



Co-construire pour mieux servir



Face aux enjeux de performance, d'agilité et des transitions majeures (modes de travail, modèles économiques et opérationnels, RSE...) qu'ont à mener les entreprises, il est fondamental pour le client de reconsidérer sa stratégie FM et d'étudier une approche consolidée s'appuyant dans la durée sur un partenaire dont le FM est le cœur de métier et qui s'inscrit au service des enjeux stratégiques de son client.

Nos observations et travaux tant au travers des groupes de travail que nous animons au CNA (Conseil National des Achats), au SYPEMI (Syndicat des Professionnels du Facility Management), qu'au travers des questions et missions qui nous sont confiées par nos clients convergent vers la nécessité impérieuse pour les « entreprises » de mener 3 transitions de front :

- **La transition de leur modèle économique et opérationnel** : accélération du digital en interne et dans la relation client, révision du portefeuille d'activités, de marque à l'aune d'attentes et de comportements de marché qui évoluent très rapidement, nécessité d'alléger les structures et les coûts y afférent afin de faire preuve d'une agilité accrue, gage de capacité d'adaptation dans un monde incertain mais porteur de nombreuses opportunités à qui saura et pourra les saisir.

- **Transitions des modes de travail et des relations au travail** : La crise sanitaire et la mutation accélérée vers le télétravail n'illustrent que l'un des aspects d'une transformation plus profonde de la relation au travail. Les travaux des commissions que nous présidons au MEDEF pointent de-

puis un certain temps la nécessité pour les « entreprises » de « rengager » leurs collaborateurs sur des missions et des projets porteurs de sens, de développement personnel, et de succès collectif ;

- **Enfin les transitions environnementales et sociétales** sont aujourd'hui présentes dans les feuilles de route stratégiques de la quasi-totalité des « entreprises ». Il en va de la pérennité de « l'entreprise » et de son modèle économique mais aussi de la capacité à attirer les talents notamment au sein des populations jeunes particulièrement exigeantes sur ces sujets.

Les FMeurs ont-ils un rôle à jouer dans ces mutations ?

L'ensemble de nos travaux semblent le démontrer mais il y a 2 conditions essentielles pour y parvenir qui sont autant entre les mains des entreprises de service FM que de leurs clients.

Les entreprises de service et de FM qui en sont issues sont nées d'une capacité première à gérer les équipes et sont utilisées comme telles par leurs clients. Cette forte aptitude RH (gestion des ressources humaines, management, intégration d'équipes diverses, formation, polyvalen-

ce,...) va rester clé mais ne suffit pas à créer la valeur attendue.

La vision globale de « l'entreprise » qu'a le partenaire FM, la connaissance du détail de chaque bâtiment, de chaque secteur de « l'entreprise » voire de chaque collaborateur, l'accès à de nombreuses données (occupation des lieux, consommation énergétique, situation de télétravail,...) doit également permettre la création de valeur par l'intelligence des données opérationnelles, leur interprétation et la proposition d'utilisation plus rationnelle des moyens et ressources de « l'entreprise ».

Faire un tableau de bord global ne suffit plus et il faut donner le sens à ces données et les traduire en actions. A cet effet l'intégration massive des technologies de représentation (BIM, ...), de captation (IOT,...) et d'analyse (IA,...) va devenir un levier de différenciation déterminant, à fort retour sur investissement. Suivi en temps réel, des surfaces, réduction des consommations, ajustement des lieux de travail, services déportés pour les télétravailleurs, sécurisation et suivi sanitaire, sûreté des installations, up cycling des déchets, valorisation immobilière, confort au travail,...autant de voies de



création de valeur qui vont s'imposer demain.

Le double mouvement de montée en qualité (plus de services, plus de natures d'intervention, personnalisation du service...) et de réduction des volumes (moins de m², moins de journées d'occupation, moins de concentration,...) va s'accélérer pour trouver un nouveau point d'équilibre qui sera probablement propre à chaque entreprise, chaque secteur, chaque culture.

Le modèle économique du FM, aujourd'hui basé sur les ressources engagées doit évoluer en conséquence.

Faire évoluer la nature de la relation entre entreprises de service et clients :

Il ne pourra y avoir création de valeur sans **changement de modes de collaboration** non seulement entre prestataire et donneurs d'ordre mais aussi au sein de l'écosystème de service qui doit se mobiliser pour apporter les services et que le FMeur doit animer, plus qu'exploiter. Cela nécessite la construction de partenariats étroits et de confiance entre clients et prestataires qui ne peut être le fruit d'un processus stérilisant de relations : cahier des charges, appel d'offre, négociation, contrat !

Sans se soustraire à toutes les exigences de performance et de transparence, la relation doit se construire sur le partage :

- Partage des intentions stratégiques et des transformations à faire par la direction générale de l'entreprise cliente et des objectifs économiques liés,
- Partage de ce qui fonctionne, des expériences variées, des techniques, des modèles de coût par le ou les prestataires engagés dans la démarche de co-construction,

C'est sur la base de ce dialogue stratégique que l'enrichissement mutuel peut se créer et que la relation de compréhension et confiance mutuelle s'établit.

Tous l'ont dit : « pour changer la relation il faut que l'on change nos attitudes ». Faire des promesses que l'on sait ne pas tenir ne sert à rien tout comme avoir des exigences impossibles... et pourtant c'est le sport national actuel : à quoi cela sert-il ?

Des prestataires qui disent ce que leurs clients devraient faire et des clients qui disent comment les prestataires devraient faire est à la fois contreproductif mais surtout irrespectueux du rôle et de

la compétence de chacun. Une posture d'AMO technique qui interpose leur compétence technico-économique au lieu de favoriser l'émergence d'une relation directe et fructueuse n'aide pas le marché à développer de telles relations !

Chacun doit être respecté pour ce qu'il est, pour le rôle qu'il a et puisque le but est de créer une relation durable autant ne pas se faire des promesses impossibles à tenir.

Un jeu collectif

Ces projets n'appartiennent à personne. Ils sont le fruit d'interactions de nombreuses fonctions (directions immobilières, RH, DG, services généraux, services techniques, industriels, achats, finance, juridique,...) mais doivent avoir un leader qui va être le ferment de cette relation collaborative. De nombreuses entreprises se tournent naturellement vers leur fonction achat pour être le terreau fertile de cette collaboration,..., à condition qu'ils oublient quelques minutes leurs réflexes d'un autre temps de sujétion et d'approche économique stérile. Parlons valeur, pas prix.

Dans l'industrie, la co-conception et co-développement sont de mise, il en va de même pour le service. Citons par exemple la démarche Vested qui permet au client et au FMeur de co-construire la prestation, de la définir et d'en bâtir le modèle économique de façon partagée. Cette démarche, à mille lieux de l'appel d'offres systématique, permet de **co-crée**r et **matérialiser cette valeur dont les FMeur revendiquent l'existence et les clients attendent la concrétisation.**

Les directions générales sont maintenant attentives aux choix qui sont fait et aux contrats qui sont signés. Elles veulent à la fois recevoir des services adaptés à leur contexte spécifique et être certains qu'elles recourent à des partenaires capables d'ajuster la prestation et son coût au gré des fluctuations de l'activité et du contexte économique, sanitaire, sécuritaire, de prendre en charge des investissements, ... C'est en cela, par **ce partage de risque mais aussi cette compréhension réciproque qu'un vrai partenariat peut s'établir entre les entreprises.**

Explorer des voies alternatives de création valeur :

Il est intéressant de noter que la rationalisation du service et de la prestation,

l'amélioration de la qualité de service, la variabilité du contrat et la prise en compte des 3 mutations majeures (économiques, travail et environnement) peut aussi se concrétiser par des voies différentes de l'externalisation et de la relation client prestataire.

L'hybridation, un schéma intermédiaire de valorisation :

Constatant qu'une partie significative des services FM ne sont pas encore externalisés (tel que le montre l'analyse de marché en introduction du livre blanc sur les valeurs ajoutées du FM du SYPEMI), l'on peut se poser la question d'un modèle intermédiaire à mi-chemin entre l'internalisation et l'externalisation.

Cette voie a été expérimentée par certains. Elle consiste dans un premier temps à détourner les activités de service FM internes, à les mettre sous une autorité unique devenant le centre de service partagé FM, à l'optimiser, à mettre en place de véritables contrats de service internes dotés d'un business model autoporteur voire d'une existence juridique propre.

Fort de la création d'un centre d'activité autonome et autoporteur, « l'entreprise » a ensuite le choix de la garder en interne ou alors de la céder à un prestataire qui pourra continuer la mission d'optimisation et modernisation du service. Cette voie est longue et détourne une partie de l'énergie de « l'entreprise » de son cœur de métier mais elle est, dans certains cas, le seul moyen de valoriser cette activité y compris en recevant un chèque pour sa cession.

La voie anglo-saxonne : l'offre FM associée au property management (PFM)

La finalité du FM devient alors double, porter un service de qualité au meilleur coût, contribuer à la valorisation immobilière par une lecture et un pilotage d'ensemblier et de conseil sur la valorisation de l'actif.

C'est la démarche choisie par certains groupes qui ont créé des foncières (Poste Immo, Carrefour, ...), tout en veillant à respecter les réglementations définies par la loi Hoguet.

CATHERINE LIVERNET

Présidente Cymbi.O/By.O Group

MARC DEBETS

Président By.O Group