



Sébastien Lastapis,
président du pôle Services, groupe Atalian

«*La notion de réactivité est dépassée, nous devons être proactifs!*»

→ Le groupe Atalian s'impose aujourd'hui dans le Top 3 des entreprises de propreté et de services associés. Une position que Sébastien Lastapis, nommé président du pôle Services, il y a quelques mois, veut conforter et faire encore progresser. Une dynamique qui passera par des rachats significatifs à court terme, mais également par une offre toujours plus large s'appuyant notamment sur l'innovation.



Photo Atalian

**Au cours de ces dernières années, quel domaine a, selon vous, le plus évolué dans le secteur de la propreté ?**

Selon moi, la plus grande évolution vient des attentes du marché et des nouvelles habitudes et contraintes de nos clients. Il y a quelques années encore, la notion de services imposait de la réactivité. Aujourd'hui, les donneurs d'ordres attendent que nous soyons proactifs. Être réactif traduit désormais un manque d'anticipation. Les clients ont aujourd'hui moins de temps à consacrer à nos métiers, ils attendent que nous soyons force de proposition.

Concrètement comment cela se traduit-il ?

Nos clients ont industrialisé l'acte de l'achat et leur maîtrise de la performance. C'est pourquoi nous nous intégrons dans une démarche du bien-être des occupants, et l'attente de nos clients s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue qui se concrétise par des plans de progrès. Je peux dire que l'exigence du marché est l'efficience.

Voulez-vous dire que l'externalisation des prestations n'est pas aussi importante que certains l'imaginent ?

Je n'ai pas le sentiment en effet que l'externalisation soit plus forte aujourd'hui. Il est relativement rare que nous entamions une prestation sans qu'il y ait une reprise du personnel. Néanmoins, des secteurs d'activité comme ceux de la santé, de l'agroalimentaire ou de l'industrie (logistique, maintenance) s'ouvrent à l'externalisation de la maintenance de leurs process. À cet effet, nous sommes organisés au travers d'une direction de métiers experts pour piloter ces processus. En 2017, nous avons réalisé dans ces secteurs plus d'une dizaine d'opérations pour un chiffre d'affaires annuel d'environ 10 millions d'euros.

Quels sont aujourd'hui les métiers ou les segments d'activités sur lesquels vous souhaitez faire porter vos efforts de développement ?

Notre valeur ajoutée est de cultiver un ADN différent, de nous positionner sur le FM dont l'enjeu principal est le pilotage des prestations qui sont délivrées. L'objectif d'Atalian est de déployer des marchés nationaux et internationaux, en s'appuyant sur l'intégralité des métiers internalisés, grâce à tous les pôles que nous avons développés.

« L'enjeu principal du FM est le pilotage des prestations qui sont délivrées. »

Vous êtes à la tête du pôle Services. Que représente ce pôle ? Quelles peuvent être les synergies au sein de ces métiers, mais également plus largement au niveau du groupe ?

Le pôle services représente un peu plus d'1 milliard d'euros de CA et emploie 45 000 collaborateurs (dont 25 000 ETP). Nous sommes challengers des métiers de la propreté, et cinquième opérateur dans le domaine de la sécurité. Nous ne sommes bien sûr pas sur les mêmes métiers, en revanche ces prestations concernent de plus en plus les mêmes clients.

« Nous sommes challengers des métiers de la propreté. »

Les synergies s'opèrent sur les fonctions support ainsi que sur les organisations transversales à l'international. Cependant, l'expertise est bien dissociée et nos professionnels répondent aux exigences métiers de nos clients.

Concrètement quelle est la valeur ajoutée que vous en retirez ?

Nous partageons bien entendu des outils, mais surtout de bonnes pratiques. À titre d'exemple, le groupe a mis en place une direction de la transformation et de l'innovation dont le périmètre couvre l'ensemble des pays où Atalian est présent. L'analyse et le partage des retours d'expérience et des bonnes pratiques nous permettent, à partir des environnements propres à chaque pays, d'établir un « référentiel de maturité ». Notre force et notre succès résident dans la capacité d'ajuster les organisations pour répondre aux différents marchés. En étant bien conscient par ailleurs que cette dynamique de transformation n'a rien d'éphémère ! L'enjeu pour Atalian est de délivrer la bonne prestation, au bon prix et avec la bonne méthode.

Vous accordez beaucoup d'importance aux innovations technologiques. Pensez-vous que les innovations en matière de robotique vont profondément changer les métiers de la propreté ?

La veille technologique et l'expérimentation de nouveaux outils ou méthodes mobilisent un nombre important de collaborateurs. C'est un moyen nécessaire pour conserver un coup d'avance ! Un groupe comme le nôtre ne peut pas être absent ou négliger ces évolutions importantes. La robotisation de certaines opérations de nettoyage fait partie de nos réflexions bien entendu ! Notre offre de services repose sur trois piliers : les clients, nos équipes et les outils dont ils dis-

Parcours

36 ans, marié, 2 enfants, Sébastien Lastapis était destiné à une carrière sportive de haut niveau quand il découvre le groupe Atalian au travers d'un job d'été pendant ses études. Il en gravira ensuite tous les échelons (direction d'agence, direction des opérations, présidence des filiales régionales). En 2011, il est nommé directeur général avant de prendre la présidence du pôle Propreté. En février 2018, il prend la présidence du pôle Services, comprenant la propreté, les services associés et la sécurité.

Atalian

Le groupe Atalian présent sur quatre continents dans plus de 30 pays a réalisé plus de 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2017 (28 000 clients) dont plus de 40 % à l'international. Atalian emploie quelque 100 000 collaborateurs dont la moitié hors de France. Aujourd'hui, les prestations de propreté représentent à peine plus de la moitié (55 %) de l'ensemble des activités offertes par le groupe.



posent. La montée en puissance des prestations autonomes, comme l'accès plus large à l'information, s'inscrivent dans une amélioration continue de nos métiers. Je pense que nous sommes aujourd'hui dans une période de transition qui passe d'abord par la cobotique avant d'arriver à la robotique.

Quelles en sont les implications au quotidien pour vos équipes sur le terrain ?

La cobotique va valoriser nos métiers, attirer de nouveaux talents et surtout élargir le champ d'action de nos agents et les faire monter en compétence. Ils vont réellement devenir des agents de services avec une forte dimension technique et favoriser le plein

« Nos entreprises doivent évoluer du savoir-faire au faire savoir. »



Photo Atalian

emploi. Cette évolution entraîne forcément de nouvelles attentes de la part de nos clients, qui veulent plus que de la conformité. La prestation que nous délivrons chez eux, au quotidien, n'est plus suffisante, ils attendent que nous mettions en place des organisations intelligentes qui intègrent une amélioration en continu sans pour autant dépenser plus. Nos entreprises doivent évoluer du savoir-faire au faire savoir, avec une remise en cause quotidienne de nos prestations. L'organisation doit être pragmatique et agile, s'appuyant sur un circuit décisionnel court : ainsi nos collaborateurs ont une capacité de remise en cause face aux besoins de nos clients.

Faire mieux, de façon toujours plus intelligente avec moins en quelque sorte. N'est-ce pas une équation impossible ?

Notre métier est un métier d'entrepreneurs et le restera. Nous devons impérativement cultiver cet esprit d'entreprise qui inclut une part de risque bien entendu. Mais c'est dans la prise de risque, lorsqu'elle est raisonnée et bien conduite, que l'on bâtit les plus grands succès. D'ailleurs notre entreprise, de par son rayonnement à l'international et la diversité de ses activités, attire de plus en plus de jeunes talents issus des meilleures écoles internationales. L'esprit entrepreneurial et le talent, n'est-ce pas une combinaison pour résoudre l'impossible ?

L'esprit d'entreprise que vous évoquez on le retrouve également dans vos opérations de croissance externe. Où en êtes-vous dans vos rachats après l'acquisition, il y a un peu moins d'un an, de Gom Propreté ?

En effet, GOM est la dernière acquisition significative en France et nous prévoyons d'intégrer avant la fin de l'année 2018, plus de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires en croissance externe. Dès lors, nous afficherons un CA aux environs de 950 M€ en propreté. Ainsi, nous pourrions prétendre à la position de leader sur le marché de la propreté en France. ■

J'aime...

> le dépassement de soi, l'esprit d'équipe et l'agilité

Je n'aime pas...

> la démagogie, l'immobilisme et le fatalisme