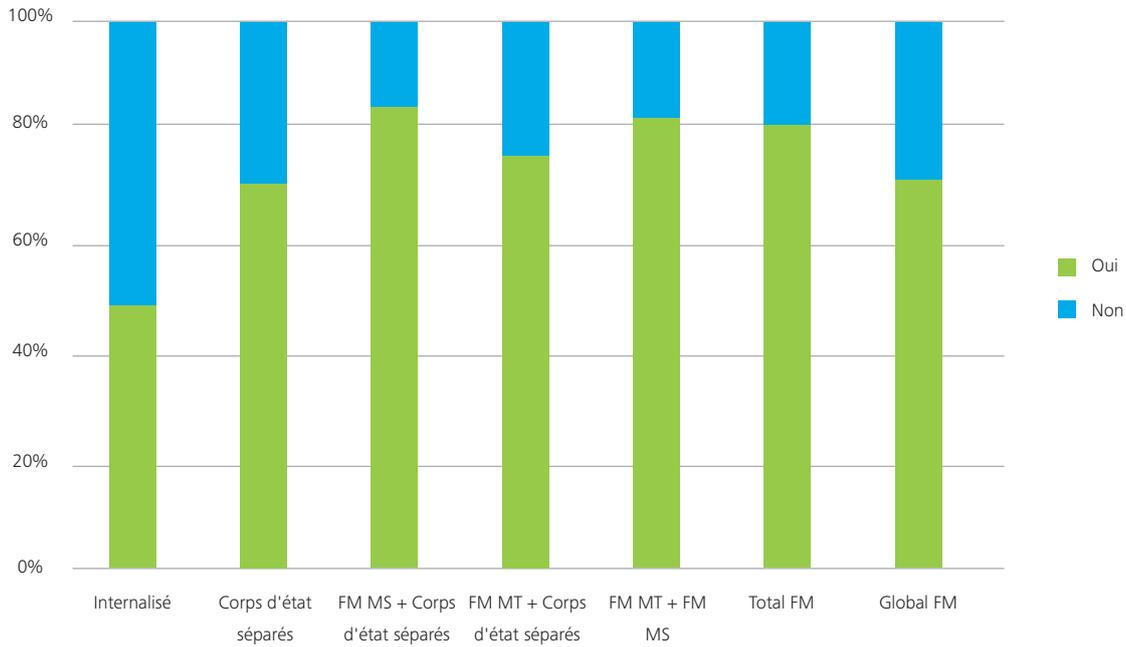
... nécessitant souvent des adaptations.

Aménagement des modèles



- Non, aucune adaptation : le modèle est déployé uniformément sur tous les sites du Groupe
- Oui, adaptation : pour tenir compte à la fois de la culture locale et des particularités opérationnelles de certains sites
- Oui, adaptation : pour tenir compte de la culture locale uniquement
- Oui, adaptation : pour tenir compte des particularités opérationnelles de certains sites uniquement

Des aménagements ont-ils été nécessaires ?



4. Le niveau de satisfaction

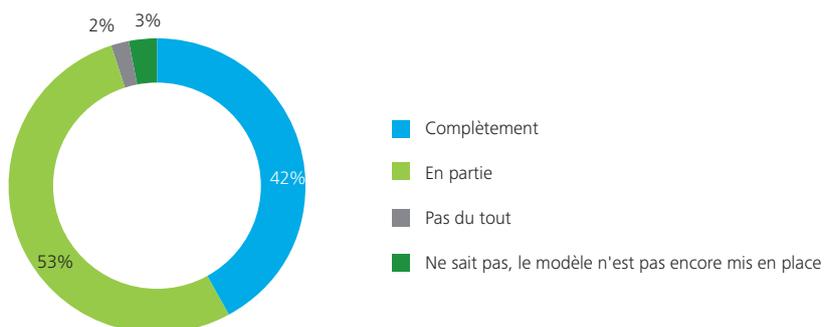
Globalement, les résultats de notre enquête montrent que le niveau de satisfaction des besoins est identique, que l'entreprise ait pris en compte ou non les spécificités opérationnelles des sites considérés ou la culture locale.

Plus de la moitié du panel interrogé reste « en partie » satisfaite. Il y a donc une marge de progression à prendre en compte du côté des prestataires.

Dans les entretiens menés, l'insatisfaction naît souvent du manque de transparence du prestataire.

Un certain nombre d'entreprises ayant fortement mutualisé leur FM sont revenues sur une externalisation plus simple et plus gérable. Cette flexibilité a un prix mais reste une stratégie gagnante comparée aux coûts onéreux des aménagements nécessaires sur un contrat en Total FM ou Global FM.

Niveau de satisfaction du modèle choisi



5. Etude de cas de différents modèles

Notre première étude sur les modèles d'externalisation démontrait qu'il n'existe pas un modèle unique meilleur que les autres et que le choix du modèle d'externalisation est le reflet de la déclinaison de la stratégie de l'entreprise et de ses besoins.

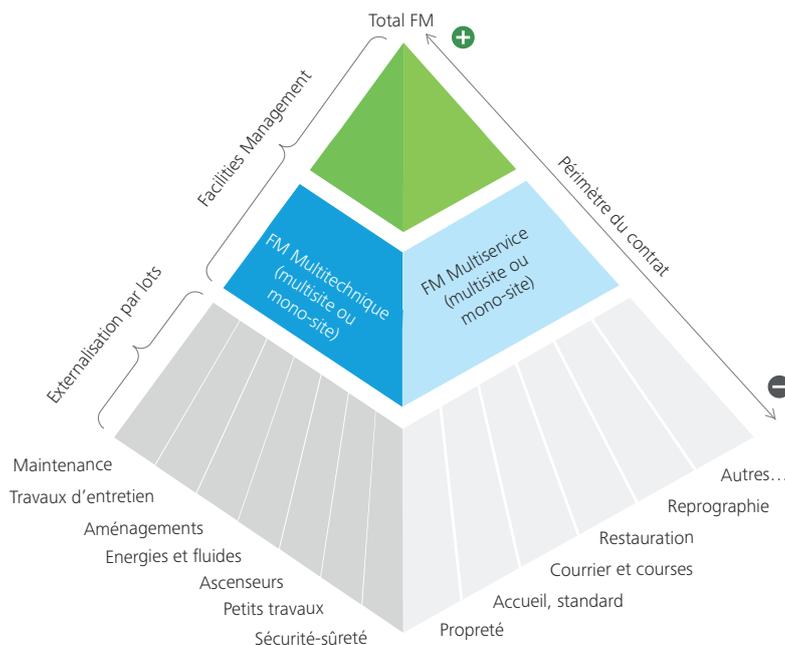
Plusieurs types d'externalisation existent. La décision d'une organisation particulière doit permettre de répondre à la question suivante : quelle est la disposition structurelle qui permet de contribuer au mieux à la stratégie de l'entreprise en termes de maîtrise des coûts, de flexibilité, d'aide à la décision, de qualité informationnelle ?

Les entreprises s'adaptent à leurs contraintes et font face à un choix binaire, celui de faire (en interne) ou celui de faire faire, notamment au travers de l'externalisation.

Alors qu'est-ce qui pousse une entreprise à opter pour un modèle plutôt que pour un autre ?

Les formes d'externalisation présentent de nombreuses différences tant au niveau des objectifs, des risques mais aussi des impacts sur les résultats :

- une externalisation non-stratégique représente une démarche d'achats et de massification généralement adoptée dans le cadre d'une stratégie d'optimisation et de réduction de coûts. Le risque est tout de même notable avec un risque d'échec portant sur la qualité de service. La réversibilité est tout de même possible car elle n'entraîne pas de transformation radicale ;
- une externalisation stratégique porte une stratégie d'uniformisation ou de recherche de performance. Le prestataire va s'engager sur des niveaux de prestations et d'économies à réaliser. Le risque est élevé mais pas irréversible.



Selon le niveau de maturité de l'organisation, la culture de l'entreprise mais aussi la personnalité du Directeur Environnement de travail, on peut observer différents modèles d'organisation mis en place avec des résultats parfois contrastés. Si l'externalisation est une composante de la stratégie des entreprises qui ouvre

de nouvelles opportunités, cette pratique engendre également de nouvelles problématiques.

Les cas présentés ci-après présentent six partages d'expérience issus de notre échantillon d'analyses qui reflètent une partie des modèles utilisés aujourd'hui.

Etude de cas 1		
<p>PROFIL</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Groupe international • Salariés > 2 000 salariés • Parc immobilier > 30 000 m² • Multiples sites en France et à l'étranger 	<p>ORGANISATION</p>  <p>Un département Facility Management divisé en autant de division que de pays. Trois sections par division :</p> <ul style="list-style-type: none"> • santé, sécurité et environnement ; • infrastructure ; • services et management. 	<p>CHOIX EXTERNALISATION</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Total FM pour chaque site • Sécurité et voyages d'affaires gérés au niveau corporate

Organisation

La décision de mettre en place un contrat de Total FM a été prise par le Groupe. Plusieurs sites sont répartis en France (dont le siège) et à l'étranger : chaque pays a émis son propre appel d'offres pour trouver un prestataire local.

Cet appel d'offres, est d'une durée de 3 ans, est renouvelable pour un an dans la limite de deux fois.

Malgré la consigne générale de mettre en place du Total FM, certains pays n'ont pas pu la respecter soit en raison de spécificités soit par manque de prestataires adéquats. En France, un seul prestataire a répondu à l'appel d'offres.

Au niveau du Groupe, les contrats se répartissent entre un contrat de FM intégrant l'infrastructure et les services (maintenance, standard, logistique, audiovisuel, nettoyage, etc.) et deux autres contrats corporate : le premier a été établi pour gérer la sécurité (y compris l'accueil) et le second touche aux voyages (travel management).

Les fournitures bureautiques sont gérées par un contrat sous la responsabilité des services informatiques.

Deux périodes de transition sont prévues au contrat : la première lors de l'entrée en vigueur des prestations et la seconde à l'échéance, pour passage de relais au(x) prestataire(s) suivant(s). Des services dédiés à ces deux périodes sont également prévus au contrat.

« Seul notre prestataire de Total FM était à même de répondre à notre appel d'offres. »

Critère de choix d'externalisation

Le Total FM en France est en place depuis trois ans et a été initié par le Groupe pour globaliser les coûts et tendre vers une meilleure efficacité.

Grâce à des dispositions contractuelles dites « fix per price », les prix ne peuvent être modifiés les trois premières années. En revanche, une limite de responsabilité est déterminée au-delà de laquelle on passe en « hors forfait ». Cette organisation a permis de faire passer un grand nombre de dépenses sur le contrat de Total FM et d'éviter une gestion avec les fournisseurs ad hoc pour chaque commande. Le cadre du contrat a été décidé en fonction des précédents contrats séparés. Le budget est resté le même, permettant ainsi une gestion des aléas. Une baisse des coûts a été constatée après comparaison avec les précédentes prestations. On peut donc conclure à un meilleur pilotage des dépenses.

Evaluation du modèle retenu

Le passage au nouveau contrat s'est fait sur une période contractuelle de transition d'un mois durant laquelle couraient toujours les précédents contrats. Ce recoupement entre les prestataires a été prévu pour transférer la connaissance des lieux et usages de l'entreprise au nouveau prestataire. L'impact sur l'organisation a été faible avec peu de problèmes d'adaptation côté donneur d'ordre.

Dès le départ, la question de la maintenance était la clé du fait d'un site vieillissant. Le donneur d'ordre a donc rédigé un cahier des charges réfléchi et très détaillé. Mais la qualité ressentie par celui-ci est non satisfaisante et s'explique selon lui par le manque de moyens mis en place pour atteindre les résultats : très souvent, le prestataire a recours à des sous-traitants qui sont mal informés du cahier des charges défini.

Autre domaine de déception, la restauration qui a nécessité plusieurs ajustements mais dont la prestation reste inadaptée au besoin de l'entreprise. Le prestataire a voulu jouer la carte du prestige pour remporter l'appel d'offres mais en a sous-estimé le coût et a dû revoir à la baisse sa prestation.

« On se rend compte qu'on dépense beaucoup moins avec la limite de responsabilité qu'avec ce que nous facturaient les prestataires séparés. Mais on ne sait pas forcément d'où ça vient. »

Le dernier point faible à relever porte sur le reporting des prestations, pour deux raisons : les chiffres manquent d'explication et les données ne sont pas consolidées. En effet, le prestataire ne sait pas répondre sur les chiffres présentés et a besoin de revenir vers le client, le temps de demander l'analyse ad hoc. On note par ailleurs un reporting beaucoup plus étoffé qui est dans les autres sites gérés par le même prestataire (à l'étranger). La prestation reste différente d'un pays à l'autre alors que le prestataire est le même.

En conséquence, le donneur d'ordre est indécis sur la reconduction du prestataire. Face à des coûts élevés et des problèmes rencontrés sur la qualité, sa position est pour l'instant de séparer le cahier des charges en deux (une partie technique et l'autre pour les services), tout en n'excluant pas d'attribuer les deux à un seul et même prestataire pour le prochain appel d'offres.

Etude de cas 2

PROFIL	ORGANISATION	CHOIX EXTERNALISATION
 <ul style="list-style-type: none">• Groupe international• Salariés > 10 000 salariés• Parc immobilier > 100 000 m²• Multiples sites en France et à l'étranger	 <p>Une direction gère les affaires générales et la gestion des risques, elle inclut l'environnement de travail (pas exclusivement).</p>	 <p>Total FM</p>

Organisation

La société est passée d'un modèle de contrat multitechnique en corps d'état séparés régis par des contrats cadres à un modèle de Total FM, mis en place depuis un an.

Le Facility Management s'organise en trois pôles : la sécurité et la restauration ont leur propre pôle, le reste est regroupé dans un troisième pôle. Le contrôle réglementaire, pour les domaines qui en nécessitent un, est confié à un autre acteur pour éviter que la même personne réalise et contrôle un même travail (conflit d'intérêts).

Critère de choix d'externalisation

La mise en place d'un Total FM doit permettre de créer une synergie entre les différentes activités sous-traitées, mais aussi une diminution des coûts de fonctionnement au regard de l'investissement que demande cette démarche.

Concernant la qualité finale du modèle de Total FM, les attentes du donneur d'ordre sont que le prestataire étant spécialisé, il doit fournir une prestation de meilleur niveau que celle qui aurait été assurée en interne.

Du point de vue des coûts, on constate que la réduction du nombre de sociétés prestataires (d'une vingtaine à une seule) a permis d'économiser 22% du budget total alloué au FM. Il peut arriver que les gains soient limités économiquement, à mettre en regard d'améliorations en termes d'organisation et/ou de qualité de services qui pourraient être observées. Néanmoins, en termes de temps de travail, l'externalisation n'est pas synonyme de gain de temps pour le donneur d'ordre car elle nécessite des contrôles, du suivi, de l'accompagnement et du management.

L'exécution est externalisée mais pas la responsabilité de la prestation auprès des clients internes.

« Le risque du choix du Total FM porte sur la capacité - ou l'incapacité - du responsable de site à s'approprier l'ensemble de l'activité. »

« On n'externalise pas la responsabilité. Nous restons redevables vis-à-vis de nos clients internes et de notre entreprise. »

Par ailleurs, la mise en place d'un modèle FM se fait également en fonction de nombreux critères autres que la rationalisation économique. En effet, le donneur d'ordre a dû attendre le moment idéal pour demander le passage en Total FM. A ce titre, il a donc tenu compte de ces différents aspects :

- la dimension humaine : le projet peut coïncider avec le départ d'une partie des collaborateurs ;
- la dimension matérielle : l'amortissement de certaines installations peut atteindre sa limite au moment du changement de prestataire ;
- la dimension stratégique : par la coordination de la rationalisation des activités avec un futur projet de fusion.

Le passage au Total FM s'est fait dans un esprit de coopération en laissant du temps pour que le prestataire s'adapte et que le donneur d'ordre ait peu à peu confiance. Pour cette raison, le donneur d'ordre privilégie les contrats de deux ans, considérant que ceux d'un an sont trop courts pour laisser au prestataire le temps de faire ses preuves.

Du point de vue de la gestion de la relation contractuelle, il a été privilégié une méthode utilisant les incitations aux résultats plutôt que les pénalités, celles-ci ayant tendance à dégrader la relation dans le cadre des rapports de long terme. En effet, il est plus intéressant de voir le donneur d'ordre et le prestataire, progresser ensemble, même si cela semble parfois complexe : la montée en compétence pourrait faire l'objet d'une revalorisation de la part du prestataire, tandis qu'une sous-performance créerait un différend que l'on ne

pourrait sanctionner. A ce sujet, l'utilisation d'un plan de progrès est un recommandable pour gérer ce type d'un contrat.

Evaluation du modèle retenu

Nous constatons que le prestataire, souvent spécialisé dans les services ou la technique, a en réalité des difficultés à s'approprier les activités appartenant à l'autre grande catégorie de prestations.

En élaborant un plan de continuité, le donneur d'ordre ressort satisfait de son modèle, sans avoir eu de conflits sociaux à gérer. Il témoigne de l'importance de bien communiquer et travailler avec le responsable du site, ce qui garantira le succès du modèle. Il faut aussi créer les conditions favorables afin que le responsable de site puisse s'approprier l'environnement de travail.

Le donneur d'ordre doit également garder à l'esprit que certains prestataires pourront chercher à faire de la marge en diminuant les moyens ou en budgétant fortement des devis hors forfait. Il ne faut pas hésiter à les « challenger » en faisant appel à des entreprises extérieures.

Selon le donneur d'ordre, il faut également être vigilant quant à la contractualisation. Si l'on définit trop précisément dès le départ les moyens à mettre en œuvre par le prestataire sans lui laisser la possibilité de proposer son savoir-faire, on risque de passer à côté de sa valeur ajoutée. Un plan de continuité et de progrès doit ainsi être élaboré. Les donneurs d'ordre attendent un conseil et de l'innovation de la part de leurs prestataires car ils sont considérés comme des experts sur le sujet.

Etude de cas 3

PROFIL	ORGANISATION	CHOIX EXTERNALISATION
 <ul style="list-style-type: none">• Groupe international• Salariés > 10 000 salariés• Parc immobilier > 100 000 m²• Multiples sites	 <p>Ressources internes structurées sur 4 niveaux (gouvernance, pilotage, gestion des ressources et site)</p>	 <p>Externalisation « passive » Multitechnique + corps d'état séparés avec contrats cadres</p>

Organisation

Le modèle d'organisation de cette entreprise est construit autour de 4 grands silos (gouvernance, pilotage, gestion des ressources et sites) et suite à une volonté de réorganisation de sa filiale environnement de travail, la structure du modèle d'externalisation repose aujourd'hui sur un schéma fondé sur la polyvalence des acteurs. L'évolution de l'organisation répond à celle de l'implantation du Groupe en France.

Un responsable est nommé pour chaque site en fonction de sa taille, piloté par une gouvernance représentée par la Direction Environnement de travail.

Les ressources externes interagissent avec les différents niveaux (gouvernance, budget, direction de programme, responsable de pôle et facilitateur) à travers des contrats établis sur une période courte d'un an qui vise à mettre en alerte constante les prestataires sur la qualité et le suivi de leur prestation et ainsi répondre aux besoins de la société qui évoluent continuellement.

Critère de choix d'externalisation

Des contrats cadres hors multitechnique sont proposés aux différents sites sans être obligatoires. Globalement, le choix de s'écarter du multiservice provient d'un manque de visibilité et de transparence dans le suivi de la prestation. A cela s'ajoutent souvent des compétences non maîtrisées qui ne permettent pas d'obtenir entièrement satisfaction.

La maintenance est conservée en lot par lot avec des prestations spécifiques car il faut avoir de bonnes connaissances techniques des équipements et du site.

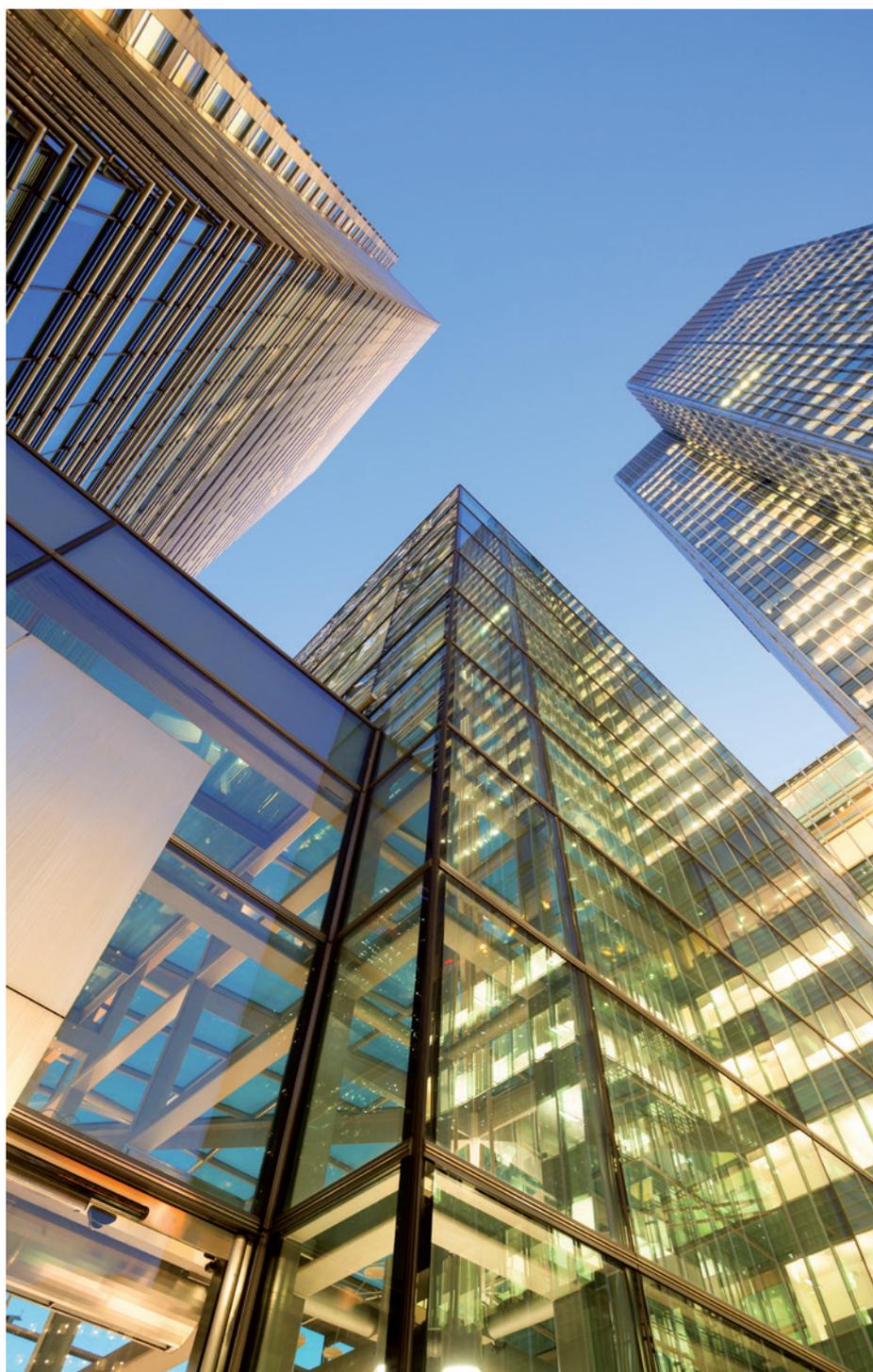
« Globalement, le choix de s'écarter du multiservice provient du manque de visibilité et de transparence dans le suivi de la prestation. »

Des critères de performance ne sont pas établis, mais la seule incentive pour les prestataires est celle du « zéro accident » assortie d'un bonus/malus. Le cost-killing n'est pas un prérequis, l'intérêt principal est d'avoir des responsables d'activités compétents chez les prestataires. Les réductions de coûts sont faites sur les processus (organisation, temps etc.) et les gains de productivité demandés sont définis sur les contrats.

Evaluation du modèle retenu

L'entreprise s'est lancée dans une démarche qui favorise la logique partenariale en établissant une relation de confiance et de respect mutuel. Pour faire vivre ce modèle, il faut ainsi rencontrer régulièrement les prestataires, organiser des réunions chaque semaine avec les opérationnels, chaque mois avec les responsables et trimestriellement avec la Direction générale, amenant alors un pilotage mieux maîtrisé avec un réel suivi des prestations et des coûts. La polyvalence des acteurs permet de répondre aux besoins de l'entreprise de façon optimale et de minimiser les risques au niveau des services proposés aux collaborateurs.

« Le cycle de vie d'une entreprise évolue bien plus vite que celui du contrat. »



Etude de cas 4

PROFIL	ORGANISATION	CHOIX EXTERNALISATION
 <ul style="list-style-type: none">• Groupe international• Salariés > 10 000 salariés• Parc immobilier > 100 000 m²• Multiples sites	 <ul style="list-style-type: none">• Deux directions : support et exploitation immobilière• Pilotage : un responsable par site en charge de plusieurs pôles d'activité	 <p>Externalisation quasi-totale Corps d'état séparés avec contrats cadres</p>

Organisation

Le modèle d'organisation de cette société est structuré autour de deux grandes directions, support et exploitation immobilière, incluses dans la gouvernance de la filiale environnement de travail. Un responsable de site gère trois pôles (maintenance, service, sécurité-sûreté).

Le management de l'organisation a été structuré durant quatre ans en pôles à vocation fonctionnelle et opérationnelle. Chaque pôle agrège les services qui relèvent, selon une « vision du type parcours utilisateur », d'une même logique fonctionnelle et au titre de laquelle il est possible de :

- réaliser des synergies opérationnelles entre prestations ;
- gérer efficacement la continuité des services, notamment les points de coordination qui peuvent exister dans la mise en œuvre de plusieurs services par des prestataires différents.

Les fonctions ont été ainsi agrégées autour de 4 pôles :

- Sécurité-Accueil-Accès (sécurité-sûreté, hôtesse, visiteurs, espaces verts, stationnement, courrier, fabrication et délivrance des badges, transports urbains, accès routiers...);
- maintenance multitechnique travaux (ascenseurs, maintenance technique et architecturale, travaux, énergie, véhicules électriques, HQE...);
- services aux résidents, (nettoyage, aménagement-déménagement, audiovisuel, restauration, distribution alimentaire, espaces et outils de travail...), Projets et Communication opérationnelle ;
- pilotage de la performance (fonctions transverses).

« La conception horizontale du site répond pour une grande part à ce besoin d'améliorer le travail transversal et donc la performance de l'entreprise. »

Les trois premiers pôles font naturellement appel aux supports internes de la Direction de l'Environnement de Travail (travaux, relations bailleurs, bureau d'études, sécurité, communication, restauration, audiovisuel, affichage dynamique, parc auto...) et aux supports de l'entreprise (achats, bureautique, SI).

Critères de choix d'externalisation

Des dysfonctionnements ont été détectés en raison d'un nombre trop important de prestataires. Une démarche de mise en cohérence des prestations a ainsi été lancée afin de les regrouper notamment sur l'exploitation immobilière.

En interne, ces regroupements permettent de réduire le nombre d'interlocuteurs et de décharger les équipes pour des tâches à plus grande valeur ajoutée :

- renonciation à certaines prestations « dispensables » ;
- mutualisation de prestations ;
- renégociation sur certains contrats (suppression de postes chez les prestataires) ;
- adaptation des processus en concertation avec les prestataires.

Il n'a pas été envisagé de réduction de coûts, de type cost-killing. La Direction souhaite conserver un niveau de qualité de service vis à vis de ses salariés et ne veut pas « étrangler » ses fournisseurs.

Evaluation du modèle retenu

Le niveau de service de qualité a été maintenu et une relation de confiance s'est installée avec ce process. Le modèle a ainsi permis de rendre les prestations plus cohérentes avec un suivi plus transparent et des reporting plus rigoureux.

Pour conclure, l'externalisation de type FM est semée d'embûches pour plusieurs raisons :

- les sites sont très hétérogènes en termes de besoins et de typologie ;
- le niveau de qualité de service aux occupants n'est pas toujours au rendez-vous avec la sous-traitance ;
- la stratégie de réduction de coûts se focalise plutôt sur la réduction des m² et sur des redimensionnements de périmètre chez les prestataires existants ;
- il pourrait éventuellement y avoir du sens à externaliser en FM sur des sites en province car ce ne sont pas des activités de projets.

« L'externalisation de type FM ne semble pas intéressante car les sites sont très hétérogènes en termes de besoins et de typologie. »

Etude de cas 5



Organisation

Le modèle d'organisation de cette société est structuré autour d'une grande Direction Logistique et Approvisionnements composée de cinq pôles (Approvisionnements, MOA, Exploitation des immeubles, Document Management, Stratégie immobilière régions)

Le management s'adapte aux mutations profondes du secteur, avec une réorganisation de certains pôles en déclin et un profond désir de faire monter en compétences les salariés.

Une nouvelle organisation se met en place aujourd'hui pour implémenter un pilote à chaque pôle et sous-pôle, à la suite d'une réorganisation des structures immobilières.

Les fonctions ont été ainsi agrégées autour de deux grands pôles, « Exploitation des bâtiments » où l'on retrouve l'accueil téléphonique, le nettoyage, la restauration, la sécurité physique ou encore la partie technique, et le pôle « Document Management » qui regroupe les activités d'archivage, l'économat, les mailings et les procédures qualité.

Critères de choix d'externalisation

La société a mis en place un modèle d'externalisation structuré en multitechnique + corps d'état séparés avec des contrats cadres. Ce choix d'externalisation a été orchestré dans une logique de suivi et de transparence. La société souhaite un contrôle rigoureux des prestataires avec des reportings très précis.

Evaluation du modèle retenu

il en ressort un bon niveau de satisfaction dans l'ensemble avec des contrats renouvelés annuellement, du fait que les conditions saines sont réunies pour établir un véritable contrat de confiance. L'entreprise met en avant le schéma de transparence qui entoure la relation.

Mais cela ne semble pas suffisant pour l'entreprise qui considère que le prestataire pourrait optimiser son service en mettant en place un processus d'autoévaluation.

« Les futurs prestataires devront s'autoévaluer. »

Etude de cas 6

PROFIL	ORGANISATION	CHOIX EXTERNALISATION
 <ul style="list-style-type: none">• Salariés < 10 000 salariés• Parc immobilier < 100 000 m²• Multiples sites	 <ul style="list-style-type: none">• Deux Directions : Environnement de travail et Sécurité• Un pilote par site	 <p>Multitechnique + Corps d'état séparés</p>

Organisation

Le modèle d'organisation de cette société est structuré autour d'un Directeur Environnement de travail qui attribue un pilote à différents services groupés. Seul le pôle sécurité ne rentre pas dans le périmètre.

Les fonctions ont été ainsi agrégées autour de 4 pôles que sont l'accueil/standard, la maintenance et propreté, la flotte automobile et la sécurité.

Critères de choix d'externalisation

Le modèle d'externalisation a évolué ces six dernières années passant d'un modèle de Global FM à un modèle multitechnique + corps d'état séparés. Ce choix ne s'appliquant pas à l'ensemble, certains sites sont restés dans un modèle total FM.

Le faible niveau de qualité concernant plusieurs prestations de services a poussé l'entreprise à se tourner vers un nouveau système. Les prestations d'exploitation du bâtiment sont aujourd'hui attribuables à un seul prestataire, alors que les différents services sont gérés par plusieurs prestataires.

Evaluation du modèle retenu

L'évolution du modèle d'externalisation de cet établissement a permis de résorber plusieurs risques tels que la paix sociale ou la qualité des prestations sur des pôles stratégiques. De plus, la société note que son modèle d'externalisation a permis de mettre en place un suivi des budgets plus rigoureux et transparent.

Le climat de confiance s'est de nouveau installé entre le client et le prestataire.

« Le Global FM n'était pas adapté à l'organisation de la société avec une qualité de service faible, notamment dans la propreté, et un risque encouru sur la paix sociale. »

Bilan et perspectives





« On retrouve son propre niveau d'exigence sur la qualité des services au sens large, voilà pourquoi il ne faut pas se tromper sur les outils et les indicateurs de mesure. »

L'analyse issue des résultats de l'enquête en ligne et de la série d'entretiens menés avec des directeurs Environnement de travail (DET) en activité permet de dégager un certain nombre de problématiques et d'enjeux autour de l'externalisation dans l'environnement de travail.

Le fait d'externaliser certaines de ses activités demeure une tendance répandue dans les entreprises, et ceci à différents degrés selon les fonctions considérées. Ce phénomène répond à une volonté naturelle des entreprises de rationaliser les coûts et effectifs de leurs fonctions support et de bénéficier d'une meilleure qualité de service de la part de prestataires spécialistes de leur métier. Mais ces attentes sont confrontées à un marché où les prestataires ne sont pas toujours en mesure de répondre aux besoins de leurs clients. Ces difficultés s'expliquent du côté des prestataires par un manque d'adéquation observée de leurs offres à périmètre étendu (Total FM et Global FM) et du côté des donneurs d'ordres par les spécificités de leurs cahiers des charges. **Offre et demande doivent ainsi se comprendre pour évoluer vers une meilleure adéquation dans un marché encore en développement.**

En plus de ces déterminants de marché externes, les spécificités de l'activité opérationnelle ou de la structure d'organisation de chaque entreprise entrent en ligne de compte dès qu'il s'agit d'externaliser, certains aspects apparaissant plus critiques que d'autres vis-à-vis du cœur de métier. Ces particularités influent sur le choix de modèle qui sera retenu, en plus des critères plus quantitatifs. L'analyse des réponses au questionnaire montre en effet que les variables comme le nombre de salariés et la surface du périmètre géré ont une taille critique à partir de laquelle on observe une tendance à l'externalisation ou au regroupement d'externalisations dans les contrats de Facility Management.

Les études de cas montrent bien qu'il n'existe pas de modèle unique en fonction du secteur d'activité ou de la taille, mais que les entreprises les plus à même d'externaliser – grandes entreprises nationales ou groupes internationaux répartis sur de grands sites – doivent combiner avec une offre encore en développement. Avec la pénétration modérée du Total FM en France, on observe de la part des donneurs d'ordres une critique quant à la qualité des

prestations des leaders du marché. Originellement plus spécialisés sur la technique ou sur le service, il leur est régulièrement reproché de moins maîtriser les nouvelles activités qu'ils ont adjointes à leur offre ou de faire défaut sur le reporting de leurs prestations. En parallèle, la définition des engagements contractuels des prestations comprises ou situées hors du forfait devient un enjeu majeur qui peut, selon les cas, engendrer une perte de maîtrise des coûts ou des différends contractuels.

Ainsi, le Total FM, également limité dans son développement par les contraintes réglementaires en matière de droit du travail, reste un marché encore restreint vers lequel les entreprises hésitent à se tourner.

Si l'externalisation est prometteuse en termes de gains financiers et synergies fonctionnelles, il n'en demeure pas moins d'inévitables coûts de transition et une appréhension en interne d'une évolution du métier de l'opérationnel vers le pilotage. Le nécessaire temps de formation et d'adaptation des ressources côté prestataire ainsi que l'incertitude sur la satisfaction future du nouveau contrat en Total FM côté client renforcent les risques et la prudence des dirigeants. Face à ces limites du Total FM et aux gains indéniables apportés par l'externalisation, la tendance est à la combinaison de contrats multidomains pour les fonctions techniques et la continuation parallèle de lots séparés pour les services. Cette solution offre l'avantage de conjuguer un choix de qualité de la prestation et des marges de liberté pour le pilotage.

Cependant, si ce modèle semble légèrement se démarquer en termes de retours qualitatifs, il ne fait pas l'unanimité. A situation similaire, de nombreuses entreprises optent pour des choix différents de modèle et en retirent une satisfaction. **Pour une fonction aussi stratégique que l'environnement de travail, l'externalisation avec un ou des prestataires ne peut se faire que par la co-construction d'un modèle adapté au client grâce à une démarche de partenariat.** En cela, et au regard des problématiques précédemment soulevées, l'externalisation du FM relève bien d'un choix lié à la stratégie et à la culture d'entreprise.

Conclusion





François Berthier, Responsable du pôle Etudes et Prospective de l'Arseg

L'externalisation de tout ou partie des missions de la direction de l'environnement de travail est devenue une pratique courante des entreprises et se généralise, y compris dans le secteur public. Le discours des entreprises de FM a été revu, abandonnant l'illusion de pourcentages d'économie à deux chiffres pour revenir à une notion de co-construction d'une relation qui se veut responsable et durable. Les Directions Achats évoluent dans leur approche pour introduire d'autres critères que la stricte logique financière du moins-disant.

La banalisation de la démarche n'est qu'une première étape pour atteindre la maturité nécessaire à la performance souhaitée. Il ressort clairement de l'étude qu'aucun modèle n'a encore réellement émergé. Les donneurs d'ordre recherchent des solutions qui répondent à leur culture d'entreprise, aux moyens et compétences dont ils disposent, à leurs attentes et aux évolutions en cours. Les prestataires diversifient leur offre, investissent pour accroître leur performance et continuent à se développer tout en conservant une rentabilité. Les évolutions se font par ajustements progressifs ou par une démarche de rupture et un retour ultérieur à un point d'équilibre.

Il n'est pas certain qu'un modèle unique puisse émerger à court terme, ou qu'il y en ait jamais un qui puisse répondre à la diversité de nos stratégies. Le métier de directeur de l'Environnement de Travail est en pleine mutation, en symbiose avec les profonds bouleversements qui affectent nos entreprises. Son efficacité repose sur sa capacité à mener à bien des projets transverses et complexes et de continuer à introduire de l'innovation pour développer la performance, tout en réduisant les coûts. Pour réussir, il doit pouvoir s'appuyer sur des compétences, qu'elles soient internes ou externes et dont les attendus en termes de niveau ne cessent de s'élever. Les modèles continueront d'évoluer au même titre que les organisations de nos entreprises.

En conclusion, j'aimerais citer cette phrase, tirée de l'expérience et qui me semble bien préfigurer ce que demain sera :

« Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements. »

« Il n'est pas certain qu'un modèle unique puisse émerger à court terme, ou qu'il y en ait jamais un qui puisse répondre à la diversité de nos stratégies. »

Contacts

Laure Silvestre-Siaz

Associé Deloitte - Responsable du secteur Immobilier
Tél. : 01 55 62 21 71
lsilvestresiaz@deloitte.fr

Antoine Oliveau

Associé Deloitte - Consulting Real Estate
Tél. : 01 55 61 41 08
aoliveau@deloitte.fr

Emilie Avot

Senior Manager Deloitte - Consulting Real Estate
Tél. : 01 55 61 68 12
eavot@deloitte.fr

Olivier Gicquel des Touches

Responsable Etudes de l'Arseg
Tél. : 01 47 48 99 26
ogicquel@arseg.asso.fr

Contributeurs

François Berthier

Responsable du pôle Etudes et Prospective
Secrétaire Général Adjoint de l'Arseg

Alexandra Manet

Senior Consultante Deloitte - Consulting Real Estate

Deloitte.

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory à ses clients des secteurs public et privé, quel que soit leur domaine d'activité. Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à un service de grande qualité afin d'aider ses clients à répondre à leurs enjeux les plus complexes. Nos 225 000 professionnels sont animés par un même objectif, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 9 400 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit & risk services, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.



L'Arseg, Association des Directeurs de l'environnement de travail (anciennement Services généraux), est depuis 40 ans, l'unique instance représentative des professionnels de l'environnement de travail en France.

Au 31 décembre 2015, L'Arseg regroupe plus de 2 000 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.

Deloitte
185, avenue Charles-de-Gaulle - 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

© Décembre 2015 Deloitte Conseil - Tous droits réservés - Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Studio graphique Neuilly

Document imprimé par une entreprise certifiée



Deloitte soutient la candidature
de la France à l'organisation de
l'Exposition Universelle de 2025