

## Entretien avec Eric Lefiot, président du SYPEMI<sup>1</sup>

Le SYPEMI est le Syndicat des professionnels des activités Multiservices, Multitechniques et de Facility Management, qui déploient ces prestations dans les ensembles immobiliers tertiaires, commerciaux, industriels ou publics : 22 adhérents, 15 Md€ de chiffre d'affaires en France, 240 000 collaborateurs « sous contrat FM ». Le SYPEMI est membre de la Fedene, Fédération des Services Energie-Environnement. Eric Lefiot, président du SYPEMI, détaille au CRDIA quelques réflexions d'actualité sur la situation et les enjeux de ces métiers face aux évolutions de l'écosystème : appel d'offre, conclusion du contrat, hard et/ou soft FM ... autant de contributions utiles aux débats en cours sur l'avenir de la Filière des Services aux Environnements de Travail.

### **Les sociétés de conseil sont utiles et fluidifient les relations entre donneurs d'ordres et prestataires**

Qu'il s'agisse de l'initialisation d'une politique d'externalisation, ou de la mise en concurrence à l'occasion du renouvellement d'un contrat existant, les clients sont souvent demandeurs de conseils en stratégies en ayant recours à des bureaux d'études spécialisés.

Voici une dizaine d'années, ces conseils se positionnaient en traducteurs des besoins et des attentes du client, laissant le service « achats » de ce dernier assurer la conclusion du contrat. Cette approche n'était pas sans induire certaines déconvenues, les exigences de baisses de prix ayant un impact évident sur la qualité des prestations constatée ultérieurement. Impact pouvant être imputé en partie à une carence du conseil, pris entre le marteau et l'enclume. Il lui fallait alors réagir.

La situation actuelle a évolué. Les conseils se positionnent entre les clients et les opérateurs, se désignant parfois comme « tiers de confiance », terminologie plutôt inadaptée car ils demeurent de fait du côté de celui qui les rémunère. D'ailleurs, celui-ci ne manque pas de les mettre également en concurrence et de leur imposer ses conditions économiques. Mais la terminologie est secondaire, et ces intervenants jouent un rôle très utile dans la recherche de l'équilibre entre « demandes clients » et « contraintes fournisseurs », voire parfois dans une démarche de co-construction du contrat. Ils analysent les besoins, produisent des cahiers des charges, proposent le rapport de dévolution, mettent en place le contrat ... Ils ont souvent de surcroît la charge d'une mission de transition et/ou d'accompagnement de la phase de démarrage. Ils recrutent, notamment en compétences de pilotage FM, pour représenter au mieux le client dans ces phases initiales cruciales.

Le rôle de ces conseillers est important, jusqu'à faire remonter au client trop « ambitieux » les remarques des prestataires afin d'obtenir des conditions d'appel d'offres réalistes, adaptées à leurs attentes et au juste prix.

Sans oublier qu'aujourd'hui, la renégociation d'un contrat arrivant à échéance est plus fréquente que la remise en appel d'offres :

- Les clients sont désormais sensibles au risque de « repartir dans l'inconnu » ;
- Le prestataire en place reste le mieux à même de proposer des pistes pragmatiques d'économies ;

---

<sup>1</sup> Rencontre du 17 février 2026 avec Xavier Baron et Michel Platzer.

- L'organisation d'un nouvel appel d'offres engendre un coût non négligeable ;
- Les hausses de coûts salariaux, enregistrées notamment entre 2020 et 2025, induisent un risque réel de dérapage des prix globaux.

### **Le pilotage « *pure player* » n'est pas un concurrent majeur des opérateurs FM**

Ces conseils et bureaux d'études mettant en place les contrats, sont-ils appelés à endosser une fonction de pilote, chargé de la coordination opérationnelle des prestataires pour le compte du client, à l'image du mandataire en maîtrise d'ouvrage de construction ?

La dimension des sites constitue un facteur déterminant : sur un site tertiaire de taille modeste, ce type de pilotage est en mesure d'agrèger l'ensemble des prestations au sein de son contrat et d'adopter une posture d'ensemblier.

Mais cette situation trouve très rapidement sa limite au regard des exigences de couverture du risque, de plus en plus souvent demandées par les clients. Un pilote ne dispose pas de l'assise assurancielle et financière nécessaire qu'offrent notamment nos adhérents, permettant de garantir le transfert réel du risque client, notamment le risque d'exploitation, a fortiori dans les activités comprenant de la production industrielle.

Concernant la couverture de risque, il faut aussi se préserver des apparences : certains clients demandent, par exemple, d'inclure dans le contrat une garantie illimitée de perte d'exploitation, avec en sous-entendu l'idée de « gain » induit. Or cette garantie, qui implique nécessairement la contractualisation d'assurances complémentaires et donc de primes, se retrouve automatiquement dans le prix de vente ....

### **La conclusion du contrat doit éviter « l'impasse du double silence »**

La compétition est utile car elle incite les prestataires à progresser en efficacité et en organisation. Mais le mode de conclusion des contrats doit évoluer pour sortir des errements trop souvent constatés : l'acheteur représentant le client est face au commercial représentant le prestataire. L'acheteur (c'est son métier) est focalisé sur le prix. Il exige le « meilleur prix » sur l'offre faite (sous-entendu sans aucune réduction des exigences de la qualité des prestations).

Dans une logique d'aboutissement, la phase de négociation peut conduire à une érosion de la marge initiale, et un décalage significatif peut apparaître entre les parties : faute de co-construction conciliant niveau de prix et exigence de qualité, certaines zones d'ambiguïté persistent quant à l'adéquation entre offre et cahier des charges initial. La contractualisation intervient alors sur des hypothèses implicites, transférant aux équipes opérationnelles la responsabilité d'en assurer l'ajustement, avec un risque d'écarts de perception, d'insatisfaction et d'incompréhensions réciproques.

Tout ceci est possible car la prestation, objet de la négociation, n'existe pas encore au moment du de la signature du contrat. Étant à exécution successive, elle se déroulera progressivement sur 3 ou 5 ans.

Pour faire progresser ces situations dommageables réciproques, une solution de moyen terme serait de mener systématiquement la négociation à quatre et non à deux. D'un côté, l'acheteur donneur d'ordres accompagné du représentant du client final et de l'autre, le commercial du prestataire accompagné du futur exploitant. Le double silence deviendrait ainsi plus rare ... Heureusement, cette situation tend à se généraliser, souvent à l'instigation des conseils. Ce qui profite à l'ensemble des parties présentes.

Mais elle impose des changements de mentalité des deux parties : il faut casser la décorrélation entre qualité et prix. Les acheteurs doivent redéfinir leurs stratégies, et les prestataires réapprendre à raisonner en termes de rapport qualité/prix, à délivrer tout ce qui est promis, à se focaliser sur les résultats attendus au contrat et non sur certaines prestations hors contrats. Le prestataire doit se concentrer sur l'apport en valeur de sa prestation (comme c'est par exemple le cas avec les dynamiques de CPE<sup>2</sup> dans le domaine de l'énergie). Il faut alors raisonner non plus en coût mais en valeur ajoutée.

Dans cette optique, nous sommes toujours intéressés à travailler avec l'ensemble des acteurs concernés (clients, acheteurs, conseils, ...) afin de progresser ensemble dans l'intérêt du contrat.

### **Global, Hard et Soft FM**

A exception des sites industriels importants, pour lesquels la globalisation des services hard et soft sous une même responsabilité apparait un atout évident, le marché s'oriente vers deux types d'opérateurs FM : les opérateurs « hard » focalisés sur la technique et les opérateurs « soft » focalisés sur les services. C'est une tendance avérée dans le secteur tertiaire, moins dans le secteur industriel.

Historiquement, la hiérarchie des métiers conduit le plus souvent, dans les contrats globaux, à mettre l'opérateur « hard » en pilotage des services « soft ». Mais ceux-ci expriment désormais la volonté de retrouver leur indépendance en contractant directement avec le client. Par ailleurs, le « hard » n'a pas systématiquement trouvé d'intérêt stratégique ou économique à « piloter » des volumes de services qu'il ne maîtrise pas toujours, notamment au regard de la rémunération de pilotage qui lui est attribuée pour ce faire.

### **Restons mesurés et réalistes**

Les métiers des services aux environnements de travail restent des prestations d'accompagnement qui n'appellent pas de complexités techniques ou organisationnelles majeures. Ce sont des métiers maîtrisés à gestion linéaire d'enchaînements de tâches par ailleurs engoncés, en France, dans des conventions collectives multiples et difficiles à faire évoluer.

Les clients, particulièrement demandeurs de polyvalence métiers, admettent difficilement ces contraintes : pourquoi - par exemple - les équipes de nettoyage ne peuvent-elles pas faire de relamping (quand bien même seraient-elles formées pour cela) ?

Dans le domaine technique, la spécialisation ne pose des problèmes que sur les petits sites. En effet, sur un site de 30.000 m<sup>2</sup> on peut se permettre de prévoir un électricien, un chauffagiste, un plombier mais sur un site de 5.000 m<sup>2</sup> il faut un technicien polyvalent.

De nos jours, dans les métiers de prestations techniques, les jeunes en formation visent tous UNE spécialisation : énergéticien, frigoriste, etc. La polyvalence, est souvent considérée comme dévalorisante. Il y a donc un véritable décalage entre la réalité du marché et la vision (voire la formation) que les jeunes apprentis ont de cette dernière.

---

<sup>2</sup> Contrat de Performance Énergétique : selon la directive européenne 2012/27/EU du 25 octobre 2012, « 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 ».

Dans un autre domaine, l'Hospitality Management devrait présenter de surcroît un intérêt opérationnel. L'Hospitality Manager devrait avoir la capacité de résoudre lui-même et directement presque tous les problèmes du quotidien afin de gagner ainsi en efficacité.

L'efficacité peut utilement se mobiliser sur des sujets techniques, tels l'optimisation des consommations énergétiques avec en effet de pincement, le maintien du confort d'usage des occupants. Les sujets liés à la décarbonation, au réemploi etc. sont autant de pistes à creuser, en co-conception entre client/usager et opérateurs.

### **Les métiers et leurs images**

C'est sans conteste un des sujets stratégiques, que l'on peut examiner au niveau de la filière immobilière, et sur lequel nous devons travailler.

Dans la filière immobilière, il subsiste une vision hiérarchique, verticale, de la chaîne immobilière : asset, property, facility, technique ... Le service est souvent relégué au bas de l'échelle de l'exécution.

Pour contrer cette « hiérarchie des egos », nous devons tous militer pour une meilleure répartition entre les métiers : tous sont utiles à la bonne vie et à la bonne santé de l'immeuble, qui doit prendre une place centrale dans les préoccupations des acteurs. Chacun a un rôle déterminant à jouer alors qu'aujourd'hui, ces métiers cohabitent sans se comprendre réellement. On retrouve cette incompréhension autour de la question de la « propriété des données numériques » sur laquelle les acteurs ont parfois du mal à s'accorder. C'est en réalité un faux problème : la donnée est une composante fondamentale de l'immeuble tout comme l'ensemble de ses éléments constitutifs (toit, façades, parking, ascenseurs, etc.).

Dans cette perspective, il faut saluer la démarche de l'AICN<sup>3</sup> dont nous sommes un des membres fondateurs : les représentants des métiers qui servent l'immeuble se sont tous assis autour d'une même table pour apprendre à mieux se connaître et travailler ensemble sur la convergence numérique. C'est un pas fondamental vers une coopération constructive des acteurs pour une meilleure gestion des patrimoines immobiliers.

---

<sup>3</sup> Association qui regroupe des organisations professionnelles de la chaîne immobilière qui ont la volonté de digitaliser l'industrie immobilière par le développement de la convergence numérique entre ses différents métiers.