



# Maturité du FM et convergence des modèles

Franchissant un nouveau seuil de développement, les activités multitechnique et multiservice et leur pilotage FM sont contraintes de s'adapter à un environnement managérial nouveau dans un contexte économique toujours aussi tendu.



© alicephoto-fotolia.com

Icade souhaitant céder Eurogem avait laissé à ses managers le choix de son repreneur, explique Éric Lefiot, Directeur Général de MTO-Eurogem au sein d'Atalian Global Services. Parmi les options possibles, poursuivre sur une ligne pure multitechnique ou s'associer à une société de multimétier et de services, cette solution paraissant plus intéressante car permettant d'unir des prestations complémentaires en préservant les compétences particulières de chaque entité tout en développant les marchés en commun. Propreté, sécurité, accueil, espaces verts sont ainsi complétés par les prestations de travaux et de maintenance technique au sein d'Atalian. « *Ce qui permet de monter des offres globales au meilleur coût sous un management d'ensemble, en évitant les conflits contractuels et les cascades de sous-traitance* », se félicite Éric Lefiot.

## Elargir le FM multitechnique par le multimétier

« *Curieusement la culture de pilotage FM propre à Eurogem n'a pas migré dans les autres structures* », constate M. Lefiot. Il est vrai que, contrairement par exemple à Facilitess ou Faceo, le modèle Eurogem n'est pas basé sur du pilotage pur mais intègre la production des prestations techniques, courant fort et faible, plomberie Chauffage Ventilation Climatisation, second œuvre etc. opérées par quelque 450 techniciens (sur 600 personnes en 2009). Ces activités de production sont aujourd'hui maintenues au sein d'Atalian,

en relation avec les activités de MTO (Maintenance, Technique, Optimisée) et avec près de 1 500 personnes au global.

« *En France, le FM a été créé et mis en œuvre par les grands acteurs techniques, rappelle Alain Castay, Directeur Général Atalian Facilities, avec par exemple Asertec, Eurogem, Dalkia, Cofely... On considèrerait que la maîtrise de la technique intégrée est nécessaire à la gestion des immeubles de bureaux. C'est la première phase de structuration du FM dans les années 90.* » Altys et Sodexo proposent ensuite un autre modèle FMeur fondé sur les services et un développement international, notamment dans les bases vie des industriels français à l'étranger. Mais on constate que le FM développé à travers des filiales de grands groupes, notamment dans l'énergie, a souvent été freiné par cette position de dépendance vis-à-vis d'une puissante maison mère technicienne. « *La sous-traitance interne à un groupe peut s'avérer aussi délicate à gérer... C'est le défi difficile que doit relever une entité de pilotage FM indépendante des métiers de production du groupe et qui doit se positionner en coordinateur de ces métiers* ».

## Les PPP, le temps des retours d'expérience

Bouygues Energies & Services (ex-ETDE et Exprim), très présente sur les opérations en PPP (partenariat public privé) et pouvant se recommander de la puissance du groupe, offre un exemple abouti d'une fédération de

PME autour de méthodes de travail communes. Différentes entreprises et entités locales peuvent ainsi opérer leurs métiers sous une marque unique qui assure la contractualisation et le savoir faire FM de pilotage.

Ayant connu un fort engouement et utilisés, pour répondre aux difficultés de financements des investissements publics, les PPP à la française sont l'objet d'un certain désenchantement et montrent leurs limites confrontés à une incertitude économique durable. Ils ont néanmoins permis aux collectivités de se doter d'infrastructures sinon à coûts moindres du moins à coûts différés et dans le cadre d'un engagement de dépenses prévisible. Cependant il est sans doute illusoire d'espérer tenir un équilibre « gagnant gagnant » sur de trop longues périodes, de dix ans et davantage, compte tenu des inévitables aléas de l'environnement économique et que la meilleure clairvoyance juridique ne aurait prévoir et encadrer (le cas d'école des autoroutes). L'opération finit par tourner à l'avantage soit du donneur d'ordre soit de l'offreur, parfois même ni à l'un ni à l'autre (certain projet hospitalier, au bout du compte « perdant perdant »).

Dans les projets, nombreux, qui ont abouti, les difficultés surgissent au moment du renouvellement des équipements quand celui-ci n'a pas été suffisamment anticipé et dimensionné. Les revenus récurrents générés par les PPP sur une longue période présentent cependant un avantage certains

pour les contractants par rapport à des contrats de FM, plus classiques, établis sur deux ou trois, parfois cinq ans. Il ya certes toujours des dossiers PPP importants, mais on conviendra que le modèle contractuel fait pour le moment l'objet de réflexion et de retours d'expérience. La clé de la réussite d'un projet réside – mais il en va de même pour tout contrat d'externalisation – dans la réponse nécessaire à un vrai besoin clairement défini et exprimé.

### Enfin reconnu, le pilotage en voie d'intégration

Depuis 2000, le FM est devenu un véritable vecteur de croissance, ainsi chez ISS ou chez Sodexo pour qui la croissance de grands contrats de FM *corporate* mondiaux est plus forte que celle de l'activité de restauration. Ce modèle, indépendant de toute origine technique, est celui proposé également par des acteurs de l'immobilier et des prestataires de services *pure players*, remarque Alain Castay. Johnson Control à une époque ou Turner fournissent des exemples de pilotage pur, modèle qui ne s'est jamais vraiment imposé en France, d'autant que, sur des marchés tendus et dans un contexte de crise, il est difficile de valoriser une « simple » activité de pilotage auprès d'un donneur d'ordre.

« Le marché de l'intégration de services et de la FM est aujourd'hui très actif », constate Eric Lamendour, directeur marché tertiaire Cofely Services (groupe GDF Suez) et président de la commission communication du Sypemi. « Il n'y a jamais eu autant de consultations et de mises en concurrence... C'est lié en grande partie au renouvellement périodique de contrats qui sont établis pour une durée de trois à cinq ans ». Les services achats des entreprises sont à la manœuvre avec la volonté affichée de réaliser des économies lors de ces renégociations, à travers de nouvelles solutions ou de nouveaux prestataires. Marquée par une offre excédant la demande, la situation immobilière est également favorable aux déménagements, aux regroupements et restructurations des sièges d'entreprises, ce qui génère autant de nouveaux appels d'offres.

Par ailleurs le marché est porté par un grand nombre d'externalisations, totales ou partielles, d'entreprises plus que jamais soucieuses de recentrer compétences et ressources sur leur métier propre. Pyramide des âges oblige, les départs en retraite des personnels, expérimentés et non remplacés, sont souvent l'occasion d'externaliser ces fonctions de services auprès de spécialistes extérieurs et accentue ce phénomène.

« Il faut cependant reconnaître qu'il n'y a pas en ce moment de projets français de grande envergure comme on en a connu naguère... » tempère Eric Lamendour « ... sauf à l'initiative d'acteurs étrangers de taille internationale. » L'externalisation pourra concerner de vastes ensembles, tout le multitechnique par exemple.

En revanche, et c'est une bonne nouvelle pour les prestataires, le vrai besoin d'une fonction de pilotage est de plus en plus souvent clairement exprimé, même si, comme on l'a vu plus haut, on rencontre encore certaines difficultés à chiffrer l'apport spécifique de cette fonction auprès des interlocuteurs habituels, direction immobilière, services généraux (ou environnement de travail) et l'incontournable direction des achats. Les entreprises manifestent cette exigence de reporting et d'indicateurs, de plan de progrès et d'accompagnement, autrement dit de pilotage... Et ce pilotage FM est désormais parfaitement intégré à l'offre proposée par tous les grands prestataires multitechnique et multiservice. « Le pilotage constitue même la première brique de notre proposition globale, chez Cofely Services comme chez les autres acteurs du marché », explique Eric Lamendour, rappelant la création au sein de son groupe de Cofely Services Facilities Solutions. Et n'oublions pas que c'est par le pilotage que l'on peut apporter des réponses aux enjeux de la performance énergétique, engagement porté par le Sypemi et l'ensemble des adhérents de Fedene (Fédération des services énergie environnement).

Pour Denis Szkobel son président comme pour tous les adhérents du Sypemi, le social constitue un autre enjeu majeur pour les entreprises de l'intégration de services, « vraie filière créatrice de valeur et d'emplois peu délocalisables ». Par recrutement et formation, il est indispensable aux prestataires de se doter des compétences humaines nécessaires pour remplir les missions qui leur sont confiées. De nombreux défis restent à relever, comme les statuts des agents publics des administrations projetant une externalisation, ou encore la polyvalence des opérateurs, souhaitable pour des raisons de rentabilité et d'optimisation des ressources mais qui peut s'avérer délicate sur le terrain, d'un point de vue réglementaire comme au plan du management.

### S'adapter à la révolution du travail tertiaire

La crise a donc accéléré et banalisé les processus d'externalisation des fonctions hors du cœur de métier de l'entreprise auprès de

prestataires de services externes, au premier rang de ces services on trouve la gestion de l'accueil et de la sécurité en entreprises, puis la fonction courrier, le zoning et l'aménagement d'espaces etc. Le FM doit aujourd'hui s'adapter aux nouveaux comportements des usagers et aux nouveaux modes de travail induits à la fois par la crise et par le développement des nouvelles technologies : le *coworking* (Cf. article Marché en Aménagement) et le nomadisme impactent les besoins en surface et les prestations de bureaux, exigent de nouvelles approches et de nouvelles offres de prestations, plus flexibles et réactives.

« Il est nécessaire de s'adapter à ces nouveaux environnements de travail, évolutifs, plus complexes à appréhender », convient M. Castay. Ils imposent des exigences et des comportements différents vis-à-vis du temps libre et des horaires de travail, une porosité entre le bureau, le domicile et les déplacements, auxquels doivent répondre les aménagements de bureau. L'écrasement de la pyramide hiérarchique et le travail en équipes de projets commandent également une nouvelle topographie, un autre agencement des surfaces et de leur utilisation. « Les enjeux sont importants pour les FM car optimiser les surfaces permet d'optimiser les loyers, les consommations énergétiques et les coûts d'entretien et de maintenance », analyse Eric Lefiot.

### Le développement des services à la personne

Le défi à relever, c'est de proposer des postes de travail adaptés à des usages, parfois temporaires et partagés, plutôt que dédiés à des occupants permanents. En contrepartie, la qualité de vie au bureau passera de plus en plus par le développement des services à la personne et autres conciergeries qui permettent de satisfaire des besoins individuels (hors champ professionnel mais sur le lieu de travail) tout en renforçant le sentiment d'appartenance et la fidélité à l'entreprise. Moins de bureaux individuels, davantage de lieux de réunion (formelle ou non) et travail à distance via le *cloud* et les réseaux informatiques telles sont les nouvelles tendances sur lesquelles se positionnent des offreurs immobiliers comme Nexity. Un modèle expérimental il y a quelques années qui est en passe de s'imposer.



Jean-François Romain  
Journaliste