



HA Lab'
Incubateur des enjeux Achats
FACILITIES MANAGEMENT



Mener un projet FM stratégique et transformant

Comment créer de la valeur et co-construire
entre clients et prestataires



Préface et enjeux

NOUS FORMULONS
ENSEMBLE LE VŒU
QUE CE DOCUMENT
SOIT POUR VOUS ET
VOS ÉQUIPES UN GUIDE
VOUS PERMETTANT DE
BÂTIR UN PARTENARIAT
STRATÉGIQUE FM,
CRÉATEUR DE VALEUR
SUR LA DURÉE POUR
L'ENSEMBLE DES
PARTIES PRENANTES.

Au regard des transitions majeures qu'ont à mener les entreprises (modes de travail, modèles économiques et opérationnels, RSE...) les prestations FM (services aux occupants, aux sites et bâtiments et leur pilotage) apportent une contribution majeure. C'est la raison pour laquelle les entreprises doivent s'interroger sur leurs achats FM et les relations à nouer avec ces grands acteurs du service, marché en pleine mutation.

En effet, pour mener à bien ces transitions avec des objectifs de performance, d'agilité, de maîtrise des risques, d'attractivité ou encore d'engagements RSE, il est important de pouvoir s'appuyer sur un partenaire, dont le FM est cœur de métier, et qui les accompagnera sur la durée sur ces prestations stratégiques et transformantes.

L'objectif du groupe de travail HA Lab'FM animé par le cabinet de conseil By.O Group avec le Conseil National des Achats (CNA), le Syndicat des professionnels du Facility Management (SYPEMI), ainsi qu'une dizaine de clients et prestataires a été de définir et rédiger les « règles d'or » à mettre en place côté clients et prestataires pour co-construire ces partenariats FM stratégiques et transformants.

3 axes majeurs et questions clés ont été étudiés :

Axe 1 : le cadrage du projet

- Comment exprimer la vision et finalité du projet qui permettent de bâtir un partenariat FM sur la durée entre un client et prestataire ?
- Quelles parties prenantes engager ?
- Pour quels objectifs, axes de progrès et quels sont les KPIs majeurs d'un projet de partenariat FM ?

Axe 2 : l'engagement et le sourcing des parties prenantes

- Comment engager la discussion avec les prestataires, sur quelles bases ?
- Comment sélectionner les prestataires en vue de construire un partenariat? sans mettre à défaut les process achats publics ou privés ?

Axe 3 : la conduite du projet et la gouvernance associée

- Quel modèle de gouvernance du partenariat ? des données ?
- Comment définir les modèles et le cadre de pilotage du projet pour atteindre les objectifs fixés ?



Matthieu MAGNÉ
Directeur Associé
BY.O GROUP



Nathalie LEROY
Déléguée Générale
CNA



Catherine LIVERNET
Président-fondatrice
CYMBI.O



Eric LEFIOT
Président
SYPEMI



Sommaire

PAGE **3**

PRÉFACE ET ENJEUX

PAGE **6**

AXE 1 : CADRER UN PROJET FM STRATÉGIQUE ET TRANSFORMANT

PAGE **7**

FINALITÉS ET OBJECTIFS DE CES PROJETS FM

PAGE **9**

PRÉ-REQUIS POUR CONDUIRE CES PROJETS FM

PAGE **14**

ÉVOLUTION DU RÔLE DES SI

PAGE **15**

AXE 2 : ENGAGER LES PARTIES PRENANTES

PAGE **20**

AXE 3 : CONDUIRE LE PROJET ET GOUVERNANCE ASSOCIÉE

PAGE **24**

ÉVOLUTION DU RÔLE DES AMO POUR ACCOMPAGNER CES PROJETS FM

PAGE **26**

CONCLUSION

RÈGLES D'OR D'UN PARTENARIAT FM STRATÉGIQUE, CRÉATEUR DE VALEUR DURABLEMENT

Cadrer le projet

AXE 1

FINALITÉS ET OBJECTIFS D'UN PROJET FM STRATEGIQUE ET TRANSFORMANT

Pour capter la valeur du FM : raisonner sur un périmètre large



PRÉAMBULE : LE PÉRIMÈTRE DU FM

Apparu au début des années 2000, le Facility Management (FM) est le pilotage et l'exécution de l'ensemble des activités de services aux occupants et aux bâtiments. Couvrant aujourd'hui plus de 150 métiers, le marché du FM est régulièrement segmenté autour de 3 principaux ensembles d'activités :

- **Le multiservice** («soft services») : ensemble des services liés aux occupants et à leur environnement de travail, etc. ;
- **Le multitechnique** («hard services») : ensemble des services liés aux bâtiments, aux installations techniques et à la gestion des utilities, etc. ;
- **Le pilotage** : ensemble des activités liées à la gestion et au pilotage des activités multiservices et multitechniques.



Au regard des enjeux de performance, d'agilité et des transitions majeures qu'ont à mener les entreprises, il est fondamental, en tant que client, de reconsidérer sa stratégie FM et d'étudier une approche consolidée permettant de s'appuyer sur 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.

Or aujourd'hui ces activités restent rarement abordées de manière globale (moins de 10 % du volume d'activité) au profit d'une approche par activité individuelle ou par nature d'activités (multitechnique d'une part et multiservice d'autre part).



TÉMOIGNAGE

« Le présent et l'avenir sont à la co-construction autour d'objectifs communs et trace la fin des intérêts individuels, nous amenant directement à la clef d'un succès conjoint. Passer d'une relation de client/fournisseur à de la co-construction business ouvre le **champ des possibles et est créateur de valeur pour chacun. Partager la vision et donner du sens à un copilote est primordial pour garantir la performance de l'équipe et l'atteinte de nos objectifs** »

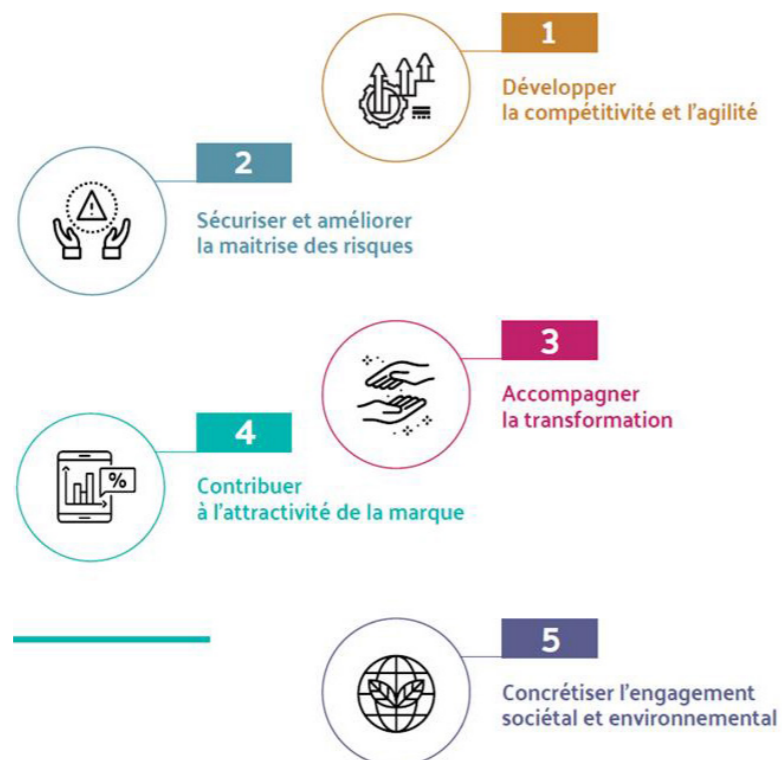
Xavier Sillaire, MICHELIN, Global Category Manager



POUR QUELS FINALITÉS ET AXES DE VALEUR BATIR UN PARTENARIAT FM ?

Le SYPEMI a mis en exergue dans son livre blanc¹ 2020, **5 axes majeurs de valeurs ajoutées apportées par le FM aux « entreprises »¹**.

Ces axes de valeur ont été co-construits avec des dirigeants d'entreprises clientes, des fédérations professionnelles et l'ensemble des acteurs du Facility Management, représentés par le SYPEMI.



TÉMOIGNAGE

« Il est important d'en finir avec une vision transactionnelle et court-termiste du FM. **La stratégie FM est un des enjeux majeurs de la gestion des environnements de travail.** Il permet de créer un univers de travail efficient, sécurisant, d'engagement et de fidélisation des collaborateurs de l'entreprise. Il faut un partenariat long terme qui doit être porté par une ambition donnant le temps aux partenaires de se connaître, de mettre en place des projets innovants qui créent de la valeur (gains de productivité, maîtrise des coûts, fidélisation des employés, etc.) »

Philippe Maljean, BIOMÉRIEUX, Directeur des achats fret et logistique, Manufacturing et Chine

¹Ref. « Le livre blanc du SYPEMI - Les valeurs ajoutées du FM 2020 » <https://sysemi.com/publications-3/>

PRÉ-REQUIS POUR CONDUIRE UN PROJET FM STRATEGIQUE ET TRANSFORMANT

Porter une ambition forte, soutenue par un sponsor au plus haut niveau



Pour qu'un projet FM stratégique puisse réussir, il est important de le considérer comme une initiative majeure de l'entreprise avec un sponsorship fort, et de mobiliser côté prestataires des équipes expérimentées à ce type de partenariat.

Le lancement de cette initiative est entre les mains de l'entreprise cliente qui doit définir une vision claire de son projet FM, les enjeux et objectifs ciblés ainsi que les indicateurs qui mesureront sa réussite.

4 éléments structurants sont à clarifier pour définir la vision/stratégie FM d'une entreprise :

1. Définir clairement les enjeux et objectifs à adresser
2. Identifier et mobiliser l'ensemble des parties prenantes
3. Préciser le dimensionnement financier du projet
4. Définir l'ambition digitale du projet FM



TÉMOIGNAGE

« Intégrer les enjeux stratégiques d'un client est une nécessité lors d'un projet commercial FM. Un processus d'échanges itératifs et de co construction permet cette compréhension et aboutit à un vrai design de la meilleure solution. »

Laurent Rault, SODEXO ENTREPRISES, directeur du développement



DÉFINIR CLAIEMENT LES ENJEUX ET OBJECTIFS À ADRESSER

Ces enjeux et objectifs découlent de la stratégie du client et dépassent le simple cadre du contrat FM. Ils doivent être précisés et/ou validés par la direction générale et communiqués clairement, car d'eux découleront les principales orientations et contraintes à respecter par les équipes internes et prestataires. Le tableau en page suivante synthétise quelques objectifs et indicateurs associés aux 5 enjeux et axes de valeur majeurs du FM.



TÉMOIGNAGE

« Sous-estimer la dimension transformante d'un partenariat FM revient ou à renoncer à l'essentiel de sa valeur ou à prendre des risques importants sur les coûts de transaction (sociaux, économiques, de productivité) au moment de la mise en œuvre. Les phases de cadrage d'un projet FM anticiperont avec profit la portée de la trajectoire de transformation qui dépasse le plus souvent ce qu'une simple conduite du changement peut traiter. »

Joël Larousse, SNCF, Direction des Environnements de Travail

ENJEUX	EXEMPLES D'OBJECTIFS LIÉS À UN CONTRAT DE PARTENARIAT FM	EXEMPLES DE KPIS MAJEURS D'UN CONTRAT DE PARTENARIAT FM
Développer la compétitivité et l'agilité de l'entreprise (enjeux financiers)	<ul style="list-style-type: none"> Contribuer à la performance du cœur de métier des entreprises Maitriser les coûts d'exploitation des sites (prestations, consommations énergétiques, amortissements, charges de personnels internes précédemment en charge des activités de suivi, ...) dans une logique d'optimisation et/ou de variabilisation selon l'activité du client Assurer le pilotage et l'exécution de toutes les activités (services / techniques, ...) dans une enveloppe financière définie et sans coûts additionnels Développer la valeur patrimoniale de l'immobilier et des installations associées par la mise à niveau servicielle et réglementaire de l'actif, ... 	<ul style="list-style-type: none"> Coût du FM ramené à l'activité par occupant Coût complet du service (interne + contrat) Evolution du budget FM global / trajectoire définie
Sécuriser et améliorer la maîtrise des risques (enjeux opérationnels)	<ul style="list-style-type: none"> Garantir l'intégrité, la sécurité et la continuité de service des sites et installations Supporter les équipes et leur apporter les services nécessaires pour qu'elles puissent se concentrer sur leurs propres activités, ... 	<ul style="list-style-type: none"> KPIs de continuité d'activité, de suivi du plan de maintenance, du plan réglementaire ...
Accompagner la transformation (enjeux opérationnels)	<ul style="list-style-type: none"> Accompagner la transformation des modes et espaces de travail en proposant des services flexibles et évolutifs en fonction de l'activité Proposer une offre de services sur le périmètre du « poste de travail étendu » afin d'accompagner les équipes dans tous leurs espaces de travail (espaces nomades ou sédentaires, espaces hors des locaux de l'entreprise,....), Accompagner la transformation numérique de l'entreprise, ... 	<ul style="list-style-type: none"> KPIs de digitalisation des processus KPIs liés au plan de progrès et ses impacts KPIs sur la coopération, mesure du niveau de confiance, ...
Contribuer à l'attractivité de la marque (enjeux sociaux)	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer l'engagement, le lien social et la qualité de vie au travail pour toutes les équipes travaillant pour l'entreprise Développer l'attractivité des sites auprès des collaborateurs, clients ou partenaires, Proposer un parcours d'emploi pérenne et constructif aux équipes assurant les activités de services, 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de satisfaction des utilisateurs finaux, clients, fournisseurs, ... Développement du bien être, lien social KPIs de notoriété de la marque, recrutement, ...
Contribuer aux engagements RSE de l'entreprise (enjeux RSE)	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer la performance environnementale de l'entreprise en réduisant les émissions polluantes et consommations énergétiques (CO², effluents, ...), en assurant la gestion idoine des déchets (limitation des déchets, tri, valorisation, ...), la biodiversité sur les sites, .. Développer l'empreinte locale en collaborant de manière responsable avec des entreprises et collectivités locales Mettre en place une politique RH responsable vis-à-vis de l'ensemble des équipes mobilisées dans le cadre de la prestation (inclusion, stabilité de l'emploi, parcours de développement, ...), 	<ul style="list-style-type: none"> KPIs liés au développement durable, HSE, localité, PME, ... Diminution émissions CO2 (scope 1, 2 et 3) Taux d'emploi durable

Construire une équipe duale et pluridisciplinaire



IDENTIFIER ET MOBILISER L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES

La réussite d'un projet FM stratégique nécessite, aussi bien côté client que partenaire, de :

- 1 Disposer d'un sponsorship et d'un engagement continu du top management.**
Compte-tenu des enjeux du projet et du caractère transformant, tant dans l'organisation du travail que dans le mode de relation partenariale, l'impulsion puis l'engagement du COMEX sont essentiels. Le COMEX, ou l'un de ses représentants, doit être engagé dans la validation des objectifs puis associé dans le suivi de la démarche FM.
- 2 Nommer un directeur de projet FM maîtrisant l'ensemble du périmètre du projet et pouvant faire le lien entre toutes les parties (COMEX - Equipe projet - Collaborateurs - Partenaire FM, etc.)**
Cet interlocuteur doit maîtriser les dimensions stratégiques en lien avec les enjeux de son entreprise, être en mesure d'accompagner la transformation, savoir fédérer l'ensemble des équipes autour du projet FM et être capable d'engager une relation partenariale avec les fournisseurs.
- 3 Disposer d'une équipe projet étendue représentant tous les interlocuteurs métiers à impliquer dans le projet et sa mise en œuvre**
achats, immobilier, juridique, moyens généraux (accueil, maintenance, propreté, restauration, sécurité, autres services aux occupants, etc.) ressources humaines, RSE, finance, etc.



TÉMOIGNAGE

« Les Achats dans un projet FM stratégique doivent se positionner en leader et chef d'orchestre d'un processus collaboratif entre clients, fonctions internes et prestataires. Il est important de construire une relation de qualité entre tous reposant sur l'échange, la transparence et la confiance pour en faire un projet transformant et créateur de valeur ».

Nathalie Leroy, CNA, Déléguée Générale

Évaluer le coût complet et partager les objectifs financiers



PRÉCISER LE DIMENSIONNEMENT FINANCIER DU PROJET

Pour cela, il est nécessaire d'estimer :

- **Les ressources mobilisées dans le projet** (interne, externe AMO, partenaire, etc.), budgétées pour couvrir la période allant de la définition de l'ambition et la stratégie FM jusqu'à la sélection d'un partenaire (12 à 18 mois à prévoir a minima) et le suivi durant les 6 premiers mois de la mise en place de l'exploitation et du partenariat.
- **L'enveloppe globale confiée au partenaire FM et les objectifs en terme de coûts et niveaux de performance associés.**

Pour évaluer cette enveloppe, l'ensemble des périmètres suivants sont à considérer :

- Montants des activités traitées par les prestataires en place sur le(s) site(s) (sociétés de nettoyage, maintenance, accueil, sécurité, gestion des déchets, restauration, etc.) ;
- Charges liées aux ressources affectées à la gestion des services et des équipements des sites (charges salariales des effectifs concernés) ;
- Ensemble des stocks (d'équipements ou de pièces) inhérents à l'exploitation des sites ;
- Montants des investissements dont le partenaire aura la charge tant au niveau des équipements des sites que des systèmes d'information (BIM, GMAO, etc.) ;
- Evaluation des budgets nécessaires à l'évolution des services ou des activités (budgets éventuels pour financer des activités ou des outils supplémentaires en cours d'exécution du contrat de partenariat)...

Selon l'approche retenue par le client, cette enveloppe financière pourra être partagée avec les entreprises FM dès le démarrage des discussions ou au cours des étapes de co-construction.

Dans tous les cas, ce dimensionnement financier devra être suivi et piloté tout au long de l'initiative FM.

SI et données : la colonne vertébrale du partenariat FM



DÉFINIR L'AMBITION DIGITALE DU PROJET FM

3 dimensions différentes permettent de préciser la place du digital dans le projet :



L'accès aux services de bout en bout, sans couture via un portail utilisateurs sur poste de travail ou smartphone :

à destination des collaborateurs voire des visiteurs des sites clients, le partenaire doit déployer une solution permettant d'accéder à un catalogue de services (demande d'intervention, réservation de salles, demande de badge visiteur, commande conciergerie, suivi des demandes, etc.) sans couture, 24h/24, de tout poste.

L'outil de pilotage ou d'hyper-vision permettant une visibilité consolidée de toutes les activités FM :

l'enjeu est de pouvoir intégrer l'ensemble des données FM (données du bâtiment, des salariés, des interventions, données des visiteurs, etc.) et d'en assurer une restitution permettant au client de maîtriser les activités et de prendre les bonnes décisions. Cela requiert de développer l'interopérabilité entre les systèmes et de diminuer l'écart entre les données agrégées et la réalité terrain.

L'intégration des outils et données de gestion du bâtiment et des installations du client (BIM, GMAO, etc.) :

Ces outils et surtout ces données sont des éléments essentiels pour le client et il se doit de les maîtriser et d'en rester propriétaire. L'enjeu pour le partenaire FM est de savoir intégrer ces données pour pouvoir adapter ses services et enrichir les systèmes / données du client en fonction de ses interventions.

Il est à noter qu'au-delà des problématiques d'ergonomie et de couverture fonctionnelle ces différents outils doivent répondre à des contraintes de sécurité IT (sécurité vis-à-vis des effractions et cyber-attaques) et de conformité en termes de traitement des données personnelles (RGPD)



TÉMOIGNAGE

« Lorsque l'on considère aussi bien les enjeux sociaux-économiques que la complexité technique et opérationnelle croissante des métiers du FM, il ne fait plus de doute que cette catégorie de services doit être considérée comme stratégique par les Entreprises. Et l'axe partenarial constitue une orientation majeure à privilégier, plutôt qu'une remise en compétition systématique.

Par contre, pour s'épargner les désillusions d'une approche trop souvent « romantique » ou « incantatoire », il est crucial de déployer cette démarche de façon franche et professionnelle.

Amorcer la démarche très en amont, partager clairement la vision et les objectifs, créer les conditions d'une collaboration garantissant l'intérêt des parties, fixer des règles de gouvernance engageantes sur la performance tout en étant adaptées et évolutives, sont autant d'éléments de structuration qui contribuent à bâtir une relation partenariale profitable et durable.

Stéphane Manciot, ARIANEGROUP, Responsable Achats Indirect

ÉVOLUTION DU RÔLE DES OUTILS SI POUR UNE COLLABORATION ET UN PILOTAGE DU PARTENARIAT



TÉMOIGNAGE



Le SI comme facteur clé de succès

Intégrer la dimension outils en amont, dans le processus de contractualisation du FM, en s'appuyant très tôt sur les conseils d'un AMO et l'expérience d'un éditeur reconnu, c'est donner les moyens à l'environnement de travail et ses acteurs de réussir leur projet, mais aussi de prendre une part active à la performance de l'entreprise, notamment par la contribution à l'attractivité des talents et aux gains de productivité.

« **Les SI et données associées sont devenus la colonne vertébrale du contrat FM :** autrefois accessoires au contrat, limités à de simples outils de gestion et d'ordonnancement de tâches opérationnelles, de gestion de workflow attachés à la réalisation de processus métiers, les **outils SI FM ont pris, à l'heure de la DATA et de la transition digitale, une place centrale et structurante dans la conception d'un marché FM, au cœur de la relation entre le client et son/ses prestataire(s).**

Comme les deux faces d'une pièce de monnaie, le système d'information (SI) doit dorénavant servir de support aux besoins de plus en plus fondamentaux de chacune des parties aux contrats. Les effets conjugués de deux phénomènes que sont d'une part, l'importance accrue du Bénéficiaire/Occupant/Collaborateur, conduisant à un modèle B2B2C, et d'autre part la nécessité de disposer d'un référentiel de données riche et pérenne, ont abouti à une évidence : **le SI se doit d'être commun et partagé entre les clients et les prestataires.**

Un référentiel unique au service d'une solution end to end :

il doit permettre à l'exploitant d'inventorier, structurer puis exploiter et maintenir le référentiel technique des bâtiments dont il a la charge, mais également d'y intégrer les paramètres du contrat (KPI, SLA) ainsi que l'ensemble de ses processus métiers ressources prévues pour les réaliser. Le client demande à disposer d'une base de connaissance historisée et activable en temps réel de son patrimoine, lui permettant notamment de programmer efficacement les travaux (d'autant plus important depuis le Décret Tertiaire), de contrôler la conformité avec les obligations réglementaires, mais aussi, et on l'oublie trop souvent, de faciliter et améliorer le processus de rédaction des cahiers des charges des futurs AO, en s'appuyant sur l'expérience concrète issue des données d'exploitation et du recueil de la satisfaction des bénéficiaires.

Véritable interface digitale entre l'utilisateur, le prestataire et le client, tirant parti des applications mobiles, le SI se matérialise en une véritable plateforme de collaboration, fluidifiant ainsi la communication et la traçabilité des opérations, au regard des SLA du contrat.

Bien entendu, cela nécessite de s'assurer que chaque profil d'utilisateur de la solution pourra disposer d'une interface au design approprié à son besoin et à l'ergonomie adaptée.

IoT, IA, BI : l'apport des dernières technologies à la prise de décision :

une solution performante donnera accès à ses clients à un écosystème ouvert, permettant de faire bénéficier de l'apport des technologies avancées telles que les objets connectés (IoT), ou encore les algorithmes puissants des Intelligences artificielles (IA). L'objectif est autant d'ajouter les informations dynamiques et contextuelles des équipements et capteurs connectés, qui permettront d'intervenir sur un appareil avant qu'il ne tombe en panne, et même, avant que sa performance délivrée ne tombe sous le seuil d'un indicateur faisant l'objet d'une obligation de résultat. Par exemple, dans le cas d'un climatiseur, le mainteneur sera en mesure d'intervenir avant que la température nominale ne puisse plus être atteinte. Ce n'est plus du prédictif, mais du « just in time ». Le prestataire connaissant le temps lui restant pour agir, pourra mobiliser la bonne ressource, sans perturber le déroulement de ses opérations planifiées. Planification qui pourra d'ailleurs être optimisée par l'IA, permettant de maximiser le taux d'engagement des équipes et des ressources, et de respecter ainsi au mieux les SLA du contrat.

Ainsi, l'opérateur aura à sa disposition les outils d'analyse (BI) accédant à toutes les informations et propositions du SI pour arbitrer ses choix et prendre une décision appropriée. »

Samy Fatine, PLANON / SamFM, Directeur des opérations

Engager les parties prenantes

AXE 2

Engager les partenaires dès les phases amont



LA RÉUSSITE D'UN PROJET FM SE RÉALISE BIEN EN AMONT DE L'EXÉCUTION DU CONTRAT, AUSSI BIEN POUR LE CLIENT QUE LE PRESTATAIRE.

Nous avons échangé en transparence entre clients et prestataires sur les deux questions suivantes :

- Sur quelles bases engager la discussion avec les prestataires ?
- Comment sélectionner les prestataires en vue de construire un partenariat ?

Le processus de construction d'un partenariat FM, du sourcing des partenaires potentiels à la co-construction du contrat, peut se résumer selon les phases suivantes :



LES PRÉREQUIS POUR ENGAGER DES PRESTATAIRES DANS UN CONTRAT DE PARTENARIAT FM CO-CONSTRUIT

Connaître la stratégie et les enjeux majeurs du client et du partenaire potentiel, identifier les objectifs réciproques sur la base d'une vision FM client partagée, travailler en amont dans un appel à co-construction "RFC" (Request for Collaboration) avec la volonté de partager :

- Les attentes côté client (enjeux, objectifs de performance, productivité, maîtrise des risques, transformations, etc.)
- Les attentes côté prestataire (valeur ajoutée pour que le projet réussisse en termes d'innovations, KPI, points forts, etc.)
- Le périmètre des services et la couverture géographique potentiels, les best practices, etc.

Fédérer les équipes client autour d'un projet FM et d'objectifs communs et disposer d'une coordination FM client interne afin d'organiser des niveaux de communication cohérents avec les partenaires potentiels :

- La maturité des directions achats et leur rôle de coordinateur au sein de l'entreprise sont clés pour coordonner et aligner l'expression du besoin mais aussi être vigilant sur les objectifs du partenariat

Préparer le contrat de partenariat très en amont en testant la capacité des prestataires à prendre position lors des échanges sur des thématiques aussi importantes que sensibles :

- Gouvernance du contrat
- Modes d'intervention et expertises selon les typologies d'activités des bâtiments concernés (production, tertiaire, R&D, etc.) et le statut du client au sein de ces bâtiments (propriétaire, locataire, etc..)
- Continuité de service et transfert des risques
- RH dans le cas de transfert de personnel
- Formation des acteurs du contrat (prestataire, utilisateurs, etc.)
- Cadrage général juridique



TÉMOIGNAGE

« En co-construction, les deux parties doivent changer radicalement de posture dès le départ par rapport à un achat classique : le client doit créer les conditions permettant de libérer l'expression et la créativité du prestataire et ce dernier doit contribuer fortement à la prescription en fonction de ce qu'il a compris des attentes du client. Chacun se remet en cause. Autre particularité forte de la co-construction : les équipes du côté client et du côté prestataire sont élargies à toutes les parties prenantes de chaque organisation. D'une certaine manière, il doit y avoir une co-construction interne chez le client et chez le prestataire, comme prérequis à la co-construction commune. »

David Ernest, VINCI FACILITIES, Directeur du développement et de l'innovation



TÉMOIGNAGE

« Un partenariat FM transformant engage client et prestataire à maîtriser une chaîne complexe qui expose chaque partie aux fragilités ou à l'impréparation de l'autre. Le succès passe donc par une maîtrise des risques croisée, et la maîtrise des risques par un examen très en amont à livre ouvert des forces et des faiblesses de chacun rapportés à l'objectif poursuivi. Ce n'est qu'à partir de cet examen qu'on pourra dimensionner l'effort et le gain de part et d'autre, et les points significatifs du contrat. »

Joël Larousse, SNCF, Direction des Environnements de Travail



COMMENT SÉLECTIONNER LES PRESTATAIRES EN VUE DE CONSTRUIRE UN PARTENARIAT?

La réussite d'un partenariat longue durée d'un projet FM, au-delà des caractéristiques techniques et contractuelles proposées par l'entreprise prestataire, réside dans la sélection qualitative des bons interlocuteurs. Il convient alors de rechercher :

- Les partenaires potentiels partageant des valeurs communes,
- Les entreprises capables d'aider le client à grandir et à évoluer (capacité à accompagner son client dans un changement interne, posture de "trusted advisor", etc.)

Certaines difficultés et freins potentiels sont à prendre en considération et contourner :

- Identifier un manque de clarté de la stratégie ou de la vision FM,
- Trouver l'équilibre par rapport à ce qui est raisonnable en termes de prestations de service versus les coûts, l'équilibre des prix, l'amélioration continue, le partage de responsabilités. « Le mieux est l'ennemi du bien ! » : faire des choix, prioriser et co-construire,
- Veiller à intégrer une temporalité et une roadmap dans les cahiers des charges (ne pas tout vouloir tout de suite),
- Intégrer l'existence de barrières mentales des équipes des partenaires potentiels ayant la crainte de ne pas savoir délivrer un périmètre trop ambitieux ou flou.



La co-construction demeure aujourd'hui le mode d'approche le plus efficace pour bâtir un partenariat. Il permet de se réunir et d'échanger dans un cadre propice à l'enrichissement facilitant l'engagement, sans mettre à défaut les process achats publics ou privés. La co-construction peut alors prendre différentes formes :

- Des rencontres stratégiques annuelles pour parler des opportunités de développement, transformation, etc.
- L'émission et la réponse à un appel à co-construction "RFC" (Request for Collaboration) ou à RFI permettant d'initier une co-construction du cahier des charges,
- Des visites de sites pour apporter des retours d'expériences, échanger entre pairs, affiner une vision concrète et opérationnelle, mieux identifier les défis à considérer,
- Des échanges autour d'un contrat potentiel qui doit ensuite être traduit en mode de fonctionnement. Cela se pratique principalement pour les acteurs issus du secteur public.
- La définition de la feuille de route avec les partenaires potentiels afin d'échanger et partager les premiers objectifs et les clés de succès associées.

Aujourd'hui, le travail de stratégie d'achats et de co-construction doit également tenir compte du souhait d'élargir les acteurs du marché, et de prendre en compte les notions d'environnement, de transformation des lieux et modes de travail, de contraintes par type de bâtiment, etc.



TÉMOIGNAGE

« En tant qu'adhérent du SYPEMI, la création de valeur et la co-construction entre clients et prestataires a nécessairement pour point de départ la volonté commune des acteurs d'établir un système à profits partagés. Vouloir évoquer la transparence, la sincérité, le partenariat, la co-construction, ... n'a de sens que s'il existe un « minimum minimorum » d'intérêts communs entre les forces en présence pour optimiser le rapport qualité/prix dans le respect d'un équilibre raisonnable des gains. Lorsque ce rapport est défini et partagé, et quand bien même le contrat aura vocation à évoluer au fil du temps, il importera toujours d'en conserver le principe, « Shoulder to Shoulder ».

Eric Lefiot, Président du SYPEMI, DG de ATALIAN Facilities

Conduire le projet et gouvernance associée

AXE 3

La gouvernance et la transparence : socle de la coopération

Churchill avait pour habitude de dire que « la clé qui libère votre potentiel n'est ni la force ni l'intelligence mais l'effort continu ». A cette doctrine, nous pouvons ajouter la notion de collectif concernant l'effort pour résumer toute l'importance d'un modèle de gouvernance efficace, défini par l'entreprise cliente et le partenaire en amont du projet FM.

On parlera ici de gouvernance partenariale.

Cette dernière revêt une dimension plus vaste en incluant les relations avec l'ensemble des parties prenantes. Elle a pour objectif la création de valeur à long terme en prenant en compte les intérêts de l'ensemble des parties prenantes. Dès lors, il est important de distinguer non seulement la gouvernance stratégique de celle opérationnelle et celle des données, mais aussi leurs rôles en phase de construction et en phase d'exploitation. C'est l'utilisation de ces trois modes de gouvernance qui doit poser le cadre le plus adéquat pour atteindre les objectifs fixés.

	RÔLE EN PHASE DE CONSTRUCTION DU PARTENARIAT	RÔLE EN PHASE D'EXPLOITATION
Gouvernance stratégique	<ul style="list-style-type: none"> Traduire une vision claire avec des objectifs précis, instaurer la confiance entre toutes les parties prenantes du projet FM Impliquer les acteurs décisionnels, responsables de l'engagement stratégique du contrat : direction immobilière et direction client avec un niveau comex ou délégation le cas échéant, direction générale côté prestataire, etc. 	<p>Se réaligner sur la performance stratégique, la création de valeur du contrat malgré les impacts contextuels (crise, évolution du parc, des usages...) et les moments de tension liés aux étapes importantes du projet.</p>
Gouvernance opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> Préciser l'organisation de la globalité du contrat à tous les niveaux de décision (niveau stratégique, niveau opérationnel, pilotage des indicateurs...) Inclure l'ensemble des processus associés au contrat (gestion des risques, du reporting, de la performance, process d'escalade, process de sortie du contrat, etc.) Garantir le respect du cahier des charges. 	<ul style="list-style-type: none"> Revenir au contrat liant les 2 parties afin de se réadapter et conserver l'actif exploité ensemble. La gouvernance permet au contrat de perdurer, de tirer les bénéfices de ce qui a été transformé au fur à et à mesure des années. Garantir l'atteinte des objectifs dans les temps impartis et le budget défini.
Gouvernance des données	<ul style="list-style-type: none"> Intégrer les enjeux de gouvernance de la donnée dans la gouvernance d'un contrat FM Collaborer ensemble dans la construction de référentiels des données (financières, techniques, etc.), des systèmes. Ici, seule la mise en forme doit différer côté client et côté prestataire, le mode de saisie devant rester identique. Disposer de ces données, les consolider, les mettre en qualité, construire une charte de management des données en amont de la rédaction du contrat (en collaboration avec la DSI). 	<ul style="list-style-type: none"> Nourrir les prises de décision des gouvernances stratégique et opérationnelle Ajuster le référentiel de données et les flux de données Valoriser ces données en tant qu'assets, en tant que valeur de l'entreprise poussant ainsi à l'innovation ...



TÉMOIGNAGES

« La gouvernance est l'outil central de la coopération et de la transparence entre les parties, à penser et à mettre en place pour gérer les interfaces stratégiques et particulièrement lors des situations de crises comme celle d'une pandémie, de risques attentats ou encore lors d'événements climatiques violents.

Elle doit être légitime, compétente et disposer d'une autorité réelle. Du fait de la composition de ses membres, elle est pertinente à appuyer la transformation et introduire de la flexibilité nécessaire à toute évolution performancielle.

C'est ce que nous avons mise en place sur le projet de transformation des fonctions soutiens ou supports comme celui de TF1 ou encore ce que nous exerçons à travers les contrats de partenariats comme par exemple celui avec le Ministère des Armées ou encore sur le Palais de Justice de Paris. »

Denis Szkobel, BOUYGUES ENERGIES & SERVICES, Directeur du développement et partenariats

« Les expériences de co-construction que nous avons menées avec de grands Groupes Industriels pour des projets FM multisites voire multi-pays, nous permettent aujourd'hui de soutenir cette démarche innovante génératrice de partenariat FM plus solide et plus durable. **La co-construction est définitivement un changement de mindset à plusieurs niveaux, des organisations miroirs travaillant en mode projet et mobilisant l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, un partage et un alignement en amont des objectifs recherchés par les deux parties : la transparence, l'écoute, la réciprocité, des modèles économiques sur mesure, la RSE, etc.** C'est également l'élaboration conjointe d'un contrat basé sur le quoi et pas sur le comment permettant d'assurer une compréhension commune des attendus. Il ne s'agit pas d'une transaction standard mais d'un modèle inclusif avec un alignement culturel garantissant un partenariat pérenne et créateur de valeur. **Autant d'atouts pour aborder les projets FM sous un nouvel angle plus vertueux au service de la croissance et performance de vos activités industrielles ou tertiaires.** »

Veronica Capella-Sosson, VEOLIA INDUSTRIES GLOBAL SOLUTIONS, Directrice Générale Déléguée

	NIVEAUX DE PILOTAGE	OBJECTIFS	PARTIES PRENANTES	FRÉQUENCE
INSTANCES DE PILOTAGE	Pilotage du contrat de partenariat	Revue globale de la satisfaction des parties autour du partenariat et partage des orientations ou nouveaux enjeux des deux entreprises	Sponsors (directions générales des client et partenaire)	1 à 2 fois par an
	Comité de pilotage du projet FM	Partage des réalisations, des résultats obtenus et traitement des arbitrages nécessaires sur les priorités à mettre en œuvre (pour améliorer ou faire évoluer les activités).	Directeur de projet FM et direction du partenaire FM, ...	Minima 1 fois par mois
	Pilotage opérationnel de chaque activité	Suivi opérationnel et ajustement des activités	Responsables d'activités	Hebdomadaire

	TYPES DE KPIs	OBJECTIFS
INDICATEURS DE SUIVI (KPIs)	Indicateurs de performance du projet FM	Pilotage des résultats obtenus par rapport aux enjeux majeurs FM du client, suivi du respect des engagements contractuels (financiers, taux de disponibilité, taux de service, satisfaction des utilisateurs, respect des engagements RSE, développement d'innovations ou de nouveaux services, etc.)
	Indicateurs d'activités et exigences de développement durable	Mesure des activités des sites (nombre de visiteurs, nombre d'interventions réalisées, etc.), des engagements RSE pris, ...
	Indicateurs de performance de la collaboration	Pilotage du niveau de collaboration entre le client et son partenaire FM (taux d'engagement des parties prenantes – direction de projet et sponsors, indice de confiance entre les parties – confiance relationnelle, contractuelle et perspectives à long terme) Mesure des bénéfices de cette collaboration (nombre d'initiatives lancées ensemble, niveau de confiance / enjeux à adresser, etc.)

Enfin, il est important de considérer le **périmètre du projet et son allotissement éventuel** soit selon un axe géographique (pays, région voire site) soit selon la nature des sites (ERP, site tertiaire, site industriel, etc.). Ce choix est à réaliser en fonction de l'organisation de l'entreprise cliente. 2 principes essentiels concourent à cette stratégie d'allotissement : rester attractif (auprès des prestataires FM) et s'assurer de trouver des opérateurs ayant une couverture géographique et servicielle adaptée (particulièrement dans le cadre de projets internationaux).

L'AMO garant de la co-construction



La conduite d'un projet FM stratégique et transformant nécessite souvent le recours à un ou plusieurs cabinets qui auront vocation à supporter l'entreprise cliente dans cette transformation ainsi que les équipes internes (Assistance à Maitrise d'Ouvrage).

Le rôle de cet AMO est d'accompagner le client dans la définition de son ambition, ses objectifs et sa roadmap FM afin de lui permettre d'être plus performant et de créer de la valeur sur les 5 axes vus en introduction. Il doit être aguerri aux dynamiques de co-construction, son rôle est de bâtir et animer la co-construction du projet FM entre le client et les partenaires potentiels.

Cet accompagnement ne doit surtout pas se concentrer que sur la description technique des opérations multiservices ou multitechniques, l'enjeu étant plus de définir le sens et les objectifs de chaque activité pour le client, ses sites et ses équipes et de bâtir un projet commun et ambitieux.

Le schéma en page suivante reprend les étapes du projet sur lesquelles recourir à un support externe et les apports et évolutions nécessaires de la part d'un Assistant à Maitrise d'Ouvrage pour réussir la construction d'un contrat de partenariat FM.



CONTRIBUTIONS SPÉCIFIQUES DE L'AMO LIÉES À LA CO-CONSTRUCTION D'UN PARTENARIAT FM

DEFINIR LA VISION ET L'AMBITION FM

Accompagner la définition de la vision et des objectifs FM et veiller à leur alignement par rapport à la stratégie, aux enjeux et contraintes du client.

Préciser les objectifs pouvant être portés par un partenaire FM et les conditions à mettre en œuvre pour réussir ce partenariat.

STRUCTURER LE PROJET FM EN LIEN AVEC LES ENJEUX ET BESOINS ET CO-CONSTRUIRE LE PROGRAMME FONCTIONNEL

Identifier les activités à couvrir par le partenaire FM en lien avec la vision et les objectifs FM du client, intégrer ces enjeux et les besoins associés dans le programme fonctionnel du projet.

Accompagner les équipes internes, multidisciplinaires, pour une meilleure appropriation d'un projet FM construit en mode partenarial.

Capitaliser sur les retours d'expériences au travers de benchmarks et visites (clients et prestataires) pour bâtir un partenariat innovant.

DÉPLOYER LA SOLUTION FM / LANCER LA PHASE D'EXPLOITATION

Faciliter le lancement du partenariat entre le client et le prestataire FM, la mise en place de la bonne gouvernance, le bon démarrage des activités et sites avec les différentes parties prenantes.

ENGAGER LES PARTENAIRES DANS UNE DÉMARCHE COLLABORATIVE, CONTRACTUALISER LE PARTENARIAT

Sourcer les partenaires potentiels créateurs de valeur, via un Request for Collaboration, analyser leur apport de valeur par rapport au enjeux du projet FM du client.

Mettre en place la démarche collaborative avec les entreprises sollicitées (construction et respect des bases du dialogue fonctionnel (périmètre d'activités et objectifs associés), contractuellement (conditions à respecter, rôles et responsabilités) et financièrement (budget global à respecter, conditions financières associées, etc.).



TÉMOIGNAGE

UNE NOUVELLE POSTURE DES ACTEURS EN PLACE :

« Tous les membres du groupe stratégique que nous avons monté avec le CNA, le SYPEMI, des clients et prestataires 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 potentielle 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. »

Marc Debets, BY.O GROUP, Président-fondateur

Règles d'or d'un partenariat stratégique FM, créateur de valeur durablement

Ces règles d'or synthétisent ce travail de co-construction piloté par By.O Group et associant le CNA, le SYPEMI et des clients et prestataires FM du marché. Elles ont pour rôle de permettre aux clients et à leurs partenaires potentiels de s'interroger sur le caractère stratégique et transformant de leur projet FM et sur les éléments clés à mettre en place pour bâtir un partenariat stratégique FM, créateur de valeur sur la durée pour l'ensemble des parties prenantes.

- 1 POUR CAPTER LA VALEUR DU FM : RAISONNER SUR UN PÉRIMÈTRE LARGE**
Un projet FM peut être considéré comme stratégique et structurant lorsqu'il recouvre un périmètre de services et géographies large, qu'il contribue aux enjeux stratégiques d'une entreprise cliente et crée de valeur sur plusieurs des 5 axes de valeur coconstruit avec le SYPEMI dans le livre blanc 2020 : compétitivité, agilité, maîtrise des risques, transformation, attractivité et engagements RSE.
- 2 PORTER UNE AMBITION FORTE, SOUTENUE PAR UN SPONSOR AU PLUS HAUT NIVEAU**
- 3 CONSTRUIRE UNE ÉQUIPE DUALE ET PLURIDISCIPLINAIRE**
- 4 EVALUER LE COUT COMPLET ET PARTAGER LES OBJECTIFS FINANCIERS**
- 5 SI ET DONNÉES : COLONNE VERTÉBRALE DU PARTENARIAT FM**
- 6 ENGAGER LES PARTENAIRES DÈS LES PHASES AMONT**
La réussite d'un projet FM stratégique, aussi bien pour le client que pour les partenaires potentiels, se prépare bien en amont de l'appel d'offre et de l'exécution du contrat. Il est nécessaire d'engager en amont les partenaires potentiels autour de la stratégie et vision FM, de fédérer les équipes duales autour du projet FM commun, de sélectionner les partenaires potentiels capables de faire grandir et évoluer le client sur la durée.
- 7 LA GOUVERNANCE ET LA TRANSPARENCE : SOCLE DE LA COOPÉRATION**
La gouvernance est l'outil central de la coopération et de la transparence entre les parties avec trois niveaux : gouvernance stratégique, opérationnelle et gouvernance des données.
- 8 L'AMO GARANT DE LA CO-CONSTRUCTION**
 Dans le cadre d'un projet FM stratégique et transformant, **l'AMO a pour rôle de solidifier la définition de l'ambition FM du client, de ses objectifs et sa roadmap FM** afin de lui permettre d'être plus performant et de développer plus d'axes de valeur. Son rôle doit être de bâtir et animer la co-construction du projet FM entre le client et les partenaires potentiels bien au-delà de la description technique du projet FM.

Le lancement d'un projet FM stratégique est entre les mains de l'entreprise cliente qui doit bâtir une vision claire de son projet FM basée sur 4 éléments structurants : les enjeux et objectifs à adresser, les parties prenantes à mobiliser, le dimensionnement financier du projet et la place du digital et des outils collaboratifs dans le projet.

EDGAR
BALENG

VERONICA CAPELLA-
SOSSON

MARC
DEBETS

DAVID
ERNEST

SAMY
FATINE

ANNE
HUET

BERNADETTE
LAPLAUD

JOEL
LAROUSSE

ERIC
LEFIOT

NATHALIE
LEROY

CATHERINE
LIVERNET

MATTHIEU
MAGNE

PHILIPPE
MALJEAN

STÉPHANE
MANCIOT

LAURENT
RAULT

XAVIER
SILLAIRE

DENIS
SZKOBEL

Remerciements

L'élaboration de ce guide a été rendue possible grâce à la mobilisation de clients utilisateurs du FM et prestataires volontaires qui ont répondu à l'appel de BY.O GROUP, du CNA et du SYPEMI d'avril à juillet 2021. Nous tenons à les remercier pour leur engagement autour de ce projet collaboratif qui nous a permis au travers de 4 sessions de co-construction de rédiger ce guide sur les règles d'or du partenariat FM.

BY.O GROUP
Consultant senior

VEOLIA INDUSTRIES GLOBAL SOLUTIONS
Directrice Générale Déléguée

BY.O GROUP
Président fondateur

VINCI FACILITIES
Directeur du développement et de l'innovation

PLANON / SAMFM
Directeur des opérations

VOLVO GROUP
Senior Commodity Buyer

DIRECTION DES ACHATS DE L'ETAT
Sous-direction de la politique et des stratégies achats

SNCF IMMOBILIER / ARSEG
Direction des Environnements / Vice Président ARSEG

SYPEMI / ATALIAN FACILITIES
Président du SYPEMI, DG de ATALIAN Facilities

CNA (Conseil National des Achats)
Déléguée Générale

CYMBI.O
Présidente-fondatrice

BY.O GROUP
Directeur associé

BIOMÉRIEUX
Directeur des achats fret et logistique, Manufacturing et Chine

ARIANEGROUP
Responsable Achats Indirect

SODEXO ENTREPRISES
Directeur du développement

MICHELIN
Global Category Manager for Industrial & Tertiary Services

BOUYGUES ENERGIES & SERVICES
Directeur du développement et partenariats



16 RUE WASHINGTON
75008 PARIS
FRANCE

Tel : + 33 (0)1 49 24 99 67
www.byo-group.com



8 RUE DE MOSCOU
75008 PARIS
FRANCE

Tel : + 33 (0)1 30 56 51 46
www.cna-asso.fr



SYPEMI

28 RUE DE LA PÉPINIÈRE
75 008 PARIS
FRANCE

Tel : + 33 (0)1 44 70 63 90
www.sypemi.fr