



Quel modèle pour le FM français ?



L'IFMA (International Facility Management Association) réunit près de 24.000 membres à travers le monde dans plus de 100 pays. Ensemble, ils gèrent plus de 78 milliards de m² et achètent chaque année pour environ 526 milliards de dollars en produits et services. L'IFMA a créé sa branche française en février 2019, découvrons ce nouvel acteur et sa feuille de route avec Jérôme Penhoat, son président.

Quelles sont vos ambitions, vos objectifs, vos orientations à la tête de l'IFMA France ?

Notre ambition est d'apporter un regard différent sur le FM, en proposant un éclairage international, en intégrant la dimension digitale et en ouvrant aux univers connexes au FM : l'immobilier, les achats, les RH, etc.

Nous voyons en effet des « modèles » a priori différents à l'étranger, nous voulons les comprendre davantage.

Le digital va quant à lui révolutionner nos métiers dans les années à venir ; nous voulons en comprendre et, si possible, en anticiper les impacts. Enfin, les frontières du FM se floutent avec la convergence de beaucoup d'acteurs d'horizons différents vers une offre de type « bâtiment servié ». Nous voulons décrypter ces évolutions et en comprendre les conséquences pour tous, en priorité pour les utilisateurs et les prestataires FM.

Comment comptez-vous « tirer votre épingle du jeu » dans la filière FM déjà bien représentée ?

Nous souhaitons apporter ces éclairages de différentes manières : cela se traduit notamment par l'organisation de confé-

rences / débats (que nous avons baptisées « Arena »), de petits déjeuners thématiques et éventuellement de voyages de type « learning expedition ».

Quelle place occuper, quel rôle jouer dans le paysage des organisations professionnelles françaises ?

L'IFMA s'inscrit en complémentarité des organisations et associations existantes. Je l'ai dit : notre volonté est d'apporter un éclairage nouveau et, nous l'espérons, innovant. Ceci en utilisant les atouts de l'IFMA telles que ses implantations et son réseau et en collaboration avec les organisations et associations qui veulent réfléchir avec nous. A l'image du partenariat établi avec la RICS et l'ADI pour la conférence organisée en octobre



« Notre ambition est d'apporter un regard différent sur le FM, en proposant un éclairage international, en intégrant la dimension digitale et en ouvrant aux univers connexes au FM : l'immobilier, les achats, les RH, etc. »

2019, nous souhaitons favoriser un esprit d'ouverture et travailler main dans la main avec l'ensemble des acteurs représentatifs du FM et des marchés connexes en France.

Quelle est votre priorité pour 2020 ?

Notre priorité est d'élargir le nombre de membres afin - in fine - de proposer davantage d'événements et de contenus sur les sujets qui comptent et qui préoccupent l'ensemble des professionnels de notre filière, qu'ils soient prestataires, clients ou utilisateurs finaux.

Quels sont vos projets de collaboration avec les pays membres du « réseau IFMA » ?

L'IFMA est implantée dans pratiquement tous les pays du monde ; à nous d'ex-



exploiter ce réseau et de prendre contact si nous y trouvons un intérêt ! Certains chapitres comme le Royaume-Uni ont d'ores et déjà formulé le souhait d'échanger avec nous sur certains sujets. L'IFMA organise par ailleurs un sommet européen annuel. Le prochain se tiendra en mars 2020 à Amsterdam, et c'est une formidable occasion de rencontrer des professionnels du monde entier (nous étions près de 700 l'an passé).

Abordons le marché français du FM. Considérez-vous qu'il existe une exception française dans ce secteur ?

C'était le sujet de notre conférence d'octobre. À titre personnel, oui, je pense qu'il y a une exception française que j'illustre-rais au travers de quelques exemples :

- Nous avons en France un nombre impressionnant de FMers d'envergure internationale voire mondiale, ce qui fait notamment de la France un marché à part ;

- À l'inverse de beaucoup de groupes allemands, américains et anglais, nos grands groupes français ne pilotent pas (ou peu) de manière centralisée leur FM à l'international ;

- Nous avons des lois sociales très protectrices contrairement à beaucoup de pays qui nous entourent ;

- Je ressens une défiance presque culturelle vis-à-vis des prestataires alors même que nous externalisons beaucoup et toujours plus.

Ceci est ma perception d'une exception française au travers de quelques exemples parfaitement subjectifs et non exhaustifs.

L'intérêt du chapitre IFMA France vise à réunir les acteurs du FM pour débattre de ce type de sujet, l'objectif étant bien entendu de prendre conscience encore davantage de qui nous sommes, de nos forces et de nos faiblesses.

Les questions évoquées aujourd'hui au sein du chapitre, et auxquelles nous voulons réfléchir, sont nombreuses : Doit-on en France faire évoluer certaines choses ? Si oui lesquelles et comment ? Est-ce une évolution ou une révolution qu'il faut faire ? Existe-t-il un modèle français ? Quelles en sont ses caractéristiques ? Quelles sont nos forces ? Doit-on renforcer et marketer ce modèle ?

Le « global FM » a longtemps occupé le devant de la scène des modèles à suivre. Toutefois, beaucoup en sont revenus

aujourd'hui. Comment analysez-vous ce phénomène ?

Le global FM a une vertu majeure : c'est un contrat qui répond à tous les besoins du client, dans la durée, dans un cadre technique et financier unique.

C'est aussi son principal défaut.

Il suppose du prestataire un équilibre subtil entre compétences techniques et services, ainsi qu'une bonne coordination de celles-ci par des compétences de pilotage fortes. Le contrat à construire est souvent large et complexe. Préparer

et passer un contrat prend souvent des mois, voire des années pour certaines grandes entreprises ; c'est comme une montagne à franchir. Une fois en place, il est difficile de le faire évoluer alors que l'environnement client est en mutation permanente. L'utilisateur doit quant à lui évoluer fortement dans son positionnement en conduisant des pilotes, défi de taille surtout quand les acteurs clients sont inchangés.

Enfin, le contrat global est souvent complexe à déployer et les premiers mois parfois chaotiques peuvent sceller définitivement son destin alors même que son renouvellement n'aura lieu que 3, 4 ou 5 ans après.

Quels sont selon vous les nouveaux modèles émergents ?

Outre les limites intrinsèques du « global FM », de nouveaux modèles lui font concurrence. On peut en citer deux :

Le premier est le modèle que nous appelons « PM », aussi appelé « managing agent » chez les anglo-saxons. Il consiste à faire piloter les prestataires de FM par un opérateur dit « PM » en mandat, mais orienté utilisateur. Outre sa flexibilité, sa vertu est de permettre au client d'externaliser au-delà du FM. En effet, ces acteurs de type PM peuvent également prendre en charge des activités de gestion locative, gestion des baux, suivi de l'occupation, etc. Ils vont au-delà du FM en assurant des missions immobilières. Ce modèle, dont les formes peuvent beaucoup va-



« Le pilotage à distance des installations sera sans doute généralisé, nécessitant des opérateurs davantage de compétences en systèmes d'informations / digital. »

rier d'une entreprise à l'autre, est encore peu répandu en France même si quelques gros contrats existent.

Le second est celui que nous appelons « FM étendu » ou « FM augmenté ». Il intègre lui aussi Facility Management et Immobilier mais va plus loin que le modèle précédent. Dans ce modèle, l'opérateur prestataire de services prend en charge l'ensemble des prestations du design des espaces jusqu'à l'exploitation courante. Il peut y ajouter une prestation digitale avancée (suivi fin de l'occupation, des consommations, etc.)

et reporting pour aide à la décision du client. A l'extrême, l'opérateur peut proposer de s'engager lui-même sur les surfaces et prendre dans ses comptes les investissements et amortissements correspondants. Le paiement de ce type de prestation se fait au poste de travail sous forme d'OPEX.

Ce modèle est aujourd'hui naissant. Va-t-il s'imposer, sous quelles formes ? Nous ne le savons pas. Il rencontre cependant une oreille attentive de nombreux dirigeants qui observent avec beaucoup d'intérêt l'intégration des services, la courte durée des engagements et l'absence de besoins en CAPEX. Ce modèle permet enfin une fonction immobilière réduite, atout non négligeable pour des grands Groupes qui cherchent souvent à afficher, notamment vis-à-vis des analystes, des « fonctions Corp » minimalistes.

Quid des modèles étrangers ? Quels sont les plus inspirants ?

Il y a sans doute beaucoup de modèles et de variantes que je ne connais pas, c'est notamment pour aller plus loin dans la compréhension que le chapitre IFMA a été créé en France. L'objectif n'est pas d'aller toujours chercher ailleurs ce qui doit être fait en France ; la France via ses leaders du FM dispose sans aucun doute de beaucoup de ressources et d'atouts face aux défis FM et immobiliers de demain.

SANDRINE LEGRAND-DIEZ

Pour Facilities