

# Introduction

## Une fonction en mutation

L'enquête réalisée par la CEGOS sur l'évolution des frais généraux dans les entreprises met chaque année l'accent sur ce qui reste une préoccupation forte des dirigeants : la maîtrise de ces dépenses. Mais, fait significatif, 44 % des dirigeants interrogés comptent sur la performance des services généraux pour y parvenir.

C'est que les coûts liés à l'environnement et au cadre du travail représentent une part très significative du budget de fonctionnement des entreprises : après la masse salariale, ils sont souvent le deuxième poste de dépense. Cela explique sans doute la mutation profonde qu'a connue la fonction services généraux ces dernières années :

- mutation par l'apport de *méthodes innovantes* permettant de mieux cibler les besoins des utilisateurs internes (enquêtes de satisfaction, conventions de services), de piloter de façon plus efficace les prestataires externes (mesures de performance, scoring...);
- mutation par le développement et l'intégration de *nouvelles technologies* dans le domaine de la gestion technique des bâtiments, de la gestion des flux d'informations (gestion électronique des documents, des plans d'occupation...), des services aux utilisateurs (traitement automatisé des demandes d'interventions, reportings...);

- mutation liée à l'émergence de *préoccupations d'un nouveau type* dans les entreprises qui impactent directement la fonction services généraux : c'est le cas de la sécurité des biens et des personnes, du respect de l'environnement, de la volonté de mieux anticiper les risques de tous ordres pouvant entraîner une rupture d'activité... ;
- mutation avec la montée en puissance de *nouveaux acteurs* sur le marché des services généraux et du *facility management* immobilier : il s'agit des opérateurs « multiservices » susceptibles de proposer aux entreprises un éventail très large de prestations : depuis la conduite des installations techniques d'un bâtiment (climatisation, courants forts...), jusqu'à des prestations très personnalisées (plateau-repas, billetterie...) en passant par l'accueil, le nettoyage des bâtiments, etc. ;
- mutation qui se traduit par l'arrivée dans cette fonction d'une génération de responsables de mieux en mieux formés à la spécificité et à la complexité des métiers de services généraux.

## Pourquoi un ouvrage sur les services généraux ?

Cet ouvrage a donc pour ambitions :

- de proposer des outils de diagnostic et de compréhension des évolutions et des enjeux de la fonction ;
- d'apporter des méthodes opérationnelles pour être à la hauteur de ces enjeux ;
- d'aider le lecteur à trouver le « bon dosage » parmi le cocktail de compétences nécessaire pour exercer la fonction en tenant compte bien entendu de la personnalité de chacun et de la culture de son entreprise ;
- en un mot de l'aider à construire une *entité performante contribuant à la productivité globale de l'entreprise*.

## À qui s'adresse ce livre ?

Ce livre s'adresse en premier lieu aux responsables de services généraux, et à leurs collaborateurs directs : responsables techniques, managers de services, gestionnaires de contrats.

Il s'adresse aussi :

- aux différents acteurs impliqués dans la gestion et l'optimisation des frais généraux : les acheteurs, les contrôleurs de gestion, les gestionnaires de stocks ou de flux ;
- aux responsables immobiliers en entreprises, aux responsables « sécurité et environnement » ainsi qu'aux risk managers ;
- aux juristes, particulièrement ceux qui sont concernés par le droit social ;
- aux étudiants qui se destinent à des carrières de property ou de facility managers dans les entreprises ;
- aux dirigeants de PME pour les accompagner dans leur souci permanent de rationaliser les dépenses mais aussi d'assurer la sécurité de leurs collaborateurs.

## La progression proposée

Le livre s'organise autour de quatre grandes parties.

I. *La raison d'être des services généraux* présente les missions, les enjeux, les compétences clés à maîtriser quelle que soit la taille de l'entreprise, le secteur d'activité et sa nature juridique (privée ou publique). Cette première partie permet aussi de saisir les évolutions et les nouvelles tendances de la fonction.

II. *Organiser*. Le titre de cette deuxième partie met l'accent sur l'importance d'organiser les interactions permanentes avec l'environnement interne ou externe :

- Il s'agit en premier lieu d'organiser les différentes familles d'activités avec d'autant plus de rigueur que ces activités couvrent un large spectre : la gestion immobilière, la maintenance technique, les services aux occupants, les aménagements, la sécurité.

- Il importe aussi d'organiser les relations avec les interlocuteurs quotidiens des services généraux et notamment :
  - les clients internes dont le niveau d'exigence ne peut pas résulter simplement de leur simple bon vouloir : d'où la nécessité de mettre en place des dispositifs d'information, de communication et de contractualisation permettant de réguler de façon efficace ces relations ;
  - les prestataires externes dont le suivi impose de mettre en place un système de pilotage très structuré.
- Il faut en troisième lieu organiser, s'agissant d'activités qui connaissent des mutations constantes, une *veille* active permettant d'anticiper les évolutions, notamment sur le plan technologique et réglementaire.

III. *Optimiser*. Cette dimension de la fonction est également très importante dans la mesure où le rôle premier du responsable d'une fonction support comme les services généraux est celui d'un « optimiseur » :

- optimisation de la ressource immobilière par la recherche du meilleur rendement possible des surfaces utilisées
- optimisation de la gestion technique des bâtiments grâce notamment à une juste définition de la prescription concernant la maintenance des équipements ;
- optimisation des coûts de manière générale en mettant en œuvre et en faisant vivre des outils de gestion (tableaux de bord, indicateurs) tournés vers la réalisation des objectifs et le suivi des plans d'action.

IV. *Manager*. Cette dernière partie propose les méthodes et les outils plus particulièrement adaptés aux spécificités de la fonction.

#### *Important*

À l'image d'un chef d'orchestre, le responsable des services généraux doit donner l'impulsion à son équipe, coordonner les activités des différents intervenants (prestataires, autres fonctions supports...) pour garantir la qualité des prestations fournies et « manager » les risques auxquels l'entreprise est exposée, notamment dans le domaine de la sécurité.

Nous vous souhaitons une bonne lecture et surtout que cet ouvrage vous soit un compagnon utile pour vos futures aventures professionnelles !