

# GUIDE DU PILOTAGE DU FACILITIES MANAGEMENT

## I 4 NIVEAUX – 6 DIMENSIONS



PERFORMANCE



TASK ANALYSIS



EFFICIENCY



USABILITY



LES PROFESSIONNELS DU FACILITIES MANAGEMENT



**SYPEMI**  
L'INTÉGRATION DE SERVICES  
ET LA PERFORMANCE SOCIALE



**FACILITIS**

Édito ..... 03

La nécessité d'un pilotage  
efficace et innovant ..... 04

Qu'est-ce que le pilotage FM ? ..... 06

Comment définir  
le bon niveau de pilotage ? ..... 08

Mieux comprendre  
les niveaux de pilotage FM ..... 10

Définir les compétences,  
outils et méthodes  
associés au pilotage ..... 16

Évaluer la fonction  
pilotage et son coût ..... 17



# S O M - M A I R E



# ÉDITO



**David ERNEST**  
Vice-Président du SYPEMI  
*VINCI Facilities*

Ce guide est le fruit d'une réflexion portée par l'ensemble des acteurs du Facilities Management (FM) et du cabinet Facilitis. Il se base sur deux constats :

- une attente forte des donneurs d'ordre auprès des opérateurs de FM pour qu'ils apportent une véritable valeur ajoutée ;
- une réticence également forte des mêmes donneurs d'ordre à déléguer aux opérateurs de FM les marges de manœuvre et les moyens permettant de créer cette valeur ajoutée.

Les directions immobilières souhaiteraient pouvoir tirer le maximum de valeur ajoutée des environnements de travail qu'ils gèrent au bénéfice de l'entreprise utilisatrice et de ses salariés. Ces environnements de travail sont la combinaison intelligente et efficace des espaces physiques, des technologies et des services. Seul un pilotage intégré de ces différentes composantes pourra être performant. Mais au-delà, ce pilotage suppose également le réajustement permanent de l'environnement de travail aux besoins changeants de l'entreprise et aux évolutions rapides des modes de travail.

On comprend donc que la performance effective et la valeur ajoutée ne peuvent être obtenues que par :

- l'étendue du périmètre confié à l'opérateur de service (qu'il soit interne ou externe) ;
- la délégation et les moyens qui lui sont confiés pour pouvoir assurer les services, mais également pour ajuster voire transformer l'environnement de travail pour mieux répondre aux usages.

Les adhérents du SYPEMI sont convaincus que le développement des activités de pilotage FM de haut niveau est une des conditions indispensables à la création de cette valeur ajoutée tant attendue par les clients. Pour ce faire, ils devront se doter des moyens nécessaires, notamment en termes de reporting, d'expertise et de maîtrise de systèmes d'information associés.

Ce guide a pour objet de décrire et de détailler les différentes dimensions du pilotage FM et de proposer plusieurs niveaux de maturité pour ce pilotage.

Les objectifs de ce guide sont de :

- fournir un référentiel technique commun et accepté par toutes les parties prenantes ;
- servir de support aux échanges entre clients, prestataires et leurs conseils afin de déterminer les prestations de pilotage les mieux adaptées aux attentes ;
- apporter des éléments budgétaires pour dimensionner le coût du pilotage.

Nous souhaitons que ce guide puisse participer au développement et à la maturité de la profession. Nous restons ouverts à toutes les contributions pour son évolution.

Bonne lecture !

# LA NÉCESSITÉ D'UN PILOTAGE EFFICACE ET INNOVANT

*Le pilotage FM est l'un des éléments indispensables à la performance des services et plus largement des environnements de travail. Il doit prendre en compte de nombreux aspects qui sont détaillés ci-dessous.*



## ■ INTÉGRER UN MONDE DU TRAVAIL EN PLEINE ÉVOLUTION

### Élargissement du périmètre et évolution des offres

Les opérateurs de FM devront de plus en plus être capables de gérer des prestations élargies et de proposer de nouvelles offres pour prendre en compte les nouvelles attentes des donneurs d'ordres et des occupants, ainsi que l'évolution de l'usage des espaces de travail (Flex Office, Home Office, Co-Working).

Une gestion agile de ces nouveaux besoins engendre plus de complexité et suppose un pilotage de plus en plus souple. De nouvelles prestations telles que le community et l'hospitality Management, qui contribuent aux conditions de la performance au travail, devront être intégrées.

### Transformations digitales

La numérisation des métiers progresse rapidement avec le développement du BIM (Building Information Modeling)

en exploitation et du smart building tant pour la gestion technique que pour le développement des services. Les outils digitaux de gestion de la relation avec les utilisateurs, tels que les portails de services globaux, sont mis en place et invitent pilotes et décideurs à la prise rapide et spontanée de décisions.

De nouveaux métiers apparaissent (energy manager, BIM manager, facility digital manager...) et correspondent à de nouvelles prestations à maîtriser.

Les systèmes d'information des prestataires de FM doivent intégrer ces nouvelles compétences et les urbaniser dans une architecture cohérente pour renforcer la remontée automatique des indicateurs et soutenir ce besoin immédiat de décisions.



### La gestion de la donnée numérique

Les opérateurs de FM devront être capables d'exploiter les données d'usage et de fonctionnement pour créer les nouveaux services à valeur ajoutée. Ce faisant, ils devront intégrer le coût de la gestion de cette donnée et en particulier de sa fiabilisation.



## Capital et actifs numériques : une réalité à suivre

Avec le développement du BIM, le concept de foncier numérique est apparu pour affûter les décisions des bailleurs, des occupants et des opérateurs de facilities management. La pérennité de la valeur de ce capital digital supposera en regard d'assurer une véritable maintenance de l'actif digital.

## ■ ACCOMPAGNER LA MAÎTRISE DES RISQUES

Tout en restant agiles, les directions immobilières, les directions de l'environnement de travail et chefs d'établissements doivent s'assurer de la conformité de l'environnement de travail aux différentes exigences réglementaires, légales, voire internes.

Le pilotage doit apporter cette sécurité et il s'agit alors de combiner subtilement les besoins d'agilité et cette conformité ou même cette « compliance ».

Le pilotage FM contribue donc directement à la démarche de risk management et client, ainsi qu'aux objectifs de plans de continuité d'activité souvent co-produits par le client et son prestataire.

## ■ TENDRE VERS UNE QUALITÉ RÉELLE GARANTIE

Tendre vers la qualité réelle, c'est avant tout œuvrer à faire converger les trois sphères qui constituent l'acte de pilotage (cf. schéma).

### Trois prérequis

- **Anticiper** le besoin en étant capable d'**adapter** la prescription et **corriger** la réalisation.
- Traiter le gaspillage (sur-qualité) et les illusions de qualité.
- Confronter la qualité réelle mesurée aux ressentis de qualité ou qualité des ressentis des utilisateurs, tous deux symptomatiques d'une réelle qualité de vie au travail.

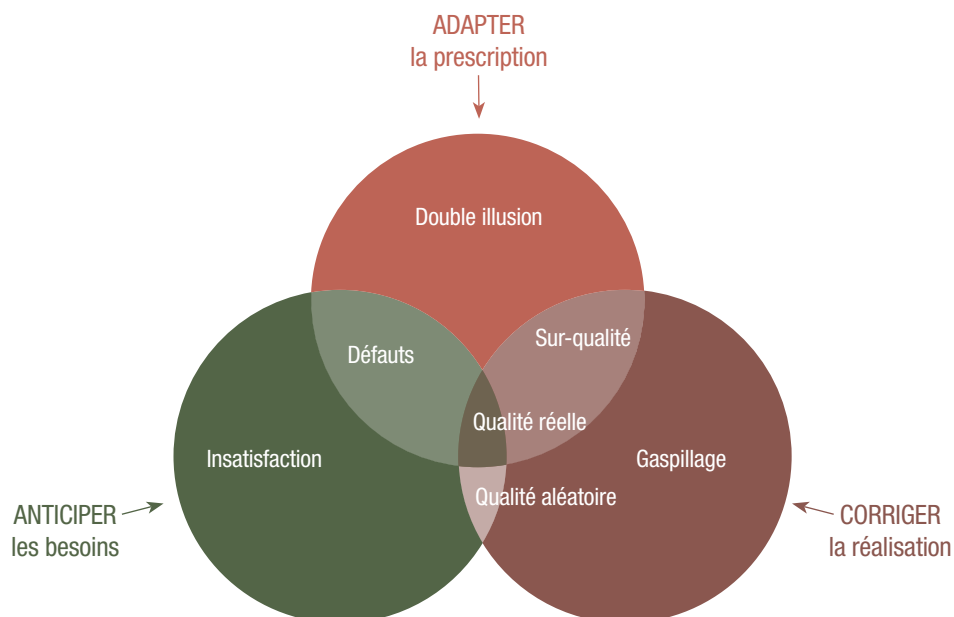
C'est le croisement de ces trois grilles de lecture qui permet de piloter efficacement et de déterminer la pertinence de ces services, et donc de tendre vers la qualité réelle.

### Disposer des outils, moyens et compétences adaptés

Pour chaque prestation, il doit exister des outils, des compétences et des moyens pour mesurer l'efficacité et piloter les plans de progrès, effectuer des comparaisons technico-économiques avec le marché ou encore, s'assurer de disposer des dernières innovations.

---

### Garantie d'un bon pilotage tout au long du contrat - Tendre vers la qualité réelle



# QU'EST-CE QUE LE PILOTAGE FM ?

*Les adhérents du SYPEMI ont défini quatre niveaux de pilotage et six dimensions correspondant à des domaines d'application de ce pilotage.*



## ■ LES NIVEAUX DE PILOTAGE FM

Les quatre niveaux retenus 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.

## LES DIMENSIONS DU PILOTAGE FM

Le pilotage FM porte simultanément sur six dimensions transverses aux activités pilotées. Il est vivement recommandé de prendre en compte l'ensemble des dimensions dans la construction du système de pilotage.

### 1. Performances des prestations réalisées

C'est la dimension la plus évidente : chaque prestation confiée au prestataire fait l'objet d'un pilotage spécifique.

### 2. Performance des fonctions Hygiène Sécurité Sûreté (HSS)

Cette dimension plus complexe intègre les enjeux d'hygiène, de sécurité et de sûreté au-delà même des prestations qui pourraient intégrer ces aspects. Dans chaque prestation, qu'elle soit multitechnique ou multi-services, cette dimension fondamentale pour le client doit être prise en compte et pilotée.

### 3. Performance économique

La dimension économique est stratégique et ne se limite pas à la maîtrise des coûts ! Selon le niveau de pilotage, cette dimension peut aller jusqu'à proposer de nouveaux modèles économiques ou prendre en compte l'optimisation combinée des OPEX (dépenses d'exploitation) et des CAPEX (dépenses investissement).

### 4. Performance Relation Clients/Utilisateurs (occupants)

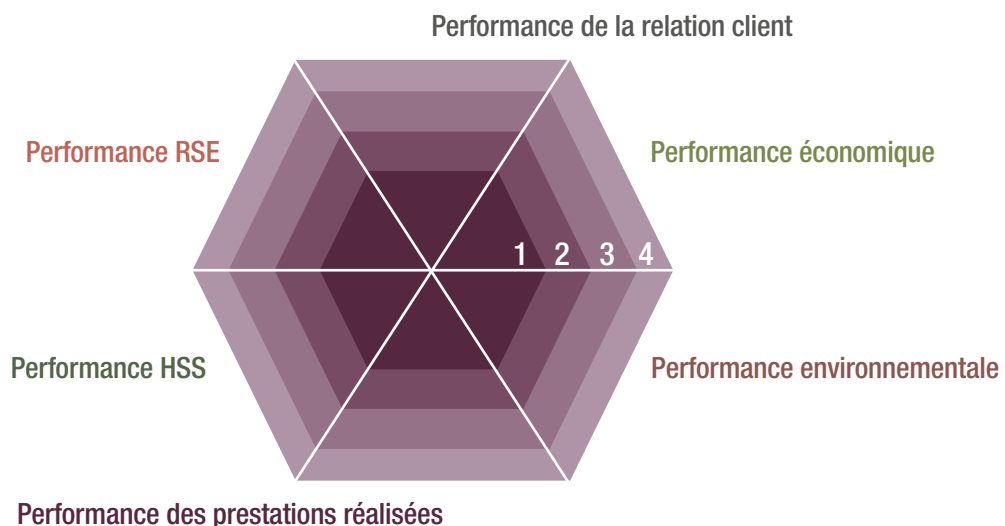
La relation avec le client est multidimensionnelle et toutes ces composantes doivent être intégrées. Cette relation prend bien sûr en compte le donneur d'ordre, mais aussi les représentants du personnel et l'utilisateur final. La relation avec celui-ci fait même l'objet de prestations particulières pour les prestations de FM à haut niveau de pilotage (exemple : hospitality management).

### 5. Performance environnementale

Ce volet porte sur les impacts environnementaux de la prestation ou liés à celle-ci. Plus le pilotage est élevé, plus la démarche du prestataire renforce celle du client, s'y intègre et l'alimente.

### 6. Performance RSE (responsabilité sociétale des entreprises)

Au-delà du volet environnemental, cette dimension porte sur la convergence des démarches RSE du prestataire et du client. Il s'agit donc de l'éthique, des approches sociales et sociétales. On y retrouve aussi les démarches partagées autour de l'insertion et des politiques en faveur de l'emploi de personne en situation de handicap. Les relations avec l'ensemble de la chaîne de la valeur et des sous-traitants y est très importante.



La rosace renseigne sur l'homogénéité de la fonction à externaliser ; lorsqu'elle est pleine, la fonction de pilotage est complète.

# COMMENT DÉFINIR LE BON NIVEAU DE PILOTAGE ?

*Pour les adhérents du SYPEMI, seul le niveau de pilotage le plus élevé permet réellement de produire la valeur ajoutée attendue par les clients et surtout les utilisateurs des environnements de travail. Cependant, ce niveau ne peut être atteint que si plusieurs conditions sont remplies, notamment si une démarche progressive peut être mise en place.*



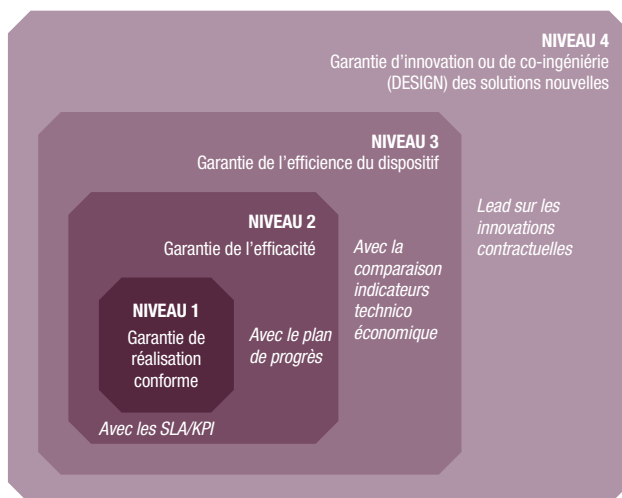
## ■ METTRE EN PLACE LE NIVEAU DE PILOTAGE CORRESPONDANT AUX AMBITIONS DU CLIENT

Plus le client recherchera de la valeur ajoutée, plus le niveau de pilotage devra être élevé.

On passe d'une logique de maîtrise des coûts et de conformité à un cahier des charges à une logique de recherche de performance pour les utilisateurs des environnements de travail par l'innovation.



Passer d'une garantie de réalisation à une garantie d'innovation





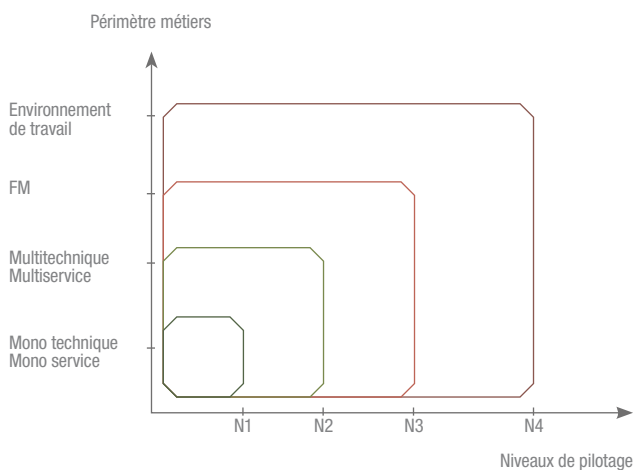
## ■ ASSURER UNE COHÉRENCE ENTRE LE NIVEAU DE PILOTAGE ET LE PÉRIMÈTRE DES PRESTATIONS ASSURÉES PAR LE PRESTATAIRE DE FM

Pour assurer un pilotage de haut niveau, le prestataire doit pouvoir agir sur un large périmètre multipliant les possibilités de synergie et les leviers de performance.

À l'inverse, il ne peut être demandé à un prestataire de fournir du pilotage de haut niveau sur un mono-lot.



### Quel périmètre pour quel niveau de pilotage ?



## ■ MAÎTRISER LES COMPÉTENCES DE PILOTAGE DE NIVEAUX INFÉRIEURS

Pour prétendre assurer un pilotage d'un niveau supérieur, il faut avoir démontré ses capacités à maîtriser les niveaux inférieurs. Rien ne sert de demander un pilotage de niveau 4 si les équipes ont déjà du mal à produire le niveau 1.

## ■ GARANTIR UNE COHÉRENCE DANS LE PILOTAGE DES DIFFÉRENTES DIMENSIONS

Même si les niveaux de pilotage peuvent varier d'une dimension à l'autre, il est conseillé de garder une certaine homogénéité entre les dimensions. Cette recommandation est particulièrement vraie pour les niveaux de pilotage les plus élevés.

## ■ DISPOSER DES COMPÉTENCES, MOYENS ET OUTILS NÉCESSAIRES POUR ASSURER LE NIVEAU DE PILOTAGE CHOISI

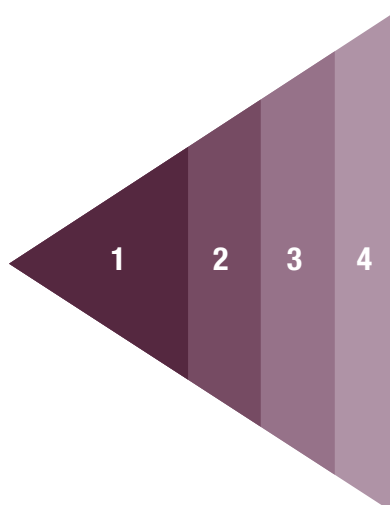
Il s'agit de disposer des niveaux de compétence pour chaque dimension. Cela se traduit également par des exigences indirectes sur les différentes expertises, les outils de reporting ainsi que la maîtrise des systèmes d'information.

Ces différents niveaux d'exigence sont détaillés dans la suite du document.

# MIEUX COMPRENDRE LES NIVEAUX DE PILOTAGE FM POUR CHAQUE DIMENSION



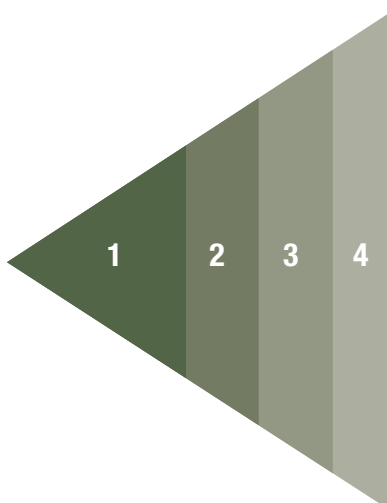
## DIMENSION n°1 : la performance des prestations réalisées



- 1 ■ Mesurer, suivre, contrôler et rendre compte de la qualité des prestations réalisées
- 2 ■ Analyser les prestations délivrées et les écarts constatés en commun  
■ Émettre des propositions de progrès pour la réalisation des prestations
- 3 ■ Comparer, adapter et faire évoluer la prescription FM  
■ Proposer les extensions de périmètre  
■ Conseiller la mise en œuvre des préconisations
- 4 ■ Intégrer la maîtrise de l'espace de travail dans le périmètre FM  
■ Calibrer l'environnement de travail au besoin du client  
■ Aiguiller, conseiller et orienter les SLA/KPI  
■ Apporter les éléments de comparaison des pratiques opérationnelles pour des périmètres similaires



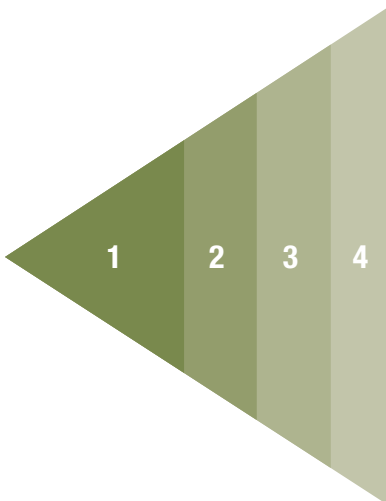
## DIMENSION n°2 : la performance de la fonction Hygiène Sécurité Sûreté



- 1 ■ Mesurer, suivre, contrôler et rendre compte des indicateurs liés aux fonctions hygiène sécurité et sûreté du périmètre contractuel
- 2 ■ Alerter des risques à venir  
■ Émettre des propositions d'aménagement des prestations pour réduire les risques ou la vulnérabilité du périmètre contractuel
- 3 ■ Anticiper la faiblesse du dispositif devant des risques nouveaux  
■ Préconiser les solutions éprouvées sur des sites comparables  
■ Benchmarker et comparer les indicateurs à ceux de sites similaires
- 4 ■ Interpeller, conseiller et intégrer les nouvelles contraintes réglementaires d'hygiène, de sécurité et de sûreté des sites  
■ Orienter, prescrire la politique Hygiène sécurité/sûreté du site  
■ Aider au déploiement de cette politique sur toutes les implantations du client



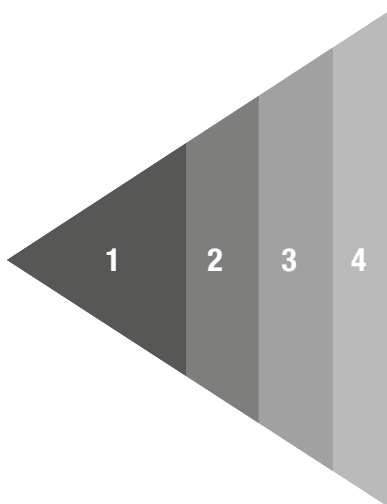
## DIMENSION n°3 : la performance économique



- 1 ■ Mesurer, suivre, contrôler et rendre compte des indicateurs liés aux conditions tarifaires des prestations unitaires
- 2 ■ Alerter des risques de dépenses hors forfait à venir  
■ Émettre des propositions d'aménagement des tarifs des prestations forfaitaires
- 3 ■ Anticiper et s'adapter aux contraintes de coût annuel stabilisé  
■ Analyser les coûts variables, argumenter sur les éléments variables hors coût global et forfaitaires (CAPEX)  
■ Extraire les ratios de données ramenés à des unités d'œuvre
- 4 ■ Benchmarker les données financières du contrat (inter et intra sites)  
■ Proposer et déployer une politique tarifaire homogène en mettant en place les clauses de variabilité discutées auprès du client (poste de travail, m<sup>2</sup>)



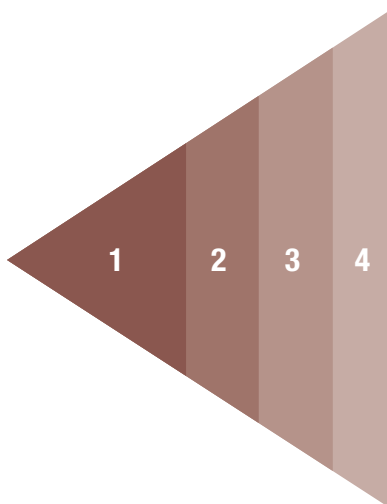
## DIMENSION n°4 : la performance de la relation aux clients/utilisateurs



- 1 ■ Assurer des rencontres périodiques et produire les reportings associés  
■ Gérer les relances utilisateurs  
■ Expliquer les écarts
- 2 ■ Participer, alimenter, réagir aux demandes des représentants du personnel  
■ Proposer, discuter et argumenter les clauses de progrès
- 3 ■ Mener les enquêtes de satisfaction utilisateurs  
■ Construire les éléments de communication associés aux enquêtes  
■ Manager les écarts de perception
- 4 ■ Conseiller, accompagner et assister la gouvernance du maître d'ouvrage  
■ Animer la vie du site (événement, ergonomie poste de travail, alimentation RIE)  
■ Mettre en place, suivre et comparer les indicateurs de qualité de vie au travail (comparaison absentéisme)



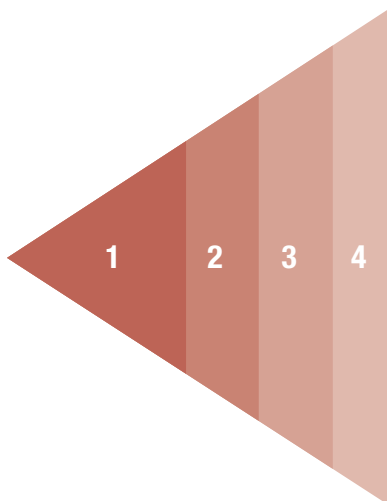
## DIMENSION n°5 : la performance environnementale



- 1 ■ Mesurer, suivre, contrôler et rendre compte des indicateurs environnementaux  
■ Garantir la conformité légale pour le titulaire du contrat de FM
- 2 ■ Alerter des risques de non conformité  
■ Émettre des propositions pour la mise en conformité
- 3 ■ Garantir le respect des engagements environnementaux et a minima la conformité pour le site du client  
■ Alerter sur les écarts détectés  
■ Préconiser les solutions chiffrées de retour à la conformité
- 4 ■ Benchmarker, faire évoluer, adapter la politique environnementale du client dans la prescription FM  
■ Accompagner la mise en œuvre des adaptations prescrites  
■ Valoriser la performance environnementale du site et proposer les éléments de communication interne et externe



## DIMENSION n°6 : la performance RSE



- 1** ■ Mesurer, suivre, contrôler et rendre compte de la politique RSE du titulaire pour le site  
■ Garantir les engagements pris
- 2** ■ Alerter des impacts potentiels de la politique RSE du titulaire sur celle du client  
■ Émettre des propositions pour limiter l'impact sur la politique RSE, ou pour y associer positivement le client
- 3** ■ Proposer des solutions pour développer la politique RSE du client  
■ Harmoniser les politiques RSE client et titulaire  
■ Conseiller la mise en œuvre des préconisations
- 4** ■ Disposer des comparaisons des politiques RSE pour des activités similaires  
■ Collaborer et valoriser les actions communes RSE  
■ Évaluer la répercussion économique de la politique RSE

# DÉFINIR LES COMPÉTENCES, OUTILS ET MÉTHODES ASSOCIÉS AU PILOTAGE



En support des exigences de pilotage décrites, il sera nécessaire d'adapter en conséquence :

- les systèmes d'information (SI)
- le reporting
- les expertises

Ces trois supports sont communs aux six dimensions du pilotage FM.

## ■ LES SYSTÈMES D'INFORMATION (SI)

Les systèmes d'information de types portail de service, GMAO, ERP... sont des outils transverses aux six dimensions de la fonction de pilotage.

### Principe retenu

- 4 Prescrire, encadrer et structurer le référentiel SI commun, et partager les solutions informatiques intégrées au périmètre du contrat.
- 3 Rendre interopérable les SI du client avec ceux du titulaire dans un objectif de vision globale.
- 2 Proposer les outils SI garantissant la mesure, le contrôle et le suivi des prestations sur les six dimensions.
- 1 Maîtriser les SI des prestations délivrées.

## ■ LE REPORTING DE PILOTAGE FM

### Principe retenu

- 4 Prescrire pour la période à venir et réaliser les actions préconisées.
- 3 Proposer les outils d'aide à la décision, orienter et conseiller.
- 2 Analyser et remonter des indicateurs proposés et des plans d'actions associés aux écarts.
- 1 Faire une rétrospective de l'activité FM sur la période écoulée (qualité / quantité).

## ■ LES SUPPORTS ET EXPERTISES AU PILOTAGE

### Principe retenu

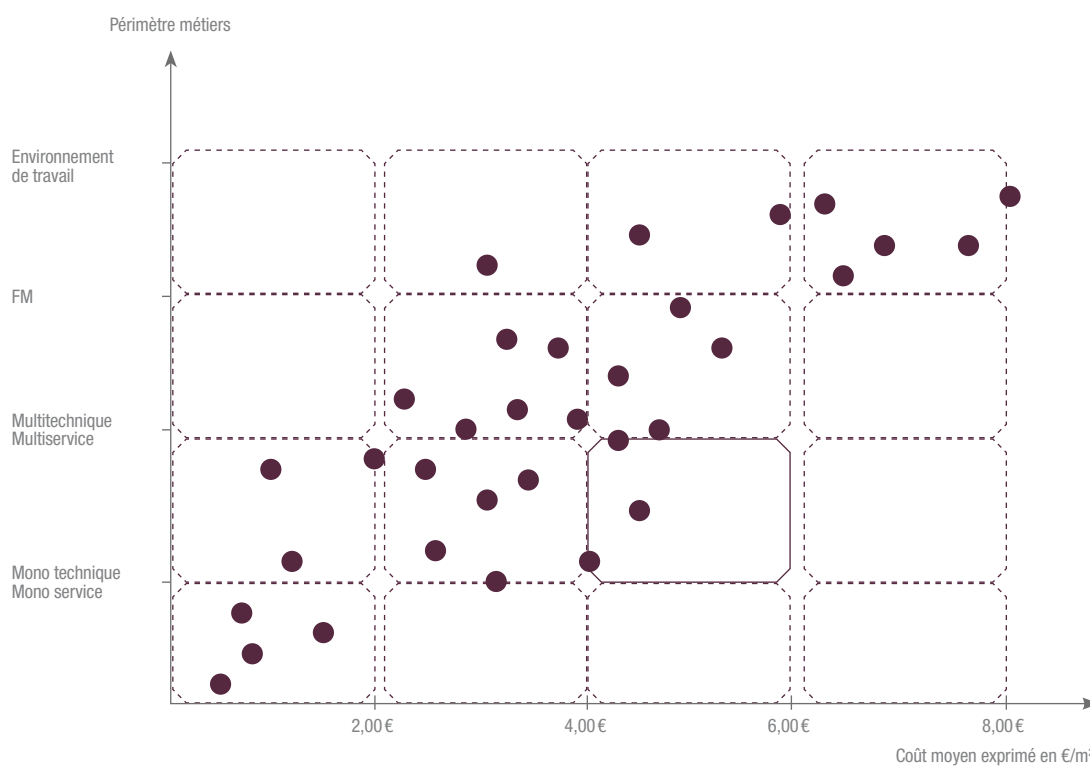
- 4 Intégrer toutes les expertises (ou proposer les compléments) pour garantir le portage de la fonction immobilière Corporate.
- 3 Compléter les expertises sur la maîtrise de l'environnement de travail.
- 2 Disposer des expertises sur toutes les prestations confiées y compris sous-traitées.
- 1 Disposer des expertises sur les prestations réalisées en propre.



# ÉVALUER LA FONCTION PILOTAGE ET SON COÛT

La mise en place des différentes fonctions de pilotage décrites précédemment suppose également d'en évaluer son coût.

Il n'existe pas, en l'état, de barème permettant de fixer de manière normalisée le coût du pilotage. Cependant, en se basant sur les retours d'expérience d'externalisation de la fonction pilotage, une évaluation de ce coût rapporté à la surface gérée peut être proposée.



**Légende :** les nuages de points représentent le coût complet par an du pilotage FM pour un périmètre donné de prestations comprenant TOUS les services à l'immeuble et à l'occupant dans un ensemble immobilier.

La variabilité des valeurs prend en partie en compte l'étendue du périmètre confié. Plus le périmètre est large et plus le coût du pilotage augmente, même si des mutualisations sont évidemment mises en place.

Il n'en reste pas moins qu'il est indispensable d'identifier et de valoriser ce pilotage dans les cahiers des charges et dans les offres.

# REMERCIEMENTS

Ce document a été élaboré dans le cadre d'un groupe de travail animé par :  
Akli BEKKA, membre de la RICS, gérant de FACILITIS - 2, rue du Roule - 75001 paris

Avec la participation de nos clients :  
Thierry BERTHOMIEU (THALES), Erik BONNIER (RTE), Philippe MARTIN (IBM), Dalila MERGHEM (PMU)

Et la contribution de nos adhérents :  
Anne CORNUAULT (EDF FM SERVICES), Nicolas DEMAUX (SAMSIC FM), Jean-François EDELMANN (ENGIE COFELY), David ERNEST (MINCI FACILITIES), Gilles FONTAINE (ISS), Christophe HOIZEY (DALKIA), Issam KARAM (STEAM'O), Eric LEFIOT (EUROGEM ATALIAN), Caroline LOEPER (BOUYGUES ENERGIES ET SERVICES), Isabelle PAZ (DALKIA), Richard VILLAGE (MULTIDEX).

## À PROPOS DU SYPEMI

Le SYPEMI est le Syndicat Professionnel des Entreprises de Multiservice Immobilier qui déploient des prestations de services, de maintenance et de gestion technique et administrative d'ensembles immobiliers tertiaires, commerciaux, industriels ou publics. Ces activités, aujourd'hui dénommées Facilities Management (FM), créent de la valeur pour les donneurs d'ordre. 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 Facilities Management 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.



Membre de la  Fedene

SYPEMI  
28, rue de la Pépinière - 75008 Paris

Tél. : 01.44.70.63.90  
Fax : 01.44.70.63.99  
Courriel : [sypemi@fedene.fr](mailto:sypemi@fedene.fr)

