



# Vers un FM Factory model mythe ou réalité ?



Fotolia@bizvector

**Portés par la nécessité d'entrer dans une nouvelle ère du service aux collaborateurs et d'accompagnement opérationnelle à la stratégie de l'entreprise, les Directions de l'Environnement de Travail attachent désormais un soin très particulier à l'élaboration de leur modèle de service. Y associant leurs prestataires qui se doivent d'innover dans leur faire savoir, savoir-faire et savoir être. Au cœur du débat, la révolution digitale de l'écosystème FM.**

**D**evant anticiper les attentes en termes de digitalisation, de fertilisation, de personnalisation, de sécurité optimale et d'éco-responsabilité, privilégiant l'usage au territoire, les Directeurs de l'Environnement de Travail (DET), véritable facilitateur visible du quotidien, « revêtent désormais également le costume » d'hospitality manager, de community Manager, de People Manager. Tout en demeurant le garant de l'entretien et de l'évolution du patrimoine immobilier de l'entreprise, ils sont aussi l'un des premiers contributeurs à l'amélioration du confort et de la qualité de vie au travail. Au carrefour des ressources immobilières et des ressources humaines, ils sont les détenteurs légitimes des outils qui assieront le déploiement de cette ambition nouvelle, garante d'un environnement professionnel bienveillant et porteur, influenceur direct ou indirect de l'efficacité au travail et de la performance économique de l'entreprise.

## **L'environnement de Travail, contributeur opérationnel à la stratégie de l'entreprise**

Les services FM excèdent de plus en plus, la seule satisfaction à des besoins de commodités associés à l'occupation d'espaces bâtis et aménagés. Le Directeur de l'Environnement de travail (DET) souhaite que l'exploitation des espaces de travail et de vie que l'entreprise met à la disposition de ses salariés et visiteurs, offre les moyens de « travailler mieux » et autrement. En même temps que se généralise le travail à distance et le télétravail, il recherche des réponses adaptées économiquement, le Flex office notamment, mais sur un mode attractif et adapté. Seule une réponse tout à la fois « intégrée » et experte des besoins en environnement de travail des différents métiers peut accompagner une telle évolution et des économies réelles en m<sup>2</sup>, sans dégradation des conditions de travail et de vie au travail. Il exige un enrichissement de l'offre de services aux habitants. Ce qui

sera réduit en surface doit être compensé qualitativement par des services toujours plus intelligents, empathiques, à haute densité relationnelle.

Afin d'accélérer l'atteinte de ses objectifs quantitatifs et qualitatifs, sélectionner un modèle dans lequel la valeur se situe dans l'obtention d'une pertinence située des services et en regard des moyens alloués peut être la solution.

La valeur de la production du Facility Management réside alors dans sa capacité à mettre en œuvre ou à proposer des solutions servicielles dans lesquelles les leviers de performances traditionnels des métiers du FM tels que l'harmonisation des processus, les synergies inter services, la massification de l'achat de prestation externes, viennent se conjuguer avec la mise à disposition d'outils désormais indispensables au DET dans l'accomplissement de sa nouvelle mission qui est d'accompagner « à son niveau »



l'entreprise dans ses politiques de Qualité de Vie au Travail (QVT), de RSE, et de valorisation du capital humain.

Le DET et ses prestataires portent dans ce cas ensemble une innovation servicielle recherchée et facilitée par la coopération des parties. Celle-ci est non seulement la réponse aux limites d'une multiplication coûteuse de prestations conformément exécutées, mais un formidable levier d'aide à la construction d'une réponse apportée à des périmètres de services sur lesquels le DET devient légitime s'il décide de s'en emparer.

Afin de pérenniser cette responsabilité récemment acquise, le DET se doit néanmoins de s'acquitter du seul rôle tactique et opérationnel qu'il a connu dans un passé tellement proche. « Constat, anticiper, construire, piloter, servir, mesurer, communiquer » sont désormais les verbes qui doivent présider à l'élaboration d'un schéma directeur stratégique et nécessaire qui se déclinera en plans d'actions opérationnels pour vivre le quotidien, pour travailler, se concentrer, pour déstresser, communiquer, partager.

### De la simplicité des origines à la maturation du modèle serviciel

Pour ce faire, et outre les exigences classiques de garantie des prestations proposées et de maîtrise du coût d'exploitation, la Direction de l'Environnement de Travail va rechercher à mettre en œuvre un modèle de services qui l'accompagne dans la réponse à ses véritables enjeux de performance métier : Avoir un temps d'avance et comprendre les ruptures ; Anticiper, se projeter et capter les signaux faibles ; Être un acteur de la transformation qui crée, qui innove et qui fait bouger les lignes ; Relier les mondes, combiner les expertises, se situer entre les frontières ; Construire, positiver et engager une attitude enthousiaste ; Porter des valeurs et donner du sens ; Activer des communautés, collaborer et partager ; Privilégier le passage à l'acte, et apprendre de l'action.

Savoir s'entourer de spécialistes des métiers du Facility Management est peut-être une partie de la réponse.

Le Facility Management réside en la volonté et la nécessité de l'entreprise de maintenir et de faire évoluer ses biens immobiliers tout en apportant des services qualitatifs et quantitatifs aux occupants de ses salariés directes et indirects.

De ce fait, partout dans le monde et quelles que soient les organisations et les cultures, il y a cette volonté d'entretenir un lien social et collaboratif ainsi qu'une pérennisation de ses infrastructures. Néanmoins, en fonction des organisations, de la culture et de la maturité de chacun, il est nécessaire de se poser les questions des modèles d'internalisation ou d'externalisation.

À l'origine, les entreprises se sont organisées au travers de ressources internes pour délivrer ces services. Etant concentrés dans ce que l'on appelait les « services généraux ». Petit à petit, et afin d'optimiser les coûts des prestations, elles ont tout d'abord en fonction de leurs priorités budgétaires et de la priorité stratégique et sociale apportée à chacune des prestations, étudié l'externalisation de prestations en « silo » auprès de spécialistes métiers... Propreté, sécurité, accueil, gestion des déchets, climatisation, chauffage, déménagements, etc...

Puis dans une logique de réduction des coûts, une partie d'entre elles ont souhaité confier à un prestataire unique l'ensemble des prestations soit de façon verticale en choisissant un prestataire unique pour un service considéré sur l'ensemble de ses sites (exemple : la maintenance technique). Ou bien en s'adressant à un prestataire unique pour délivrer un ensemble de services (multi-services ou mut techniques) ou encore en sélectionnant un acteur de référence qui couvre à la fois les services et la technique localement ou au niveau national. Les plus audacieuses internationaliseront leur démarche d'externalisation.

Il n'y a pas de bons ou de mauvais modèles. Il y a des modèles adaptés à la culture et à la maturité de l'entreprise. Néanmoins, l'expérience montre que les échecs majeurs pour une entreprise sont liés le plus souvent à un manque de perception de la maturité de l'entreprise pour s'adosser à un modèle ; à la non écoute de l'environnement interne et au manque de discussion entre le client et le prestataire ; à la non diffusion et le non partage de l'information ainsi que le manque de co-construction du projet entre les parties en présence.

En revanche, la réussite et toujours adossée à une capacité à la réflexion partagée sur les axes et les objectifs du projet, à la vente en interne et décentraliser son

mode de communication, au partage de l'information avec son ou ses futurs partenaires, à la prise en considération du capital humain et à conduire le changement en fonction du modèle cible.

### Quels critères de différenciation du prestataire ? Qui choisir ?

Nous l'avons vu précédemment, enjeu stratégique et opérationnel, l'exploitation des sites est un élément clé pour l'entreprise.

« Comment fait la DET et avec qui, pour dans les prochaines années construire, mettre en œuvre, et faire vivre une feuille de route qui permettent à l'Entreprise de répondre à ses ambitions ? » Avec quel(s) partenaire(s) pourra-t-elle bénéficier d'une expertise métier recherchée ? quels modèles de services adopter pour accompagner ces évolutions ?

La différenciation entre les prestataires se fera sur leurs capacités respectives à mettre en œuvre et à communiquer leur « savoir devenir ». Leur légitimité se bâtira sur le déploiement de stratégies qui utilisent avec pertinence l'ensemble des leviers de performance et de transformation qui semblent se présenter à eux.

Quatre leviers majeurs semblent être les piliers de cet effort de transformation que le prestataire amènera au client, une véritable valeur ajoutée lors qu'il sera amené à opérer un choix décisif pour 5 à 15 ans :

- « Savoir être » : Quel est son ADN et sa marque de fabrique ? Quel positionnement différenciant adresse-t-il à ses clients ? Pour quelle valeur contributive adressée à une cible de clients potentiels sur lesquels il se concentre ?
- « Savoir-faire » : Quelle proposition de valeur offre-t-il à son client afin d'accompagner ce dernier dans l'atteinte de ses objectifs, à la fois en termes de responsabilité environnementale sociale et sociale, de performance économique, sécuritaire et opérationnelle ?
- « Savoir repenser son offre » : Quels modèle de service, quel modèle de pilotage, quel contenu métier afin que cette offre soit innovante ?
- « Savoir digitaliser sa proposition de valeur » : Comment, nativement, la technologie devient-elle la colonne vertébrale de l'offre de services ? Comment la digitalisation des processus et l'intégration de nouveaux acteurs dans la chaîne de la valeur permet-elle de redimensionner l'offre servicielle ?



### La technologie 4.0 au cœur du dispositif de services

Pour la majorité des acteurs du Facility Management la brique technologie est la clé de la transformation de leur modèle de services en lui apportant une dimension 4.0. Elle leur permet d'améliorer leur efficacité opérationnelle et d'accroître la proposition de valeur faite à leurs clients par la transformation du modèle de services.

Grâce aux technologies, ils pourront concevoir un modèle économique plus optimal basé sur les synergies, l'optimisation des ressources et du modèle de service client et l'innovation : un modèle d'entreprise B2B2C, ce qui permet de mettre en œuvre une digitalisation sur périmètre large de services et d'utilisateurs, intégrés dans la chaîne de service par l'utilisation d'IOT et de portails de services, et de mieux servir ce « nouveau client final », le collaborateur de l'entreprise.

Les ressources métiers seront mieux pilotées et affectées dans la chaîne de services délivrée aux clients avec l'apparition de la notion de « FM Factory model » et de « cockpit » de pilotage de la chaîne de service. Le factoriser en le destinant à un ensemble de clients élargi dans le cadre d'une prestation homogène devient la norme. De même qu'industrialiser le modèle de service par l'utilisation de la robotique et de l'intelligence artificielle pour les opérations transactionnelles et répétitives.

L'objectif est de se différencier de la concurrence en personnalisant l'offre de services 4.0, dans laquelle le résultat et la proposition de valeur délivrée est plus innovante et plus en adéquation avec les besoins des clients.

S'il apparaît que les prestataires de services préparent bel et bien leur révolution digitale, une étape transitoire de gestation préfigurant des choix structurants et engageants domine aujourd'hui. Stratégies abordées mais non encore totalement abouties, partis pris se cherchant encore quelque peu dans les méandres des options technologiques, périmètres fonctionnels pas encore totalement figés, constituent toutefois cette étape transitoire mais certainement obligatoire.

Ces difficultés à aller rapidement de l'avant relèvent de plusieurs facteurs clés :

- Choix structurant à opérer entre une plateforme éditeur semi-configurée et bénéficiant d'un contenu de pratiques métiers et un développement plus « spécifique » interne basé sur des briques métiers et technologiques
- Investissements financiers conséquents de développement et de déploiement de la « FM Factory model » qui définira le modèle de relation client fournisseur pour les 20 prochaines années
- Impacts forts sur la culture et sur le modèle de service cible du prestataire nécessitant une forte conduite du changement et une formation de l'ensemble de l'entreprise
- Réponse aux attentes du marché en termes de fonctionnalités et de résultats décisionnels
- Etude nécessaire des comportements et des attentes de services de ces « nouveaux Utilisateurs finaux » du B2C

Beaucoup de choix à effectuer avant de donner naissance à de belles inconnues qui toutes auront leur ADN et sauront séduire des utilisateurs aux attentes fort diverses.

### Quels bénéfices pour l'écosystème FM ?

Outre les craintes liées à la conduite du changement, au remplacement progressif de l'intervention humaine sur des tâches répétitives ou transactionnelles et à la nécessité d'adoption de nouveaux modes de fonctionnement, de nombreux bénéfices viennent nourrir cette révolution dans l'écosystème du FM.

Tout d'abord, les prestataires qui demain pérenniseront leur activité seront ceux qui auront à la fois su investir dans une structure de métier dédiée au pilotage des clients, dans une R&D de service, mais aussi dans la formation de leur personnel, dans l'excellence et l'expertise métier et le développement de leurs marques employeur et prestataire.

Le ciblage et la définition de leur cible client idéal pour lequel elles sauront développer un savoir-faire et un savoir-être et un savoir devenir, permettra ainsi de les accompagner mieux que d'autres dans l'atteinte de leurs objectifs métiers. Nous avons également la conviction que ceux qui auront investi dans une stratégie de digitalisation de leur modèle de service, l'ayant repensé, réarchitecturé, redessiné et le souhaitant technologiquement natif, bénéficieront d'un avantage

marché considérable : une profitabilité augmentée par une meilleure maîtrise des opérations transactionnelles, une part de marché améliorée grâce à la pertinence et à l'adéquation aux besoins de la proposition de valeur attractive et innovante ainsi qu'un taux de rétention et d'augmentation de la durée du cycle de vie client par l'adhésion des utilisateurs au modèle digital pertinent et répondant aux usages.

Pour l'entreprise utilisatrice du modèle, faire le choix d'un prestataire ayant opéré cette révolution 4.0 fondamentale, orchestrera l'arrivée de bénéfices directs et induits. L'adoption de modèles de services FM innovants et plus intégrés apporteront plus de fonctionnalités à valeur ajoutée. De même, la digitalisation des processus métier du prestataire de services améliorera la fiabilité, la flexibilité et la qualité du service. Le modèle FM passera ainsi du B2B au B2B2C, intégrant la notion d'utilisateur final du service, et permettant d'accompagner la mise à disposition de services leur étant destinés. Enfin, la mise en œuvre d'outils décisionnels permettra d'analyser avec transparence la performance, la qualité et les coûts.

### Et demain, quelles options pour l'entreprise utilisatrice ?

Que sera demain ? Quelles options se présenteront à l'entreprise utilisatrice ? Cette nouvelle dimension nécessitera néanmoins là aussi d'opérer des choix cornéliens entre différentes propositions de valeur.

Aux comparaisons traditionnelles entre les solutions de services Hard et Soft « best of breed » et le FM intégré, viendront s'ajouter d'autres critères de sélection lors des remises en question des modèles de service de l'entreprise : propriété et protection des données, réversibilité des plateformes, dépendance des modèles des prestataires, pérennité des solutions et des choix technologiques, retour sur investissement, effort de conduite du changement seront autant de points de vigilance à observer alors que s'offriront à nous de nouvelles options apportant à la fois plus d'efficacité, de transparence, de fonctionnalités et donnant accès à l'information à une communauté élargie.

**YANNICK ANNEZO**  
Président du Cabinet Panorama