



SYPEMI

MESURE ET PARTAGE DES VALEURS AJOUTÉES DU FACILITY MANAGEMENT





LES PROFESSIONNELS DU FACILITY MANAGEMENT

SOMMAIRE

PRÉFACE & ENJEUX	04
INTRODUCTION : MÉTRIQUES ET VALEURS AJOUTÉES DU FACILITY MANAGEMENT	06
LA MESURE DES VALEURS AJOUTÉES DU FACILITY MANAGEMENT	16
<ul style="list-style-type: none">• DÉVELOPPER LA COMPÉTITIVITÉ ET L'AGILITÉ• SÉCURISER ET AMÉLIORER LA MAÎTRISE DES RISQUES• ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION• CONTRIBUER À L'ATTRACTIVITÉ DE LA MARQUE• CONCRÉTISER L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL ET ENVIRONNEMENTAL	
VISION PROSPECTIVE	50
<ul style="list-style-type: none">• MODÈLES D'INCITATIONS / PARTAGE DE VALEUR• L'INTEROPÉRABILITÉ, CRÉATEUR DE VALEUR FM• CO-CONSTRUCTION DE MODÈLES DE VALEUR ENTRE CLIENTS ET FACILITY MANAGERS	
CONCLUSION / CONTRIBUTEURS SYPEMI	58

PRÉFACE & ENJEUX



Eric Lefiot

Président
du SYPEMI

Lorsque les adhérents du SYPEMI ont décidé de réaliser le Livre Blanc sur les Valeurs Ajoutées du Facility Management (paru en novembre 2020), beaucoup d'acteurs de l'immobilier nous ont alors sollicités pour aller au-delà de la simple déclinaison des nombreux avantages que le Facility Management procure. Il leur semblait important de pouvoir quantifier cette valeur et de donner - en quelque sorte - de la valeur à la valeur.

C'est aujourd'hui chose faite avec ce nouvel ouvrage réalisé en partenariat avec By.O Group. En partant des cinq valeurs fondamentales prédéfinies et avec l'aide de nombreux donneurs d'ordre et intervenants partenaires, nous avons tenté de quantifier ce que le Facility Management apportait, ou avait apporté, en matière d'avantages. Je tiens à les en remercier au nom du SYPEMI. Leurs témoignages sont éminemment utiles et fortement contributifs au développement d'une profession à laquelle nous croyons tous.

Evidemment, le concept d'économie demeure. Mais cet ouvrage met surtout en lumière les avantages indiscutables apportés sur la maîtrise des risques et sur l'image des entreprises clients, que ce soit en termes sociétaux ou environnementaux.

Forts de toutes ces richesses et à court terme, nous avons l'ambition de continuer de déployer le Facility Management :

- Vers les marchés publics, car nous sommes persuadés que ses acteurs sauront y trouver les mêmes avantages que nos clients entreprises privées,
- Pour l'ensemble des secteurs d'activités, en travaillant sur l'exploration de nouveaux services en réponse aux attentes et enjeux de transformation de nos clients, dans une organisation du travail en pleine mutation.

C'est la mission que je porterai, avec l'ensemble des adhérents actuels et futurs, pour les mois à venir.

INTRODUCTION :

QUELQUES FONDAMENTAUX AUTOUR DU FACILITY MANAGEMENT



DÉFINITION DU FACILITY MANAGEMENT

Le Facility Management est une offre globale qui intègre des activités multiservices, multitechniques et de pilotage venant en support d'une organisation pour améliorer son efficacité.

VOCATION DU SYPEMI

Les adhérents du SYPEMI préconisent le Facility Management externalisé, c'est-à-dire, le Facility Management dont les activités et le pilotage sont portés par une structure externe à « l'entreprise ».

LE PÉRIMÈTRE DU FACILITY MANAGEMENT* :

La notion de FM recouvre un éventail d'environ 150 métiers.

Le marché se segmente en 3 grands ensembles d'activités liées aux services aux occupants, à la gestion du parc immobilier des entreprises et au pilotage de ces activités :



Le multiservice « *soft services* »

Activités relatives à l'environnement du bâtiment et aux services généraux et donc ayant trait à ses occupants. Il couvre ainsi la sécurité, la propreté, l'accueil, la gestion des espaces verts, la reprographie, etc.



Le multitechnique « *hard services* »

Prestations de services portant sur la gestion technique et la maintenance des installations techniques des bâtiments (tertiaires ou industriels), tels que le génie électrique, le génie thermique (réseaux de chauffage, ventilation, climatisation), le génie mécanique, la gestion des utilities, etc.



Le pilotage

Le Facility Management ne prend son sens que s'il intègre, en complément des prestations opérationnelles ci-dessus, des prestations de pilotage.

Celles-ci couvrent notamment la délégation de l'organisation de ces prestations, la gestion optimisée d'un bouquet de services opérationnels ou stratégiques, le conseil et l'accompagnement au changement, la gestion de crises, etc.



*LEXIQUE POUR LE LIVRE BLANC

Le Facility Management s'adresse à tout type d'organisation : entreprise privée, établissement public, collectivité, établissement touristique, ... qu'elle soit propriétaire ou locataire de ses locaux.

Ainsi, pour simplifier nos propos orientés sur les valeurs ajoutées que le FM apporte à ces organisations, nous nommerons l'ensemble de ces clients du FM : entreprises - qu'elles soient publiques ou privées.

INTRODUCTION :

QUELQUES FONDAMENTAUX SUR LES INDICATEURS DE PILOTAGE DU FM

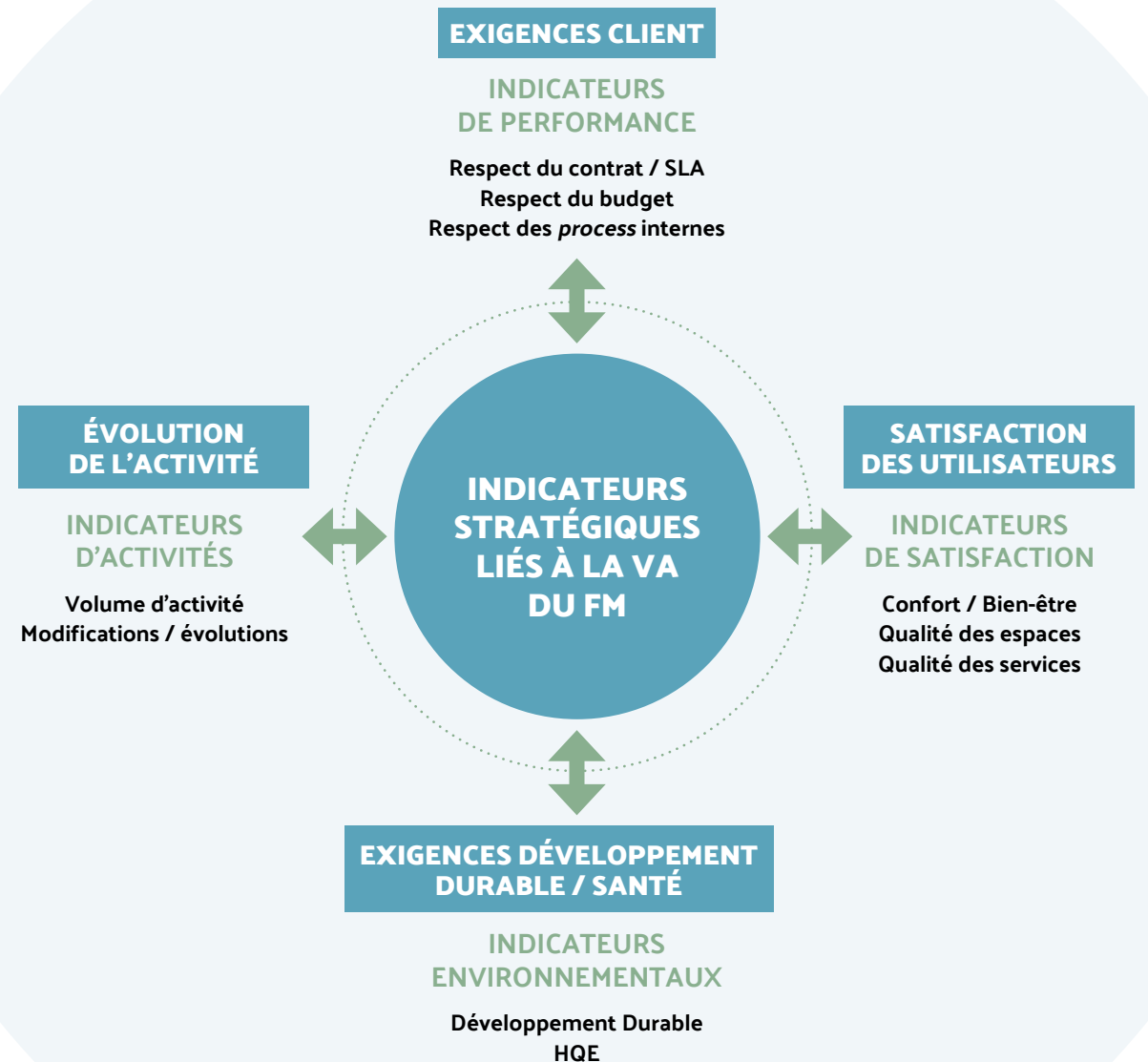
Un contrat de FM est généralement piloté au travers de 4 typologies d'indicateurs : des indicateurs d'activités, de performance, environnementaux et de satisfaction.

Afin d'apporter une vue synthétique à la gouvernance d'un contrat FM, une synthèse de ces indicateurs ou, au-delà, **des indicateurs stratégiques liés à la valeur ajoutée apportée par le FM au cœur de métier de l'entreprise cliente deviennent essentiels.**

Ce travail sur les métriques liés à la création de valeur du FM vient compléter les publications

du SYPEMI sur le pilotage et les KPIs FM (<https://sypemi.com/publications-3/>):

- Le guide du pilotage FM – 4 niveaux / 6 dimensions
- Le guide des indicateurs environnementaux d'exploitation
- La fiche thématique – KPI – Les indicateurs du pilotage d'un contrat FM



Types d'indicateurs

Indicateurs d'activités

Objectifs de ces indicateurs

- Mesurer les aspects **quantitatifs** de la prestation (volumes, etc.)
- Émettre des **signaux d'alerte** en cas de forte augmentation ou diminution
- Évaluer l'**activité** sur la période
- Bâtir une **base de référence** pour des *benchmarks* entre sites, ...
- Vérifier le **bon dimensionnement des équipes**, procéder à des adaptations si nécessaire, se poser des questions sur **l'évolution des services**

→ **Pour créer plus de valeur** : mieux analyser les datas pour construire des modèles prédictifs, étudier la flexibilité de la prestation : le bon service au bon moment et / ou aligné sur les cycles de production

Indicateurs de performance

- Mesurer les aspects **qualitatifs** de la prestation précisant le respect des engagements contractuels et des SLA
- **Piloter** la performance globale et par site
- **Responsabiliser les équipes**
- Disposer d'**indicateurs par ligne de service et d'indicateurs de pilotage** avec leurs évolutions - présentés généralement sous la forme d'une *scorecard* (SLA / KPIs / pondération selon enjeux clients)

→ **Pour créer plus de valeur** : mettre en place des mécanismes de bonus / malus selon les résultats atteints (mécanisme vertueux pour engager le prestataire à piloter ses axes d'amélioration et engager les équipes dans une vision globale « One Team »)



Types d'indicateurs

Indicateurs environnementaux

Objectifs de ces indicateurs

- Mesurer les performances environnementales
- Répondre aux exigences de *reporting* HQE notamment (14 cibles)
- Construire le rapport « Développement Durable »
- Mettre en avant les bénéfiques « Bien-être / Santé »

→ **Pour créer plus de valeur** : mesurer les résultats de contrats de performance RSE (CPE notamment, ...)

Indicateurs de satisfaction

- Mesurer la qualité perçue des prestations auprès des utilisateurs (globale, servicielle ou contextuelle)
- Faciliter le **déclenchement de projets**, l'identification de nouvelles attentes et les **pistes de progrès associées**
- Sensibiliser les équipes sur les **points faibles** ou sur la **mauvaise perception** de certaines actions

→ **Pour créer plus de valeur** : mettre en place un mécanisme de bonus / malus sur la perception du service (mécanisme vertueux d'engagement et de sensibilisation des équipes à la qualité perçue)

Ce livre blanc complète le guide du pilotage du SYPEMI publié en 2018 et consultable en ligne (<https://sypemi.com/publications-3/>) qui mentionne 4 niveaux de pilotage FM et 6 dimensions.

Centré sur la création de valeur stratégique du FM aux enjeux de l'entreprise, ce livre blanc s'intègre plutôt dans le 4^e niveau de pilotage du Facility Management.

Pour rappel, ces 4 niveaux correspondent simultanément à :

- Un engagement croissant du prestataire,
- Une délégation plus importante de responsabilités à celui-ci,
- Une création de la valeur ajoutée plus forte.



NIVEAU

4

Conseiller, adapter, accompagner les changements face aux enjeux nouveaux de l'entreprise

Ce niveau de pilotage est celui qui serait nécessaire pour maximiser la valeur ajoutée apportée au client. Il suppose une délégation forte à l'opérateur allant jusqu'à la prescription des conditions de la performance au travail. En regard, le prestataire doit disposer des compétences nécessaires, larges en termes d'expertise, d'un système de reporting ou d'une maîtrise des systèmes d'information du FM.

NIVEAU

3

Anticiper, optimiser et proposer des solutions nouvelles face à des situations nouvelles

Ce niveau se caractérise par le déploiement de la force de propositions du prestataire. Face aux différentes situations observées, le prestataire ira au-delà des constats et proposera les meilleures solutions pour y répondre non seulement pour corriger les écarts, mais surtout pour améliorer encore la performance.

NIVEAU

2

Alerter, analyser et proposer des solutions de retour à l'objectif cible

Pour ce niveau, il s'agit avant tout de déployer les capacités d'analyse des écarts par rapport au contrat et de trouver les solutions pour y répondre.

NIVEAU

1

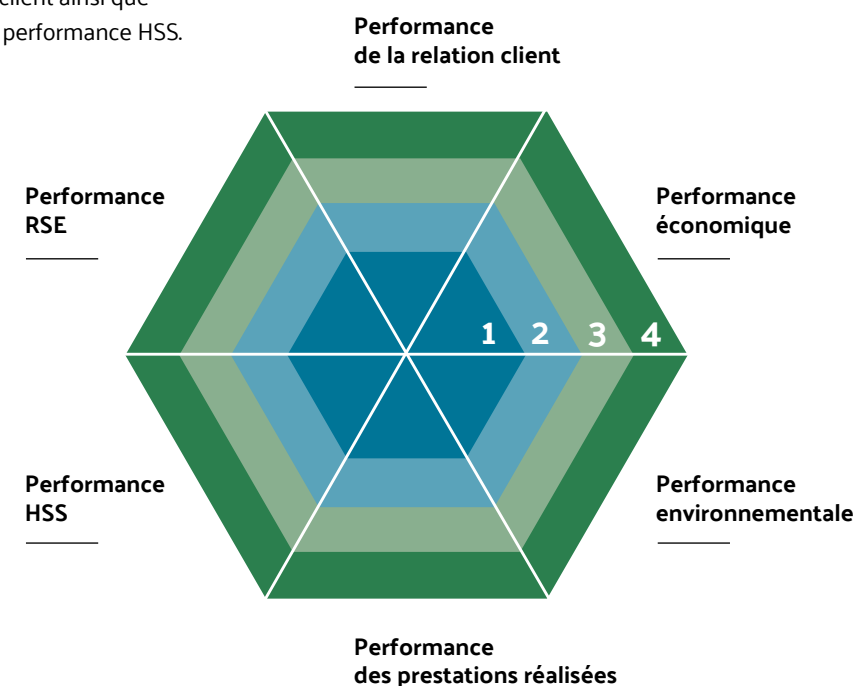
Mesurer, suivre et contrôler que les engagements ont été atteints

Ce niveau correspond à l'exigence de base de la prestation FM et ce quel que soit le contrat. Il s'agit essentiellement de rendre compte de la performance du contrat.

Le guide de pilotage du SYPEMI conseille de piloter simultanément le FM sur six dimensions transverses aux activités pilotées.

Ce livre blanc détaille ces dimensions au travers des valeurs ajoutées stratégiques pilotées par le Facility Management. Nous y retrouvons donc les 6 dimensions au travers des valeurs de performance économique, d'engagements RSE et environnemental, d'attractivité par la performance de la relation client ainsi que de maîtrise des risques par la performance HSS.

Ainsi, ces divers travaux se complètent pour adresser des cibles et interlocuteurs potentiellement différents de l'entreprise.



INTRODUCTION :

DES INDICATEURS STRATÉGIQUES, REFLETS DES 5 AXES DE VALEURS AJOUTÉES DU FM

L'objet de ce livre blanc est de s'interroger, au-delà de ces indicateurs classiques, sur les indicateurs stratégiques associés à un contrat FM.

Ces indicateurs - ou major KPIs - sont issus de témoignages clients ou de la vision des membres du SYPEMI.

Ils reflètent l'apport de valeur du Facility Management au cœur de métier de l'entreprise cliente selon les **5 axes de valeurs ajoutées identifiés dans le livre blanc associé** :

1

Performance et agilité

apportées par le Facility Manager aux entreprises

2

L'amélioration de la maîtrise des risques

sociaux, techniques, sanitaires, économiques, portée par le Facility Manager dans le cadre de ses prestations

3

L'accompagnement de la transformation

des modes de travail, usages et engagement des collaborateurs, de la digitalisation de l'entreprise pour lesquels le prestataire, partenaire de l'entreprise sur l'ensemble des services aux bâtiments, au *process* et aux occupants, contribue au quotidien et proactivement

4

La contribution à l'attractivité de la marque entreprise

vis-à-vis des collaborateurs, clients et actionnaires, en écho de la perception des services délivrés par le Facility Manager et ses partenaires

5

L'engagement social et environnemental

porté par le Facility Manager autour de la performance énergétique et des CPE, de la réduction du bilan carbone, la valorisation des déchets et ses actions sociales et sociétales



1



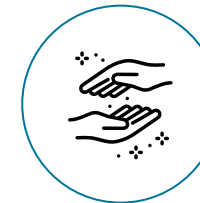
Développer la compétitivité et l'agilité

2



Sécuriser et améliorer la maîtrise des risques

3



Accompagner la transformation

4



Contribuer à l'attractivité de la marque

5



Concrétiser l'engagement social et environnemental

LA MESURE DES VALEURS AJOUTÉES DU FM

MÉTHODOLOGIE

Nous avons conduit une double étude pour ce livre blanc, basée sur :

- **L'analyse qualitative au travers d'une dizaine de clients** de secteurs variés, privés et publics, **en interrogeant des dirigeants** (DG, Directeur immobilier, DET, etc.) sur les métriques stratégiques majeures qui illustrent le mieux la contribution du FM aux enjeux de leur entreprise, et sur le partage de cet apport de valeur avec leurs prestataires FM.
- **L'analyse, avec les membres du SYPEMI**, des enjeux et évolutions majeurs vécus par leurs clients, et en prospectif des indicateurs stratégiques marqueurs de la contribution du FM à ces nouveaux enjeux.

Ces indicateurs ont été travaillés au regard des **5 axes de valeurs ajoutées** du FM et de **4 critères** :

1. L'état point 0 (communiqué au cahier des charges ou évalué lors de la phase de mobilisation)
2. La contribution du FM à cet indicateur (100% ou partiel)
3. La typologie de cet indicateur (activité, performance, satisfaction RSE)
4. Les bénéficiaires et marchés ciblés



ANALYSER LES MÉTRIQUES LIÉES AUX 5 AXES DE VALEUR SELON :

Les bénéficiaires et marchés concernés

BÉNÉFICIAIRES						MARCHÉS	
DG	D. FIN. / DHA	DRH	D. IMMO	DET	Utilisateur	Publics	Privés

La quote-part de contribution du FM

FM CONTRIBUTEUR	
100%	Partiel

+ l'état point 0

Le type d'indicateur

INDICATEUR			
Activité	Performance	Satisfaction	RSE



01 DÉVELOPPER LA COMPÉTITIVITÉ ET L'AGILITÉ



ENJEUX : Quels sont les enjeux majeurs liés au développement de la compétitivité et agilité des contrats FM ?

L'exigence de **se concentrer en priorité sur son cœur de métier** et s'appuyer sur des expertises externes pour **développer l'efficacité de son entreprise, de ses collaborateurs et optimiser / valoriser son patrimoine immobilier** s'est accrue à travers les crises récemment traversées.

La nécessité de **recherche de performance et d'économies complémentaires** par la massification, l'harmonisation, l'optimisation des services est au cœur des enjeux des directions achat et métier.

Les modes de travail et contrats associés ont évolué, ayant un impact sur l'empreinte immobilière de l'entreprise et l'ajustement des usages aux réels besoins et situations des collaborateurs et des clients de l'entreprise.

Ces évolutions réinterrogent la contribution du FM à la compétitivité et à l'agilité de l'entreprise.



Contribution du Facility Management aux enjeux de compétitivité et d'agilité

Le FM est un contributeur majeur de la performance et de l'agilité de l'entreprise, au regard de la couverture des services délivrés sur la totalité des sites de l'entreprise, et du nombre de personnes internes à l'entreprise encore dédiées à ces activités.

Les voies de performance sont multiples et nécessitent de raisonner en coûts complets au regard des enjeux de l'entreprise et sur la durée au travers de plans de progrès et d'ajustements réguliers des prestations aux justes besoins.

- **Le Facility Management contribue à la compétitivité économique des entreprises permettant d'optimiser les dépenses associées aux sites et aux services aux occupants** par de l'optimisation, de l'harmonisation, de la massification et par l'ajustement aux usages. Sa contribution passe également par des contrats de performance énergétique sur la durée, par l'externalisation de ressources non dédiées au cœur de métier de l'entreprise.
- **Le Facility Management contribue à l'optimisation et à la valorisation du patrimoine de l'entreprise.** Il apporte une vue consolidée quotidienne sur la vie et les usages des sites, permettant ainsi d'ajuster l'empreinte immobilière de l'entreprise aux réels besoins et enjeux. Il valorise le patrimoine au travers de certifications et de mises à niveau, entretiens / maintenance des sites, de plans pluriannuels pour les gros entretiens et renouvellements, etc.
- **Il est contributif de la compétitivité structurelle de l'entreprise. Il est également gage d'agilité pour l'entreprise concentrée sur son cœur de métier et accompagnée par un expert vers les meilleures pratiques en termes de services aux occupants, processus et sites.**



3 majors KPIs recommandés

Nos travaux ont conduit à la recommandation de 3 indicateurs stratégiques pour piloter la performance et agilité d'un contrat FM et partager sa valeur pour l'entreprise au plus haut niveau :



1

La mesure de la performance économique obtenue et le plan de progrès associé sur la durée du contrat, issus de la globalisation des services par un passage au FM. Nous pouvons mettre en évidence quelques exemples comme la diminution du nombre de prestataires par un pilotage unique et des synergies métiers, la massification / l'harmonisation / l'optimisation des prestations, l'externalisation de ressources de l'entreprise vers le Facility Manager ou leur recentrage vers le cœur de métier de l'entreprise, la performance issue des contrats de performance énergétique (CPE), etc.

2

L'optimisation de l'empreinte immobilière de l'entreprise et la valorisation potentielle de son patrimoine (incluant la réduction des loyers, des recettes immobilières, etc.).

3

L'impact économique lié à la variabilisation de prestations, basé sur l'ajustement des prestations aux taux d'occupation et flux de visite des sites de l'entreprise, l'ajustement des sites sur l'évolution des modes de travail des collaborateurs, l'ajustement des prestations en fonction de la variabilité des activités, des cycles de production de l'entreprise, etc.

“ Parmi les 3 enjeux majeurs portés par le Partenariat Public Privé confié à la société Opale Défense par le Ministère des Armées sur 30 ans : la réalisation d'économies substantielles par la mutualisation des moyens de fonctionnement, l'optimisation des ressources de soutien (externalisation de plus de 1 000 emplois) permettant d'améliorer la productivité globale au sein du ministère... et les recettes exceptionnelles obtenues, grâce à la vente des sites laissés vacants. ”

Olivier de La Motte,
DG Opale Défense

01 DÉVELOPPER LA COMPÉTITIVITÉ ET L'AGILITÉ



Détail des majors KPIs recommandés



Indicateurs de suivi	État point Zéro	FM Contributeur		Indicateur			
		100 %	Partiel	Activité	Performance	Satisfaction	RSE
Développer la compétitivité et l'agilité							
Mesure de la performance et plan de progrès issus de la globalisation vers un contrat FM (diminution nombre de prestataires, massification / harmonisation / optimisation prestations, externalisation RH, CPE, pilotage unique, synergies métier...)	Dépenses initiales, nombre de prestataires	x		Évolution du nombre de prestataires	% de réduction des coûts Évolution du coût global / occupant en € constant	Diminution et réactivité / demandes d'interventions - Taux de satisfaction général - Progression du NPS (Net Promoteur Score)	Performance liée aux évolutions énergétiques, environnementales, RSE
Optimisation de l'empreinte immobilière et valorisation patrimoniale (réduction loyers, recettes immobilières, ...)	Nombre de m ² d'immobiliers actuels et cibles		x	Taux occupation	Taux occupation moyen / m ²	- Taux satisfaction général - NPS (Net Promoteur Score)	Nombre de sites certifiés et niveau obtenu => certifications (HQE, Bream in use, Well, Wiredscore...)
Taux de prestations variabilisées (liées au taux d'occupation, evol, modes de travail, variabilité d'activité / production, ...)	Identification des prestations variabilisables et cible	x		Mesures issues de capteurs d'activité, ...	Ajustement des dépenses	Ajustement aux usages	Dépenses / juste besoin, ajustement social / QVT pour client et prestataires

Bénéficiaire							Marché	
DG	Dir. Financier / Achats	DRH	Dir. Immo	DET	Dir. RSE	Utilisateur	Public	Privé
x	x	x	x	x	x	x	x	x
x	x	x	x	x	x	x	x	x
x	x	x	x	x	x	x	x	x

01 DÉVELOPPER LA COMPÉTITIVITÉ ET L'AGILITÉ



INTERVIEWS

Antoine Bihler

Directeur immobilier d'Air France



Olivier Hui

Responsable Facility Management d'Air France



Prestataires FM sites Paris et Île de France : Atalian et SPIE Facilities

La compagnie aérienne française a sélectionné en 2020 un duo complémentaire de *pure-players* du Facility Management pour piloter et gérer les fonctions supports et techniques de ses 8 sites sur Paris et l'Île-de-France, 1 M m², composés de 5 sites tertiaires et 3 sites industriels. Le groupement y assure, via un contrat de 5 ans, une large palette de prestations de services : propreté, multi-technique, accueil, sûreté, traitement des déchets et services aux occupants, avec la mobilisation au quotidien de près d'un millier de collaborateurs sur le terrain.

« Le bénéfice de ce groupement réside, pour Air France, dans la parfaite maîtrise de la sous-traitance, ainsi que dans son extrême flexibilité et sa capacité à adapter les services au juste besoin. Au moins 95 % des métiers à piloter sont réalisés en interne par le groupement ».

Comment la Direction Générale d'Air France suit-elle l'apport de valeur du Facility Management au Groupe ?

La Direction Générale d'Air France a été un sponsor fondamental au lancement de notre nouvelle approche du FM, impulsant des enjeux de massification des services, de mutualisation entre les sites, de performance économique et plan de progrès, et d'accompagnement de la transformation d'Air France et des nouveaux modes de travail.

Cette ambition et trajectoire financière étant fixée, elle est confiée aux équipes opérationnelles d'Air France et du partenaire FM, qui doit être au service des équipes Air France mobilisées sur son cœur de métier.

La direction générale ne doit alors plus être saisie des sujets liés au Facility Management pour se concentrer sur les enjeux de développement et stratégie du Groupe (transport passagers, fret,

modernisation de la flotte, maintenance des avions etc.). Ainsi, s'il y avait une métrique majeure à partager en direction générale, cela serait le bon fonctionnement du partenariat et l'alignement à la trajectoire fixée.

Quels sont les indicateurs de pilotage qui illustrent le mieux l'apport de valeur ajoutée du Facility Management chez Air France ?

10 indicateurs globaux permettent de piloter le contrat FM, complétés par 8 indicateurs spécifiques, un par site (ex : pour le Cargo, fonctionnement sans rupture de la chaîne de froid, etc.). Ces indicateurs stratégiques ont été co-construits durant le dialogue compétitif avec les 2 groupements en finale. Parmi ces indicateurs, nous pouvons citer, selon les axes de valeur :

– **Accompagner la transformation** : C'est l'indicateur principal du partenariat FM. Un indicateur mensuel de couleur est valable pour chaque site (vert / orange / rouge), mesurant la qualité de la relation avec le partenaire FM, quant au fonctionnement opérationnel des sites, leur transformation, etc.

– **Développer la compétitivité et agilité** : Le suivi du plan de progrès incluant l'atteinte des objectifs de performance et de flexibilité économiques du contrat et de performance énergétique

– **Sécuriser et améliorer la maîtrise des risques** : 8 indicateurs spécifiques, un par site, basés sur leurs particularités métiers : pour le Cargo, la continuité de la chaîne de froid, pour les sites industriels la continuité de fonctionnement des dispositifs d'ouverture / fermeture des accès (portes, barrières, etc.), la maîtrise des salons dans les Hubs, etc.



« Le bénéfice de ce groupement réside, pour Air France, dans la parfaite maîtrise de la sous-traitance, ainsi que dans son extrême flexibilité et sa capacité à adapter les services au juste besoin. »



– Concrétiser l'engagement sociétal et environnemental :

- Un indicateur sur le **traitement et la valorisation des déchets**, en lien avec le décret tertiaire.
- Un indicateur de suivi réglementaire.
- Un indicateur de suivi du traitement des correctifs en retard.

– Contribuer à l'attractivité de la marque :

Non applicable pour le FM d'Air France.

Comment partagez-vous cet apport de valeur avec votre partenaire FM ?

Une dynamique de bonus et de malus a été mise en place sur environ 2/3 de ces indicateurs stratégiques afin de partager la valeur générée par le partenariat FM. Cette enveloppe variable compte pour environ 2 % du montant du contrat annuel.

Cette dynamique, nouvelle pour Air France, illustre cette volonté de partenariat et de confiance entre les équipes. Air France souhaite que tout ou partie du bonus soit redistribué aux collaborateurs du FMeur sur site, en fonction du résultat obtenu.

01 DÉVELOPPER LA COMPÉTITIVITÉ ET L'AGILITÉ



INTERVIEW

Hélène Billon

Directrice *Facilities & Mobility* chez Orange



Depuis le début de l'année 2021, à la suite d'un appel d'offre national et d'un cahier des charges unique, le Groupe Orange a choisi de confier tous ses campus français (Paris, Lyon, Lille, Marseille, Toulouse, Montpellier) en gestion *Full FM*. Cela lui a permis de sélectionner 3 prestataires FM, répartis sur les différentes régions.



Prestataire FM pour le campus Bridge : Vinci Facilities

Hélène Billon pilote le nouveau siège social d'Orange Monde, Bridge, situé à Issy-les-Moulineaux. Depuis juin 2021, ce dernier regroupe, dans un immeuble neuf de 56 000 m², dix sites et 2 800 salariés. Il s'inscrit dans le cadre du nouveau plan stratégique « Engage 2025 » (Croissance et Responsabilité). Ce site vitrine veut être à la mesure de l'image de marque d'Orange, de ses ambitions stratégiques et de ses engagements environnementaux (c'est par exemple le premier immeuble de bureau entièrement raccordé à la 5G).

« Bridge construit de nouveaux environnements de travail qui permettent plus de collaboration, (...) un lieu de socialisation qui soit fluide. »

Quels sont les enjeux et les gains apportés par cette externalisation au Groupe Orange ?

Les objectifs de cette externalisation FM s'articulent autour de 2 enjeux majeurs :

- **Concentrer les effectifs d'Orange sur son cœur business et externaliser les prestations et ressources non cœur de métier à des experts du marché** (ex : économie de ressources de 30 collaborateurs sur 90 autour du FM, diminutions complémentaires sur la durée).
- **Simplifier le pilotage de ces prestations en les confiant à un prestataire unique par campus pour gagner en efficacité et réactivité.**

Quelles sont les métriques majeures suivies et quelle gouvernance est mise en place ?

Une gouvernance nationale FM a été mise en place, avec un tableau de bord et des KPIs de services identiques pour chaque campus.

Pour Orange, les métriques majeures de mesure de la valeur ajoutée du FM sont :

- L'avancement du plan de performance économique annuel et du plan de performance énergétique.
- L'optimisation des ressources non cœur de métier d'Orange.
- L'adaptation des campus aux nouveaux modes de travail et l'optimisation des locaux (le taux de foisonnement des sites est suivi à 0,87 avec un objectif tendant vers 0,6).
- L'enjeu d'Orange étant d'attirer les talents, au travers de sites et de services *premium* ajustés aux usages, un indicateur mesurant la satisfaction des collaborateurs (*Net Promoteur Score*) par site est à l'étude.

Comment est partagé l'apport de valeur du FM avec les prestataires ?

Un partage de valeur (bonus) est envisagé. Il n'est pas encore contractualisé dans la mesure où ces contrats FM de 5 ans, sont trop récents.



« Bridge construit de nouveaux environnements de travail qui permettent plus de collaboration, ... un lieu de socialisation qui soit fluide. »



« 2 enjeux majeurs ont guidé l'externalisation FM des campus d'Orange :

- Concentrer les effectifs d'Orange sur son cœur business, en externalisant les prestations et ressources non cœur de métier à des experts du marché (ex : économie de ressources de 30 collaborateurs sur 90 autour du FM, diminutions complémentaires sur la durée)
- Simplifier le pilotage de ces prestations, en les confiant à un prestataire unique par campus et ainsi gagner en efficacité et réactivité »

Hélène Billon
Directrice *Facilities & Mobility* d'Orange

02_ SÉCURISER ET AMÉLIORER LA MAÎTRISE DES RISQUES



ENJEUX :

Quels sont les enjeux majeurs liés à la maîtrise des risques ?

La récente crise sanitaire a accéléré la mise en place du télétravail et donc la nécessaire modularité et / ou flexibilité des modes de travail et lieux associés des entreprises.

Ces nouveaux rythmes de travail nécessitent d'adapter les prestations et les ressources et de créer de nouveaux services.

Ces évolutions, imposant plus d'agilité, appellent à un transfert accru des risques sur les Facility Managers :

- **Transfert des risques sociaux** (gestion et flexibilité des ressources affectées au Facility Management, ajustement des moyens au juste nécessaire, repositionnement des compétences, gestion des conflits, ...).
- **Transfert des risques économiques** (forfaitisation des prestations, systématisation des plans de progrès, réduction du préventif vers du curatif sur le non stratégique, ...).
- **Transfert des risques sanitaires** (crises sanitaires, hygiène, qualité de l'air, ...).
- Sans occulter le **transfert des risques techniques** (continuité d'activités, astreinte, couverture de risques d'exploitation, ...).



Contribution du Facility Management à la maîtrise des risques

La valeur ajoutée essentielle du Facility Management externalisé réside dans le fait que les FMeurs assument contractuellement et opérationnellement les risques portés ainsi transférés par les entreprises clientes.

4 natures de risques majeurs pour l'exploitation des sites de l'entreprise et pour le bien-être des occupants sont ainsi transférés au Facility Manager, dans le cadre de son contrat et des engagements.

Ainsi, le Facility Manager joue, en complément de celui d'assembleur et de pilote de services, un rôle d'assureur de services vis-à-vis de l'entreprise cliente.

Cette valeur ajoutée peut être apportée grâce à une parfaite connaissance de l'ensemble des sites confiés et des prestations de services associées, grâce à un suivi et un pilotage quotidien des usages et des équipes œuvrantes mais aussi des bénéficiaires des services. Enfin, elle peut être apportée grâce à une gouvernance solide du plus près du terrain jusqu'à la direction de l'entreprise.



Majors KPIs recommandés

5 indicateurs stratégiques illustrent l'apport de valeur du Facility Manager sur la maîtrise des risques :

L'amélioration des risques économiques peut se mesurer par →



1

Le respect du montant global et forfaitaire du contrat alloué aux services liés aux sites et aux occupants et par **la mesure de la déflation sur la durée du montant forfaitaire d'un contrat FM à périmètre constant et hors inflation** (liée aux optimisations et à la flexibilité éventuelle des prestations, etc.).

2

La diminution du niveau de charges affectées au contrat illustre, en complément, le transfert de risques économiques vers le Facility Manager.

3

La sécurisation des risques techniques par le Facility Manager est pilotée par la mesure de **continuité des activités stratégiques** pour l'entreprise.

4

L'amélioration des risques sanitaires s'illustre par **l'amélioration du taux de fréquence et du taux de gravité**, suivis par l'entreprise, et engendre ainsi la diminution des risques générant des arrêts de travail (accidents, intoxications alimentaires, qualité de l'eau, de l'air, etc.) qui peuvent participer aux propres résultats de l'entreprise.

5

Enfin, l'amélioration des risques sociaux peut se mesurer par le **transfert de la responsabilité du management des ressources et moyens** garantissant de la continuité des services par le Facility Manager pour le compte du client.

“ Le Facility Manager (interne ou externe) apporte la vision globale de l'ensemble des activités, prestations et flux d'un site. Il est garant du socle de connaissance et de maîtrise du parc immobilier de l'entreprise. ”

Zélie Gauthier
Directrice de l'Environnement de Travail
et de l'Immobilier, Banque de France

02_ SÉCURISER ET AMÉLIORER LA MAÎTRISE DES RISQUES



Détail des majors KPIs recommandés



Indicateurs de suivi	État point Zéro	FM Contributeur		Indicateur			
		100 %	Partiel	Activité	Performance	Satisfaction	RSE
Sécuriser et améliorer la maîtrise des risques							
Risques économiques							
Déflation du montant forfaitaire du contrat FM à périmètre constant (optimisation, flexibilité, ...) ou garantie du budget global	Montant 0 du contrat	x			Suivi du forfait et budget global FM		
Diminution du niveau de charges immobilières			x		Suivi des charges		
Risques techniques							
Mesure de continuités d'activités	Mesure des KPIs de continuité d'activités au début du contrat et cibles associées		x	Diminution du taux de panne des équipements critiques - Pas de fermeture de sites liée à l'absence de ressources obligatoires (ERP)	Taux de disponibilité des installations critiques		
Risques sanitaires							
Amélioration du taux de fréquence et du taux de gravité de l'entreprise	Taux de fréquence / Taux de gravité au démarrage du contrat		x	Réduction des TF/TG du client - Taux de proactivité du FMeur (% de risques accident identifiés et traités) gestion de tous les risques générant des arrêts de travail			
Risques sociaux							
Optimisation des effectifs liés aux métiers de services FM chez un opérateur (réduction des risques de mouvements sociaux, flexibilité de l'emploi et des compétences, ...)	Nombre d'ETP affectés au périmètre FM	x		Réduction du nombre d'effectifs	% de collaborateurs ayant accepté un transfert volontaire ou taux de satisfaction des personnes transférées		

Bénéficiaire							Marché	
DG	Dir. Financier / Achats	DRH	Dir. Immo	DET	Dir. RSE	Utilisateur	Public	Privé
x	x		x				x	x
x	x		x				x	x
x	x	x		x		x	x	x
x	x	x	x	x	x	x	x	x
x	x	x		x				x

02_ SÉCURISER ET AMÉLIORER LA MAÎTRISE DES RISQUES



INTERVIEW

Olivier de La Motte

Directeur Général
Opale Défense



En 2011, le Ministère des Armées a confié à la société OPALÉ Défense, regroupant les industriels Bouygues Bâtiment, Bouygues Energies & Services, Sodexo, Dalkia et Thales Communications & Security, le contrat de partenariat public-privé (PPP) pour le financement, la conception, la construction, l'exploitation et la maintenance du siège du Ministère « Hexagone Balard ».



Prestataires FM : Bouygues Energies & Services, Sodexo, Dalkia et Thales Communications & Security

Le coût global de ce projet a été évalué à 4,3 milliards d'euros, pour un loyer annuel versé à OPALÉ Défense de 143 M€ sur 30 ans, comprenant le coût de l'ensemble des prestations externalisées (restauration, FM, énergie, informatique, etc.).

Quels sont les enjeux et gains apportés par cette externalisation au Ministère des Armées ?

Les objectifs et les métriques associés à cette externalisation incluant le FM s'articulent autour de 3 enjeux majeurs :

- **Garantir la sécurité**, le Ministère des Armées doit pouvoir s'appuyer - pendant 30 ans - sur un groupement partenaire privé fiable ;
- **Accompagner la transformation et la modernisation du Ministère et des états-majors des 3 armées - qui sont passés de 12 sites vendus à 1 site unique** (terrain de 13,5 ha pour un plancher utile de 320 000 m²), et ainsi proposer de meilleures conditions de travail au quotidien pour le personnel civil et militaire (10 000 agents sur site) ;
- **Réaliser des économies substantielles par la mutualisation des moyens de fonctionnement, l'optimisation des ressources de soutien** (externalisation de plus de 1 000 emplois), l'amélioration de la productivité globale au sein du Ministère **et obtenir des recettes exceptionnelles** grâce à la vente des sites laissés vacants.

Comment est piloté ce contrat de partenariat Ministère des Armées / OPALÉ Défense ?

Le contrat de partenariat est piloté par ses deux partenaires : d'une part le Secrétariat général de l'administration (SGA) du Ministère des Armées, et OPALÉ Défense d'autre part.



« Pour OPALÉ Défense, plus de 700 collaborateurs œuvrent au quotidien pour garantir sécurité, transformation et performance aux 10 000 usagers du site de Balard. »

La sous-direction Balard du SGA regroupe des agents dédiés au contrat de partenariat, en interface avec les utilisateurs et avec le partenaire industriel. Pour OPALÉ Défense, plus de 700 collaborateurs œuvrent au quotidien pour garantir sécurité, transformation et performance aux 10 000 usagers du site de Balard.

OPALÉ Défense rend compte à un conseil de surveillance composé de 8 actionnaires exécutifs, incluant les représentants des industriels impliqués, la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) et deux fonds d'investissement privés.

Quelles sont les métriques majeures suivies et quelle gouvernance est mise en place ?

Des revues de performance trimestrielles sont organisées, en présence d'OPALÉ Défense, entre le Ministère des Armées et les industriels, pour partager les indicateurs de fonctionnement, propres à chaque activité.

Les métriques majeures sont détaillées dans l'encadré vert

OPALÉ Défense tient un comité de surveillance tous les trimestres devant les actionnaires, et une revue de direction annuelle avec les partenaires industriels.

Comment est partagé l'apport de valeur du FM avec le Ministère des Armées ?

Certains indicateurs génèrent un bonus / malus repartagé entre le Ministère et les partenaires industriels.

Ceux-ci concernent, par exemple, la performance énergétique.

Les résultats des enquêtes de satisfaction clients sur la restauration et le nettoyage conditionnent la redevance versée au partenaire responsable de ces prestations.



L'ajustement aux enjeux de transformation du Ministère, au travers de prestations complémentaires, est aussi porteur de valeur pour les 2 parties et générateur de performance.

Ce PPP est aujourd'hui un modèle global de maîtrise de financement, de conception, de construction et d'exploitation, incluant des services, de la maintenance à la mise à disposition de systèmes d'information et de communication.

Il est, à proprement parler, générateur de valeur sur 30 ans, entre acteurs publics et privés.

« La sécurité et la maîtrise des risques sont prioritaires au sein du site de Balard du Ministère des Armées avec 3 indicateurs majeurs de mesure : la sécurité au travail, la sûreté du site de Balard et des informations classées secret-défense, ainsi que la continuité des capacités de commandement opérationnel des Armées. »

Olivier de La Motte
Directeur Général OPALÉ Défense

03 ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION



ENJEUX : Quelles sont les transformations majeures impactant les activités FM ?

Le monde du travail vit de nombreux bouleversements nécessitant de réinterroger en profondeur les services délivrés aux occupants, aux sites de l'entreprise ainsi que leur pilotage :

- **Transformation des modes de travail** (amplification du télétravail, ...).
- **Transformation des espaces de travail** (flexibilisation des espaces selon

les usages, « home office », accueil de flux fortement variable selon les périodes d'activités, ...).

- **Amplification du digital dans les relations au travail**, avec les utilisateurs, dans les offres et services de l'entreprise, ...

Ces évolutions réinterrogent le rôle des sites de l'entreprise qui doivent redevenir la destination privilégiée des collaborateurs.



Contribution du FM aux enjeux de transformation

Le FM est un contributeur majeur de cette transformation de l'entreprise au travers de l'expérience de services qu'il apporte aux collaborateurs et aux visiteurs de l'entreprise.

Le *redesign* des espaces et l'apport de technologie ne peuvent être les seules réponses à ces enjeux de transformation. La prise en compte de la dimension humaine (donc le *redesign* des services délivrés) est essentielle pour accompagner cette transformation. L'analyse des typologies de personæ de l'entreprise (ex : collaborateurs sédentaires, nomades, visiteurs, clients, ...) permet de définir des parcours de services et l'expérience associée souhaitée au sein de l'entreprise, tout au long de la journée.

- **Ces parcours et expériences de services sont à co-construire entre le Facility Manager et l'entreprise cliente** (associant les fonctions Ressources Humaines, Environnement de Travail, directions métiers, ...) et à piloter

au travers d'indicateurs devenus stratégiques pour l'entreprise.

- **Le Facility Manager est au cœur de la digitalisation des services et des bâtiments.** Il est engagé sur l'équipement des sites et le pilotage en temps réel de l'usage du parc immobilier et des services. Il doit être proactif sur l'évolution des services, des sites et parcours occupants selon leurs usages réels. Les indicateurs majeurs associés sont liés aux innovations et aux plans de progrès proposés permettant de créer plus de valeur pour l'entreprise et ses occupants.
- **Cet accompagnement de la transformation de l'entreprise requiert un partenariat de confiance** entre le Facility Manager et son client. Ainsi, il apparaît pertinent de piloter la qualité perçue de cette coopération, globalement ou en miroir par le Facility Manager et son client.



4 majors KPIs recommandés

Au regard des enjeux liés à la transformation de l'entreprise et de l'apport de valeur du Facility Manager, nous recommandons la mise en place de 4 indicateurs stratégiques de mesure de cette valeur avec :



1

Un indice de **mesure de l'expérience des bénéficiaires des services** liés au Facility Management intégrant les retours des dimensions spatiales, servicielles, communication, des services, etc.

2

La mise en place et le suivi d'un **plan de progrès lié au pilotage en temps réel de l'usage de son parc immobilier et des services**, mesurant ainsi l'accompagnement du Facility Manager sur la digitalisation de l'entreprise et les bénéfices associés.

3

Le suivi du **nombre d'innovations proposées et déployées, créatrices de valeur** par rapport aux enjeux de son entreprise.

4

La mesure de la qualité de la coopération partenariale, au travers d'un **indicateur de perception de cette coopération partenariale**, remontée par les équipes de l'entreprise cliente et du Facility Manager.

“ L'enjeu premier est d'animer / de piloter la relation partenariale, opérateur d'un système de coproduction des services entre les équipes Thales et du FMeur. Il se mesure au travers d'un méta-indicateur (vert / orange / rouge) remonté, site par site, par les équipes Thales et FMeur. Cet indicateur de mesure permet d'instaurer le dialogue et d'organiser l'agilité, la performance et le bien-être des collaborateurs. ”

Nicolas Cugier
Directeur des services généraux et FM,
Thales et son FMeur.

03_ ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION



Détail des majors KPIs recommandés



Indicateurs de suivi	État point Zéro	FM Contributeur		Indicateur			
		100 %	Partiel	Activité	Performance	Satisfaction	RSE
Accompagner la transformation							
Expérience occupants	Base 0 puis mesure régulière		x	Systèmes de mesure de l'expérience des bénéficiaires des services		Systèmes et équipes basés sur des interactions dynamiques - Enquêtes - baromètres + communication directe du FMeur sur les services	
Digitalisation	Base 0		x	ex : Mesure de taux occupation	Capacité à analyser les données et à faire du prévisionnel (dynamique d'ajustement)	Contribution du digital à l'expérience utilisateur	
Innovation	Nbre initial + gouvernance associée		x	Mesure de la dynamique		Benchmarks et tendances marchés	
Coopération partenariale	Mesure consolidée mensuelle	x				Indicateur de couleur sur la qualité de la coopération vue du client et du FMeur	

Bénéficiaire							Marché	
DG	Dir. Financier / Achats	DRH	Dir. Immo	DET	Dir. RSE	Utilisateur	Public	Privé
x		x		x		x	x	x
	x		x	x		x	x	x
x	x	x	x	x	x	x	x	x
x	x			x			x	x

03 ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION



INTERVIEWS

Nicolas Cugier

Directeur des services généraux et FM chez Thales



Le Groupe Thales a conçu et mis en œuvre en 2018 un contrat de Facility Management - prestations de services aux environnements de travail - nommé CopernIlc.



Prestataire FM : Vinci Facilities

Il organise 16 niveaux de domaines de services (Service Level Agreements) dont 1 pour la gestion des sites, 8 pour des prestations multitechniques et 7 pour des prestations multiservices appliquées à 65 sites représentant 1,3 M de m² et 45 000 occupants.

Il innove avec la forfaitisation de la maintenance totale - hors obsolescence technique, la forfaitisation de l'ensemble des services de proximité, de la propreté à l'usage, de l'apport volontaire des déchets, un contrat de performance énergétique garantissant une économie de 37 GWh/an et le déploiement d'un système d'*Hospitality management*.

Ce contrat est défini comme un contrat de relation de service entre Thales et son partenaire FM.

Il porte sur un périmètre de coût de service de 67 M€ par an. L'effectif global déployé par le FMeur est d'environ 600 personnes dont la moitié (30 % du contrat en valeur financière) chez leurs partenaires comprenant notamment la propreté.

Quels sont les enjeux principaux de cette externalisation ?

Les enjeux du contrat CopernIlc sont :

- **Mettre en œuvre les meilleures solutions et innovations « servicielles »** en dépassant la stricte notion de conformité à un cahier des charges et des indicateurs de performance (KPIs).
- **Inventer un nouveau modèle d'affaire coopératif**, à partir des valeurs créées pour toutes les parties et non plus seulement le coût de production des services.
- **Insérer le FM dans un écosystème sociétal et territorial**, engageant les responsabilités de toutes les parties par la connaissance des contraintes et des forces de chacun.

Quelles sont les métriques majeures suivies et quelle gouvernance est mise en place ?

Deux typologies d'indicateurs permettent de suivre la performance et la valeur des services aux environnements de travail pour Thales, mais aussi à l'ensemble des prestataires concernés :

- **Des indicateurs d'activité par site selon 4 axes (bâtiments, occupants, environnement et travaux), permettant de mesurer le volume et la qualité des services** (métriques adaptées aux services concernés) et la qualité des activités (vert / jaune / rouge) comprenant la description des faits marquants et des plans d'actions. Ces indicateurs sont complétés par une mesure contradictoire de la qualité de la relation de service par Thales et le prestataire dans chacun des sites.
- **Des méta-indicateurs obtenus par l'organisation de controverses**, permettant de cibler les faits marquants, les irritants, le suivi des plans d'action, le respect des différentes échéances de gouvernance comme les Revues Mensuelles d'Activités, les Revues de Synthèse Quadrimestrielles ou, le suivi des plannings de contrôles et maintenance réglementaires et des réserves associées, le suivi des engagements environnementaux relatifs au traitement des déchets.

Ces controverses permettent d'instaurer un dialogue positif entre les équipes sur site et la gouvernance centrale.

Les métriques majeures par axe de valeur ajoutée sont :

– **Accompagner la transformation et la coproduction de services** : l'enjeu premier est **d'animer un système de coproduction des services** entre les équipes Thales, du FMeur et leurs partenaires. Cet enjeu se mesure au travers de méta-indicateurs construits au niveau de chaque site par le responsable de gestion du site Thales et son homologue responsable de site FM. Ces indicateurs permettent d'instaurer le dialogue et d'organiser l'agilité, la performance, le bien-être des bénéficiaires et des œuvrants.

– **Développer la compétitivité et agilité** : la compétitivité et l'agilité du contrat sont mises en œuvre au travers la **forfaitisation de l'ensemble des services** de maintenance, incluant les petits travaux et services de proximité. Elle permet de dépasser le questionnement du rapport prix / quantité pour traiter les enjeux de qualité. La pertinence, l'importance et l'urgence des activités sont gouvernés au niveau de chaque site.

– **Sécuriser et améliorer la maîtrise des risques** : les actions de **maintenance préventive et curative, la veille réglementaire, le repérage des obsolescences et la budgétisation annuelle** des opérations lourdes en accord entre Thales et son FMeur font partie des indicateurs suivis.

– **Contribuer à l'attractivité de la marque** : le contrat CopernIlc est **une expérience unique de contrat de relation de service à grande échelle, aussi bien** en terme de nombre de sites, du nombre de SLA que de la durée du contrat, qui court jusqu'en 2026.

– **Concrétiser l'engagement sociétal et environnemental** : Un contrat de performance énergétique a permis une réduction annuelle de 20 % des consommations énergétiques tertiaires sur les 40 plus gros sites Thales. La dépense énergétique a baissé de plus de 37 GWh/an (2,5 M€/an) représentant 30 % de l'engagement de réduction des émissions de CO₂ de Thales. Les enjeux environnementaux liés à la valorisation des déchets sont également mesurés : 73 % de revalorisation matière, 23 % de revalorisation énergétique, 4 % d'enfouissement (ce dernier indicateur devant passer à 0 % en 2023).

Comment partagez-vous cet apport de valeur avec votre partenaire FM ?

La performance du contrat - et donc l'apport de valeur pour chacune des parties - se bâtit à travers la coproduction des services et des ajustements et les optimisations arbitrés localement sur chaque site et soutenus par la gouvernance centrale.

Le montant forfaitaire du contrat est revu annuellement entre Thales et son FMeur, en tenant compte des évolutions de périmètre enregistrées sur chaque site en cours d'année. Le contrat a été prolongé de 3 ans supplémentaires, portant son échéance à septembre 2026. Des progrès à haute valeur ajoutée pour les parties, suspendus pendant la crise sanitaire, restent à déployer sur deux innovations encore inabouties : la propreté à l'usage et le management de l'hospitalité.

04_ CONTRIBUTEUR À L'ATTRACTIVITÉ DE LA MARQUE



ENJEUX :

Quels sont les enjeux majeurs des entreprises liés au développement de l'attractivité de leur marque ?

La notion de marque intègre 3 composantes majeures :

- **La marque employeur** : avec pour objectif de rendre l'entreprise attractive aux yeux des futurs collaborateurs et de fidéliser les salariés actuels. Dans un contexte où le télétravail va perdurer, cette notion d'attractivité s'étend quelque soit le lieu de travail des collaborateurs sur les sites de l'entreprise, à domicile ou en tiers lieux, nécessitant ainsi l'ajustement des services aux nouveaux besoins et à leur facilité d'accès via le digital.
- **La marque commerciale** : représentée par les offres de l'entreprise mais également par ses sites, son siège social, ses campus. Face à ces évolutions des modes et relations au travail où les enjeux de performance et d'agilité sont accrus, les sites de l'entreprise doivent être requestionnés et repositionnés pour être au service de son cœur de métier (production, R&D, ...). Ils doivent devenir des vitrines démontrant le savoir-faire, l'identité et les valeurs sociales et RSE de l'entreprise et donc également **sa marque Corporate**.



Contribution du Facility Management au développement de l'attractivité de la marque

Le FM est un contributeur majeur du développement de l'attractivité de la marque employeur / commerciale et Corporate d'une entreprise.

- Au travers des services délivrés par le Facility Manager aux collaborateurs, étendus à l'ensemble de leurs lieux de travail (sites de l'entreprise, domicile, tiers lieux, ...) et ajustés à l'évolution de leurs besoins, le Facility Manager est en capacité de développer et de mesurer l'attractivité de l'entreprise pour les collaborateurs et futurs salariés, au quotidien.
Le pilotage de l'ensemble des services, le suivi des usages réels et de la mesure de la satisfaction permettent d'engager le Facility Manager sur le développement de cette attractivité.
- Cette expertise du Facility Manager, complétée par des conseils en aménagement et des retours terrain sur l'usage réel des sites de l'entreprise selon leurs typologies (tertiaire, industriel, R&D, ...), lui confère une capacité à accompagner l'entreprise par la mesure et le suivi du **développement de son attractivité, y compris vis-à-vis de ses visiteurs externes** (clients, partenaires, ...).

- Enfin, l'engagement du Facility Manager sur la mise en place d'actions alignées aux enjeux RSE de l'entreprise permet d'obtenir des labels AFNOR, Lucie, Ecocert, etc. Il permet également d'améliorer l'index RSE de l'entreprise, de définir et de suivre des plans de progrès et innovations développant ainsi sa **marque Corporate**. Le Facility Management étant un métier de services délivrés par des équipes - souvent nombreuses au regard de l'étendue des prestations pilotées et délivrées, il s'inscrit également au cœur des enjeux sociaux (intégration, insertion, formation, ascenseur social, ...) et sociétaux de l'entreprise (ancrage territorial au travers des fournisseurs et sous-traitants locaux, économie circulaire, ...).



Majors KPIs recommandés

La contribution du Facility Manager sur le développement de l'attractivité de la marque peut se mesurer au travers des 4 indicateurs stratégiques suivants :

Sur le développement de la marque employeur →

1

La **mesure de l'attractivité de l'entreprise pour les collaborateurs**, au travers par exemple de la mise en place d'un *Net Promoteur Score*, complète des retours sur leur satisfaction par rapport à la Qualité de Vie au Travail (enquêtes, systèmes de mesure quotidiens suite à une demande, croissance des candidatures spontanées, ...).

2

Le **suivi de la fidélisation des collaborateurs** - via la mesure de l'évolution du turnover et d'un indice de qualité de vie (enquêtes satisfaction ou qualité de vie par rapport aux services délivrés aux collaborateurs).

3

Sur le développement de la marque commerciale : la **mesure de l'attractivité de l'entreprise ou du site pour les visiteurs externes** (clients, partenaires, ...), en suivant la progression du nombre de visites et le taux de satisfaction des visiteurs lors de leur sortie du site.

4

Sur le développement de la marque Corporate : la **mesure des actions de valorisation des engagements et actions RSE** (obtention de labels, évolution d'un index RSE de l'entreprise, ...).



04_ CONTRIBUTEUR À L'ATTRACTIVITÉ DE LA MARQUE



Détail des majors KPIs recommandés



Indicateurs de suivi	État point Zéro	FM Contributeur		Indicateur			
		100 %	Partiel	Activité	Performance	Satisfaction	RSE
Contribuer à l'attractivité de la marque							
Marque employeur							
Attractivité de l'entreprise pour ses collaborateurs et clients	NPS état 0		✗	NPS de l'entreprise + taux d'occupation des sites		Qualité de l'environnement de travail	
Fidélisation des collaborateurs	Enquête satisfaction ou qualité de vie collaborateur		✗	Turnover		Indice de qualité de vie (enquête satisfaction ou qualité de vie / services pour les collaborateurs)	Reconnaissance par label de QVT, digital R2S, ...
Marque commerciale							
Attractivité pour les visiteurs externes (clients, ...)	Nombre de visiteurs état 0		✗	Progression du nb visites externes		Taux de satisfaction des visiteurs, amélioration de l'image	
Marque Corporate							
Valorisation des engagements et actions RSE	Labels existants et dernières notations obtenues		✗	Positionnement / index RSE	Obtention de prix, labels et concours spécifiques reconnus	Communication / Labels Ecovadis, développement communautés locales	

Bénéficiaire							Marché	
DG	Dir. Financier / Achats	DRH	Dir. Immo	DET	Dir. RSE	Utilisateur	Public	Privé
✗		✗		✗		✗		✗
✗		✗		✗		✗		✗
✗			✗	✗			✗	✗
✗	✗	✗	✗	✗	✗		✗	✗

04 CONTRIBUTUER À L'ATTRACTIVITÉ DE LA MARQUE



INTERVIEW

Yves Chatelet

Directeur de l'environnement de travail chez Deloitte



Afin de mesurer la valeur ajoutée du FM dans le cadre d'un contrat, il faut au préalable avoir clairement défini les objectifs attendus et le périmètre dans lequel le FMeur va opérer.

Sur la base de ces éléments, il est alors possible de définir quelques indicateurs clés qui vont permettre un pilotage efficient du contrat en mesurant, d'une part, la qualité et, d'autre part les aspects financiers, ainsi que toutes les demandes hors contrats.

Je distinguerais 2 situations différentes pour réaliser cette mesure :

le récurrent / régulier et **l'exceptionnel**

Concernant le récurrent, les principaux critères d'évaluation sont →

- L'excellence
- La proactivité
- La régularité
- La qualité

Concernant l'exceptionnel (demandes ponctuelles et spécifiques / situation ou contexte exceptionnel), les principaux critères d'évaluation sont →

- La capacité de proposer une solution viable et efficace en concertation avec le client
- Le délai de réponse et de mise en œuvre
- Le coût et les moyens proposés

Quels sont les indicateurs stratégiques majeurs qui illustrent le mieux la contribution du FM aux enjeux de Deloitte ?

Pour répondre à l'évaluation de la performance dans les 2 contextes cités précédemment (le récurrent et l'exceptionnel), nous avons définis 6 indicateurs clés :

Indicateurs →

1. Le nombre de plaintes reçues par la DET (**récurrent**)
2. Le respect des délais de mise à disposition des données de reporting (**récurrent**)
3. Le délai de délivrance des offres (réponses) pour les demandes hors contrat (**exceptionnel**)

4. Le % de devis au-dessus de la concurrence pour les demandes hors contrats (**exceptionnel**)
5. Le respect des procédures en vigueur (**récurrent**)
6. Le % de qualité pour la prestation de propreté. Il est mesuré sur la base d'une grille de notation formalisée en concertation avec les 2 parties et complété par 4 contrôles contradictoires mensuels (**récurrent**). La propreté était un irritant majeur des collaborateurs Deloitte.

Les indicateurs peuvent être complétés par des enquêtes de satisfaction clients ponctuelles (1 / semestre ou par an).

Elles s'établissent sur 4 à 5 questions clés autour de l'environnement de travail des collaborateurs (bien-être, attractivité, image, ...).

Priorisation des axes de valeur FM associés →

1. Sécuriser et améliorer la maîtrise des risques
2. Accompagner la transformation
3. et 4. Développer la compétitivité et l'agilité
5. Sécuriser et améliorer la maîtrise des risques
6. Contribuer à l'attractivité de la marque

Comment ces indicateurs sont-ils mesurés ?

Les indicateurs sont mesurés mensuellement et ensuite analysés à l'occasion de comité de pilotage avec le FMeur. Ils sont également remontés au Directeur des Opérations et au COO (*Chief Operating Officer*), membre du COMEX.

Chaque indicateur est pondéré en fonction de son importance dans le dispositif (exemple : les plaintes ou la propreté comptent respectivement pour 25 %

et 20 % de la note globale, alors que le respect de la mise à disposition des données du reporting compte pour 5 % de la note globale).

Pour chaque indicateur, le % satisfaisant se situe entre 85 % et 95 % sauf pour la propreté où le % minimum est de 90 % de satisfaction.

La mesure de chaque indicateur a été définie en concertation avec le FMeur. Exemple des plaintes :

KPI	Comment	Mesure	Niveau attendu	Fréquence de la mesure	Outil reporting	Note	Note pondérée
Indicateurs de résultats							
Nombre de plaintes utilisateurs remontées à la DET*	Plaintes remontées aux membres de la DET - par oral ou écrit - mais confirmées de manière écrite	Nombre de plaintes recevables validées par la DET et remontées chaque mois par e-mail sur l'ensemble du périmètre FM confié au FMeur	Pas plus de 3 plaintes par mois	Mensuelle	Plateforme IFM + RMA mensuelle de la DET	0 plaintes : 100 % 1 plaintes : 95 % 2 plaintes : 90 % 3 plaintes : 85 % 4 plaintes : 80 % Plus de 4 plaintes : 70 %	25 %

Ces 6 indicateurs sont à 100 % liés au FMeur. Le FMeur est contributeur de création de valeur stratégique autour d'enjeux liés au RSE, à la valorisation immobilière des sites, etc. Mais cela n'est pas traduit en indicateurs liés à l'activité FM.

Comment est partagé l'apport de valeur du FM avec vos prestataires ?

La clé du succès d'un contrat de FM, est le fonctionnement en mode partenariat dans un esprit « gagnant-gagnant ». C'est un contrat construit sur une durée de 3 ans + 1 + 1 ans si atteinte des KPIs. Tous les points cités précédemment sont partagés avec l'équipe de management du FMeur.

- Transparence des coûts (la marge est contractuelle)
- Partage du fichier des indicateurs et des notations
- Partage du fichier de suivi des plaintes et échanges si nécessaire

Un système de bonus / malus est basé sur la surperformance ou la sous-performance de ces indicateurs sur plus de 3 mois consécutifs, ce qui n'est pas encore advenu.

Cet esprit de partage et de transparence encourage le FMeur à délivrer un service de qualité et à viser l'excellence du service au meilleur coût.

Deloitte encourage également son partenaire FM à être proactif en formulant des recommandations liées aux innovations et transformations des modes de travail et services immobiliers.



Prestataire FM : Sodexo

05_ CONCRÉTISER L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL ET ENVIRONNEMENTAL



ENJEUX :

Quelles évolutions majeures liées aux engagements sociétaux et environnementaux des entreprises impactent les activités FM ?

La durabilité et la RSE deviennent de plus en plus la norme dans notre société et dans le monde des affaires. Les obligations des entreprises en termes d'engagements sociétaux et environnementaux ne cessent de croître :

- Obligations du décret tertiaire de réduire les consommations énergétiques des bâtiments tertiaires de plus de 1 000 m² de 40 % en 2030, 50 % en 2040 et 60 % en 2050 par rapport à 2010, complétées d'enjeux de performance énergétique et économique pour tout type de bâtiment.

- Obligations de Bilan Carbone et de définition d'un plan d'action associé.
- Obligations de tri des déchets « Décret 5 flux » et de valorisation des déchets non dangereux non inertes à hauteur de 55 % en 2020, et de 65 % en 2025 [(loi de Transition énergétique pour une croissance verte (TECV)], ...
- Engagements d'impacts positifs sur la société, ... (tissu social, territorial, ...).
- ...



Contribution du FM aux enjeux sociétaux et environnementaux

Face à ces enjeux environnementaux et sociétaux auxquels sont confrontés les entreprises, le Facility Manager est une ressource stratégique pour atteindre leurs engagements RSE.

En effet, la couverture des prestations pilotées vis-à-vis des occupants, bâtiments et *process* sur un parc immobilier à géographie large et de multi-activités (tertiaire, industriel, R&D, etc.) situe le Facility Manager au centre des actions et des engagements RSE de l'entreprise, par la mise en place :

- De **contrats de performance énergétique (CPE)**, fixant, en partenariat avec le client, un objectif d'efficacité énergétique et d'économies associées sur la durée,
- De mesures d'accompagnement de l'entreprise et de sensibilisation des occupants sur le **tri des déchets et leur valorisation**, le pilotage de processus d'économie circulaire, etc.

- D'un **plan de réduction de l'empreinte carbone** des immeubles concernés et leur cycle de vie, en agissant sur l'éclairage, le chauffage, la climatisation, la consommation d'eau, etc.

Enfin, le Facility Management recouvre de nombreux métiers de service, qui s'appuient sur des hommes et des femmes délivrant quotidiennement ces prestations afin de **développer le bien-être et la performance des collaborateurs de l'entreprise.**

L'éthique et l'engagement social du Facility Manager (insertion, formation, handicap, accessibilité, etc.) ainsi que les propositions d'intégration au sein de l'économie locale et territoriale de l'entreprise cliente, sont autant d'engagements contributifs à la politique RSE du client, portés par le FMeur.



Majors KPIs recommandés

Ainsi, nous recommandons de mesurer l'apport de valeur du Facility Manager sur l'engagement sociétal et environnemental des entreprises au travers des 4 indicateurs stratégiques suivants :



1

La contribution du Facility Manager à la **performance énergétique des sites de l'entreprise** qu'ils soient tertiaires (en lien avec le décret tertiaire) ou industriels, sur la durée.

2

Sa contribution à la **décarbonation de l'entreprise**, pour les sites et les services sur lesquels le Facility Manager a une emprise.

3

Le taux de valorisation des déchets (décret 5 flux, bio-déchets).

4

Le suivi des indicateurs sociaux et sociétaux de l'entreprise, pour lesquels la contribution du Facility Manager est marquante : à titre d'exemple, le taux d'absentéisme, le taux d'emploi des personnes en situation de handicap au sein des effectifs du FMeur, le développement économique local (sous-traitance, économie circulaire, etc.), le développement des compétences du personnel, ...

“ Des contrats de performance énergétiques, en parallèle du contrat FM, portent les engagements de réduction annuelle de 20 % des consommations énergétiques tertiaires sur les 40 plus gros sites de Thales (entre Copernic I et II, la dépense énergétique a baissé de plus de 40 M€, soit près de 60 %). En complément, un indicateur de taux de revalorisation matière permet de suivre le plan de progrès fixé en 2023 à 73 % avec 0 % d'enfouissement. ”

Nicolas Cugier, Directeur des services généraux et FM, Thales et son FMeur

05_ CONCRÉTISER L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL ET ENVIRONNEMENTAL



Détail des majors KPIs recommandés



Indicateurs de suivi	État point Zéro	FM Contributeur		Indicateur			
		100 %	Partiel	Activité	Performance	Satisfaction	RSE
Concrétiser l'engagement sociétal et environnemental							
Performance énergétique							
Contribution à la performance énergétique de l'entreprise (décret tertiaire, projets de transition énergétique, ...)	Relevé conso énergétique		x	Gain économique de consommation énergétique	Taux d'atteinte des obligations du décret tertiaire		Indicateurs liés à l'ensemble des projets de transition énergétique
Performance environnementale							
Décarbonation (via la contribution du FMeur)	Etat 0 : volume CO ₂ émis par an ayant un lien potentiel avec les activités FM		x	Diminution de l'empreinte CO ₂		Suivi de la satisfaction des collaborateurs / mise en place de ces projets	Atteinte des objectifs des projets de décarbonation où FM contributif
Valorisation des déchets (décret 5 Flux, bio-déchets)	Taux de valorisation de départ, point sur mise en place du décret		x		Taux de valorisation		Avancement mise en place décret
Engagements sociétaux et sociaux							
Alignement avec les indicateurs sociaux et sociétaux de l'entreprise cliente (taux d'absentéisme, handicap, localisation, actions de développement personnel, ...)	Cible du client, point 0				Mesures de ces indicateurs	Mesure de satisfaction associée	

Bénéficiaire							Marché	
DG	Dir. Financier / Achats	DRH	Dir. Immo	DET	Dir. RSE	Utilisateur	Public	Privé
Propriétaire								
x	x		x		x	x	x	x
Occupant								
x	x		x		x	x	x	x
Autres								
x	x	x			x		x	x

05_ CONCRÉTISER L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL ET ENVIRONNEMENTAL



INTERVIEW

Benjamin Ficquet

Directeur *property* et exploitation, chez Icade



Icade est un groupe immobilier français qui comprend des activités de foncière tertiaire, incluant un portefeuille de bureaux en Île-de-France et dans les grandes métropoles, ainsi qu'une activité de foncière de santé et de promoteur de logement / tertiaire / équipement public.

Icade intègre des compétences transverses pour inventer le bureau de demain et l'immobilier évolutif favorisant la réversibilité des usages pour des organisations de travail agiles et collaboratives.

Les équipes *Property* et Exploitation Responsable sont intégrées au sein de la foncière gérant les immeubles et leur performance globale. Les équipes passent des marchés souvent dissociés entre les prestations multiservices et multitechniques avec les différents prestataires, selon les besoins de chaque nouvel immeuble.

Quels sont les indicateurs stratégiques majeurs qui illustrent le mieux la contribution du FM / PM aux enjeux d'Icade et de ses clients ?

L'enjeu de ces indicateurs stratégiques est de rendre compte de la bonne gestion et de la bonne dynamique de coopération client / Icade dans un objectif d'amélioration continue et de performance sur la durée. Il faut se méfier des métriques statiques. Le management des indicateurs est plus créateur de valeur que les indicateurs eux-mêmes.

Le comité de direction d'Icade suit 4 natures d'indicateurs, qui peuvent être replacés par rapport aux axes de valeur ajoutée mis en exergue par le SYPEMI. Les deux derniers axes de valeur sont suivis directement par l'équipe *Property* et très utiles pour veiller à la bonne dynamique de la relation client sur la durée.



« Icade intègre des compétences transverses pour inventer le bureau de demain et l'immobilier évolutif favorisant la réversibilité des usages pour des organisations de travail agiles et collaboratives. »

- Contribuer à l'attractivité de la marque et à la qualité de service :

Suivi du **ticketing** : nombre de demandes (le vol. moyen annuel pour Icade est de 15 000) et temps moyen de traitement.

- Concrétiser l'engagement sociétal et environnemental :

Le respect de la **trajectoire environnementale** : de nouveaux indicateurs RSE - au-delà du CPE - doivent être développés.

- Sécuriser et améliorer la maîtrise des risques :

Le **taux de disponibilité** moyen des équipements critiques.

Le **taux de couverture des contrôles techniques** réglementaires.

- Développer la compétitivité et agilité

La **maîtrise des charges et du budget** est suivie en direct par l'équipe *Property* et non remontée semestriellement, sauf écart au CODIR.

- Accompagner la transformation

Des **indicateurs de mesure de la relation client** (nombre de clients et fréquence de rencontres) sont suivis, démontrant la dynamique de la relation avec le client pour créer de la valeur et de la performance sur la durée.

Comment est partagé l'apport de valeur du FM avec vos prestataires ?

Des dynamiques de bonus et de malus sont mises en place dans les contrats avec les prestataires du marché.



La dynamique de partage de valeur est également au cœur des contrats de performance énergétique. Ceux-ci devraient être révisés à double titre : une révision de la mécanique - pour que la performance puisse être délivrée au plus tôt et non échelonnée sur la durée du CPE - et l'intégration d'autres dimensions environnementales dans le CPE : diminution carbone, qualité de l'air et confort intérieur, ...

Il serait intéressant de réfléchir à des indicateurs reflète des facteurs clés de succès d'un contrat client avec, pour exemple, des indicateurs sur le développement des compétences des équipes, pour les accompagner autour des transformations RSE, numérique, ... à appréhender dans le pilotage et l'exploitation d'un contrat FM (taux de formation, budget, thématiques couvertes, ...).

Des réflexions sont également à conduire sur la répartition des rôles entre le client, le *Property Manager* et le Facility Manager sur la politique d'assurance autour de la cybersécurité pour que le risque puisse également être géré par le Facility Manager (étude d'impacts techniques, coûts et compétences).

VISION PROSPECTIVE

01_ MODÈLES D'INCITATIONS / PARTAGE DE VALEUR

Il ne peut y avoir de recherche de création de valeur sans notion de partage de la valeur, source de reconnaissance et d'incitation pour le prestataire de Facility Management et ses équipes.

Dans ce cadre, les professionnels du Facility Management représentés par le SYPEMI expriment les recommandations suivantes :

- Si le contrat intègre des malus, il est alors indispensable que **la notion de bonus soit introduite dans une enveloppe budgétaire équivalente, en symétrie.**
- **L'extension des modèles de Contrat de Performance Energétique (CPE) à d'autres engagements mesurables RSE** (telles que la diminution de l'empreinte carbone, la valorisation des déchets...) prévoyant ainsi une rémunération du prestataire en fonction des objectifs fixés et atteints, est une piste à explorer.



Pour rappel :

*Le contrat de performance énergétique, tel que défini par la directive européenne 2012/27/UE du Parlement européen et du Conseil du 25 octobre 2012, consiste en « un accord contractuel entre le bénéficiaire et le fournisseur d'une mesure **visant à améliorer l'efficacité énergétique, vérifiée et surveillée pendant toute la durée du contrat, aux termes duquel les investissements (travaux, fournitures ou services) dans cette mesure sont rémunérés en fonction d'un niveau d'amélioration de l'efficacité énergétique qui est contractuellement défini ou d'un autre critère de performance énergétique convenu, tel que des économies financières** ».*

- **Un système de gains partagés pourrait être étudié, conjointement entre le client et son prestataire** de Facility Management, sur toute valeur ajoutée apportée et mesurable dans le cadre du contrat. Cette création et ce partage de valeur durable doivent se **co-construire entre le client et son Facility Manager** - à l'inverse d'un FM transactionnel. Une **forfaitisation trop grande peut potentiellement nuire** à cette création et partage de la valeur.
- **Un contrat de performance à gains partagés** pourrait être bâti, sur la base d'un **modèle hybride mixant** une partie forfaitaire pour les prestations critiques et à risque pour le client et une **partie variable sur les prestations et services non stratégiques**. Cette partie variable permettrait de mettre en place un partage de la valeur basé sur les économies et ajustements réalisés ensemble autour du contrat.
- Au-delà des économies sur les coûts portés par le Facility Manager, il peut être pertinent de co-construire un **dispositif d'incitation sur sa contribution à la réduction des coûts indirects** (immobilier, cotisations sociales, frais de recrutement...) **ou coût global à l'occupant.**
- Enfin, **les acteurs du SYPEMI recommandent de préciser les conditions raisonnables de flexibilité d'un contrat de Facility Management** ou de la déflation du prix global et forfaitaire, quand elles existent. Ces conditions sont à bâtir dans le cadre d'un **engagement gagnant / gagnant pour le client et son partenaire FMeur basé** sur une négociation préalable, un capage de la variabilité, des clauses de revoyure et des clauses de réversibilité, sur le maintien et / ou a minima la prise en compte des garanties sociales, sur l'intéressement du Facility Manager sur la déflation et sur la valorisation du « hors contrat », ...

02_ L'INTEROPÉRABILITÉ ENTRE LES MÉTIERS DU FM SOURCE DE CRÉATION DE VALEUR DU FM

Le livre blanc présente 5 grands axes de création de valeur pour l'entreprise cliente, sur lesquels les métiers du Facility Management y sont totalement ou partiellement contributeurs.

Le Facility Management regroupe plus de 150 prestations : multi-services (accueil, nettoyage, ...) et multi-techniques (maintenance, génie électrique, ...). Il génère des raisonnements d'externalisation de ces prestations vers un Facility Manager souvent segmenté par catégorie.

Cependant, pour créer plus de valeur il est nécessaire de raisonner en organisation du travail et non par catégories de prestations.

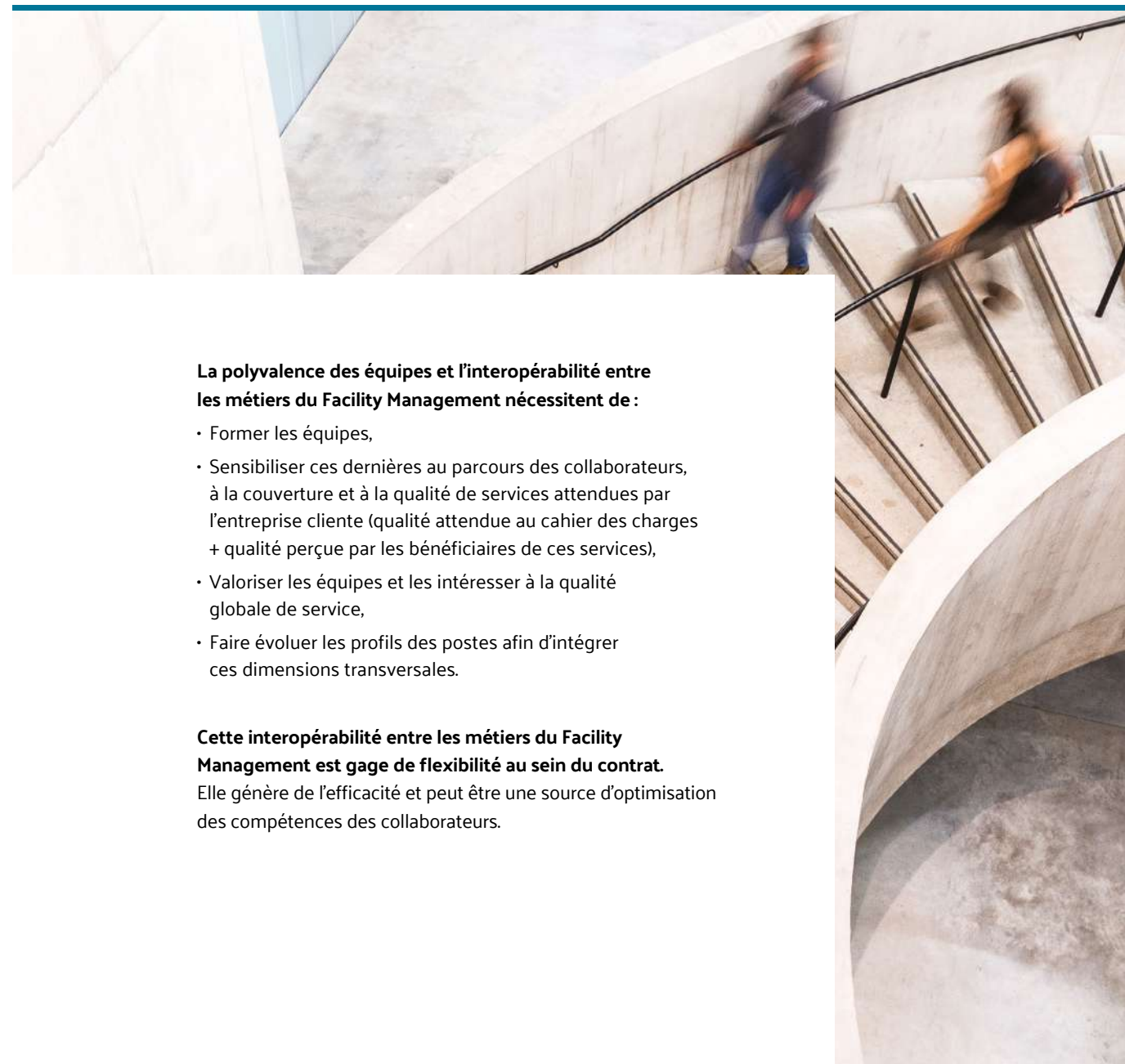
Cela permet **d'adresser les parcours des différentes typologies d'occupants des sites de l'entreprise** (typologies de collaborateurs, clients, partenaires, ...), et de raisonner en termes de pilotage de l'ensemble des prestations délivrées et de polyvalence des équipes qui délivrent ces services.

La polyvalence des équipes et l'interopérabilité entre les métiers du Facility Management nécessitent de :

- Former les équipes,
- Sensibiliser ces dernières au parcours des collaborateurs, à la couverture et à la qualité de services attendues par l'entreprise cliente (qualité attendue au cahier des charges + qualité perçue par les bénéficiaires de ces services),
- Valoriser les équipes et les intéresser à la qualité globale de service,
- Faire évoluer les profils des postes afin d'intégrer ces dimensions transversales.

Cette interopérabilité entre les métiers du Facility Management est gage de flexibilité au sein du contrat.

Elle génère de l'efficacité et peut être une source d'optimisation des compétences des collaborateurs.



03_ CO-CONSTRUCTION DE MODÈLES DE VALEUR ENTRE CLIENTS ET FACILITY MANAGERS



Catherine Livernet

Présidente Cymbi.O / By.O Group

Co-rédactrice avec les membres du SYPEMI des livres blancs 2020 et 2022

Pour traduire, au sein de son entreprise, ces valeurs ajoutées du Facility Management, il est recommandé de bâtir - dès les phases amont de cadrage du projet - une coopération étroite entre le Facility Manager et son client.

Cette année, nous avons eu le plaisir de lancer et d'animer des groupes de travail avec le SYPEMI, le Conseil National des Achats (CNA) et quelques clients et prestataires FM sur le thème de la création de valeur et co-construction, entre clients et prestataires de projets de Facility Management stratégiques et transformants.

Nous souhaitons partager ici les 8 règles d'or définies par les acteurs afin de bâtir un partenariat stratégique de Facility Management, créateur de valeur sur la durée pour l'ensemble des parties prenantes.

1. Pour capter la valeur du Facility Management, il est nécessaire de raisonner sur un périmètre large

Plus la vision de la valeur que le Facility Management peut apporter à une entreprise sera élargie - en termes de périmètre de services (multiservices, multitechniques, pilotage, etc.), de typologies de sites (tertiaires, industriels, R&D, etc.) et de géographies, que ce soit à court ou moyen terme - plus le projet de Facility Management pourra s'inscrire au cœur de la stratégie et des transformations de l'entreprise.

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

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

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

3. Construire une équipe duale et pluridisciplinaire côté client et prestataire

Les expertises à mobiliser côté client et prestataire tout au long du projet (de la conception à l'exploitation), doivent être pluridisciplinaires en écho aux bénéficiaires des valeurs ajoutées du Facility Management (direction générale, direction financière

et achat, direction des ressources humaines, immobilières, de l'environnement de travail, directions métiers, moyens généraux et représentants des utilisateurs).

Un chef de projet FM, véritable chef d'orchestre de l'ensemble de ces expertises, devra être désigné côté client et côté prestataire.

4. Évaluer le coût complet et partager les objectifs financiers

Le projet doit être évalué avec une approche coûts complets (dépenses immobilières, services, ressources internes et externes, ...) afin d'ajuster les indicateurs de performance, d'agilité, de maîtrise des risques financiers, ... avec les objectifs que l'entreprise s'est fixée. Selon l'approche retenue par le client, ces objectifs financiers seront partagés dès le démarrage de la discussion avec les Facility Managers, ou dans les étapes de sélection du partenaire.



03 CO-CONSTRUCTION DES MODÈLES DE VALEUR ENTRE CLIENTS ET FACILITY MANAGERS

5. Définir l'ambition digitale, ancrer les SI et les données au cœur du projet de Facility Management

Les systèmes d'informations (portail FM, système d'Hypervision, GMAO, ...) et les données associées sont au cœur de la création de valeur d'un projet de Facility Management, aussi bien pour définir l'ambition que pour réajuster les services aux réels usages des occupants et les activités des sites en cours de projet. Le SI et les données doivent être considérés comme la colonne vertébrale du partenariat FM.

6. Engager les partenaires et les équipes dès les phases amont du projet

Pour engager les Facility Managers dans cette création de valeur, il est important - dès les phases amont du projet - de partager la stratégie et les enjeux majeurs pour votre entreprise, vos collaborateurs et vos sites. Des appels à une co-construction « RFC » (*Request For Collaboration*) permettent de formaliser ces démarches. Cela fédère les équipes client et prestataires autour d'un projet et d'objectifs communs. Les directions achats client peuvent jouer un rôle de coordinateur au sein de l'entreprise afin d'organiser et d'aligner l'expression du besoin mais aussi être vigilant sur les objectifs du partenariat. Ainsi, ces contrats de partenariat et de création de valeur FM se préparent très en amont autour des thématiques sensibles de gouvernance du contrat, des modes d'intervention, de la continuité de service et du transfert des risques, du transfert potentiel de personnel, juridique, etc.



7. Bâtir une gouvernance solide, outil central de coopération et de transparence

Cette gouvernance, structurée autour de 3 niveaux (stratégique, opérationnel et data) doit être clairement définie, légitime, compétente et disposer d'une autorité réelle aussi bien au niveau global que par site. Elle s'appuiera, entre autres, sur les indicateurs de mesure de la valeur ajoutée du FM, définis dans ce livre blanc.

8. Solidifier la co-construction FM au travers d'une AMO

Enfin, s'appuyer sur une Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMO) client permet de solidifier la définition de l'ambition FM du client, de ses objectifs et de sa *roadmap* FM afin d'être plus performant et de développer plus d'axes de valeur FM. Son rôle doit être de bâtir et d'animer la co-construction du projet FM entre le client et les partenaires potentiels, bien au-delà de l'unique description technique du projet FM.

CONCLUSION

Dans la continuité du premier livre blanc sur les valeurs ajoutées du Facility Management, cette publication doit vous aider, en tant que dirigeants (que vous soyez directeurs généraux, DRH, directeurs achats, directeurs immobiliers, services généraux, DET, etc.) à **mieux appréhender la mesure des valeurs ajoutées que le Facility Management peut apporter à votre organisation et les indicateurs clés associés.**

En synthèse, nos ateliers, avec les membres du SYPEMI et nos échanges avec une dizaine de clients, ont mis en exergue les 20 indicateurs de mesures emblématiques de la valeur ajoutée du Facility Management suivants :



1

Développer la compétitivité et l'agilité

- Mesure de la performance et plan de progrès
- Valorisation et optimisation immobilière
- Taux de prestations flexibilisées



2

Sécuriser et améliorer la maîtrise des risques

- Optimisation économique du forfait ou garantie de budget
- Diminution des charges immobilières
- Continuité d'activité pour le client
- Amélioration des indicateurs Santé Sécurité au Travail
- Optimisation des effectifs FM internes



3

Accompagner la transformation

- Mesure de l'expérience de service
- Pilotage en temps réel de l'usage, immobilier et services
- Nombre d'innovations déployées et créatrices de valeur
- Qualité de la coopération client-Facility Manager



4

Contribuer à l'attractivité de la marque

- Mesure de l'attractivité de l'entreprise pour ses collaborateurs et pour ses visiteurs externes
- Mesure de la fidélisation des collaborateurs
- Valorisation des engagements et actions RSE



5

Concrétiser l'engagement sociétal et environnemental

- Contribution du Facility Manager à la :**
- Performance énergétique
 - Décarbonation
 - Valorisation des déchets
 - Indicateurs sociaux et sociétaux de l'entreprise

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier l'ensemble des entreprises, fédérations et membres du SYPEMI qui ont contribué à la création de ce livre blanc, animé et co-rédigé par Catherine LIVERNET, présidente de CYMBI.O / BY.O GROUP (<https://byo-group.com>)

POUR LES ÉTUDES :

Le livre blanc sur les Valeurs Ajoutées du Facility Management publié par le SYPEMI

Guide de Pilotage du Facilities Management publié par le SYPEMI

<https://sypemi.com>

POUR LES TÉMOIGNAGES ENTREPRISES

AIR FRANCE

Antoine BIHLER
Directeur immobilier
et

Olivier HUI

Responsable Facility Management

BANQUE DE FRANCE

Zélie GAUTHIER
Directrice de l'environnement
de travail et de l'immobilier

DELOITTE

Yves CHATELET
Directeur de l'Environnement de Travail

Icade

Benjamin FICQUET
Directeur Property et exploitation

OPALE Défense

Olivier DE LA MOTTE
Directeur Général

ORANGE

Hélène BILLON
Directrice Facilities & Mobility

THALES

Nicolas CUGIER
Directeur des services généraux et FM

POUR LE SYPEMI

Eric LEFIOT

Président du SYPEMI

Christophe LEROY

Secrétaire Général du SYPEMI

Stephane SAILLY

Directeur Général,
SODEXO Energie & Maintenance

Romuald BUFFE

Directeur commercial,
CBRE GWS

Fabien ESCRHUELA

Directeur, SNEF Maintenance

Florian MALVAL

Directeur commercial,
ENGIE Solutions France

Pierre-Jean PARRON

Responsable Grands Projets,
VINCI Energies France

Lionel MONTERO

Directeur du pôle Maintenance & Energy,
ATALIAN

Vanessa POLINI

Project Manager,
VEOLIA IGS

Pierre-André POTTS

Directeur du développement FM,
Groupe ARMONIA

Denis SZKOBEL

Directeur du développement
et des partenariats,
BOUYGUES Energies & Services

Jean-Luc HANNOTTE

Directeur des contrats nationaux,
VINCI FACILITIES

À PROPOS DU SYPEMI

Le SYPEMI est le Syndicat des Professionnels du Facility Management déployant des prestations de services, de maintenance et de gestion technique et administrative sur des ensembles immobiliers tertiaires, commerciaux, industriels ou publics.

Ces entreprises organisent et gèrent, dans un modèle d'intégration de services et de performance sociale, les fonctions de soutien et de support aux entreprises.

Le SYPEMI est le **syndicat de référence** de la filière Facility Management en France qui rassemble l'ensemble des personnels travaillant sur l'exploitation technique et servicielle des bâtiments. Il a pour objet la mise en valeur des meilleures pratiques et la promotion des activités de services.

Le SYPEMI est membre de la Fédération des Services Energie Environnement (FEDENE).

ADHÉRENTS



Conception : Oslo Communication
Crédits photos : © iStock
Mars 2022

Livre blanc 2022



SYPEMI
28 rue de la Pépinière 75008 Paris
Tél. : 01 44 70 63 90
Contact : Christophe Leroy - Secrétaire Général du SYPEMI
Courriel : cleroy@fedene.fr

Imprimé sur un papier 100 % recyclé

Le SYPEMI est membre de la FEDENE

