

Interview Français émigré aux États-Unis, Jean-Philippe Rodrigues a créé avec le Canadien Michael Redding « Agile Oak », société de conseil spécialisée dans les bonnes pratiques des services généraux et de l'immobilier. Leur valeur ajoutée : assister les entreprises dans leur réflexion en termes de réorganisation et d'harmonisation dans les domaines du FM. Ce professionnel revient sur une analyse du marché américain de l'environnement de travail, ses modèles, ses acteurs et ses perspectives de croissance.

« Aux États-Unis, le FM reste un métier pluridisciplinaire qui ne s'arrête pas aux services généraux »

Quelle tendance observez-vous en matière de FM de l'autre côté de l'Atlantique ?

Jean-Philippe Rodrigues : Le marché du facilities management aux États-Unis est actuellement dominé par une dizaine d'acteurs qui se partagent plus de la moitié du marché et probablement jusqu'à 90 % à 95 % du segment des grandes entreprises cotées. On dénombre trois grandes familles : les experts immobiliers, avec CBRE, DTZ (ex-UGL) et JLL, la famille technique avec Emcor et Johnson Controls, et enfin celle des services aux entreprises (ABM, Aramark et Sodexo). Pour tous ces acteurs, le FM reste une « activité de diversification », détachée de leur cœur de métier mais un service complémentaire essentiel pour l'entretien

du patrimoine immobilier et le bien-être des occupants.

De ce fait, quelle est la typologie d'acteurs capables d'être dominants sur ce marché ?

Pour un secteur qui peut paraître au premier abord très technique et dominé par les ingénieurs, il est intéressant de noter la forte présence des prestataires de services. Ceux-ci ont su capitaliser sur leur savoir-faire en matière d'écoute client pour développer des solutions sur mesure. Néanmoins, les experts immobiliers peuvent prendre plus de risques financiers, grâce à l'important portefeuille de service qu'ils proposent, ce qui leur permet de se démarquer des compétiteurs où la réalisation d'économies rime souvent avec une bonne gestion des coûts et de l'espace. Cette

Le marché du travail américain a tendance à privilégier le « core business » au détriment des activités périphériques. Les études coûtent cher et la formation par apprentissage est relativement absente. Une situation qui explique la forte externalisation des métiers de l'environnement de travail.

analyse du marché met en évidence que le facilities management aux États-Unis reste un métier pluridisciplinaire qui ne s'arrête pas à la notion de services généraux mais s'intègre dans un environnement plus large lié au métier premier du prestataire.

Vous qui connaissez les spécificités américaines et françaises en matière de facilities management, quelles sont les grandes différences culturelles que vous avez observées ?

Les sociétés américaines sont très soucieuses de la productivité de leurs employés et, par conséquent, de leur confort sur leur lieu de travail. Ceci explique pourquoi, sur certains sites, tout est fait pour simplifier la vie des utilisateurs,

JEAN-PHILIPPE RODRIGUES



Jean-Philippe Rodrigues est Ingénieur de formation. Il a commencé sa carrière dans les grands travaux en France et au Danemark avant de faire une transition post-MBA aux États-Unis dans les métiers des achats, de la gestion d'approvisionnements et du facility management. Jean-Philippe a eu l'occasion de réaliser des missions de conseil FM en Amérique du Nord, en Amérique Latine, en Asie et en Europe.

Contact :
jprodrigues@agileoak.com

laisse plus de flexibilité pour éventuellement mettre l'accent sur la qualité de service. Cela demande un remaniement régulier des équipes et une anticipation des besoins qui fait encore bien souvent défaut. En quelque sorte, le FMeur doit se réinventer, devenir un véritable fournisseur de solutions capable de se doter des moyens nécessaires à des besoins en constante évolution. ✘ **Propos recueillis par Yannick Annezo |** yannick.annezo@gmail.com

minimiser les distractions et maximiser le temps de travail effectif. Les entreprises françaises ont les mêmes objectifs mais la différence réside dans les moyens que les structures américaines se donnent pour les atteindre : parking de grande envergure, distributeurs de billets sur site, pressing, restaurant d'entreprise ouvert toute au long de la journée, crèche pour enfants, drugstore, café, salle de sport, etc. Au final, la définition du FM aux États-Unis a tendance à inclure une palette de services ou d'équipements plus large qu'en France. Dans l'Hexagone, nombre de ces services sont du ressort des ressources humaines, ce qui est rarement le cas outre-Atlantique où la fonction environnement de travail a probablement plus de poids au sein de l'organisation.

Mais la situation américaine est loin d'être idéale. En effet, il existe un manque de qualifications techniques comparé à la France. Le marché du travail a tendance à privilégier le « core business » au détriment des activités périphériques. Les études coûtent cher et la formation par apprentissage est relativement absente. Dans le meilleur des cas, elles sont le fruit d'initiatives locales d'un groupement d'entreprises ou syndicales. Ceci explique une forte externalisation des métiers de l'environnement de travail car les prestataires de services sont mieux positionnés pour former leurs effectifs à des techniques en constante évolution et à gérer les carrières d'une catégorie de personnel parfois négligée car

plus perçue comme un centre de coût qu'un centre de profit.

Quels sont les engagements du prestataire ?

Le prestataire de service a une obligation de résultat liée au respect des niveaux de services et non pas une obligation de moyens comme cela pouvait être le cas par le passé. La durée moyenne des contrats est progressivement passée de 3 à 5 ans, avec un plan de progrès de 2 à 3 % par an sur une période de trois ans.

En termes de modèle économique, comment s'établit la relation entre le prestataire et son client ?

Le modèle de prix le plus commun est le modèle de prix GMP ou « Guaranteed Maximum Pricing ». Sous ce modèle, le prestataire est rémunéré par l'attribution d'un forfait fixe et d'un variable, qui peut représenter jusqu'à 50 % du forfait total. Le montant du variable dépend de la performance du prestataire et du respect des indicateurs de performance contractuellement négociés. Le prestataire est responsable du non dépassement de son budget. Tous les coûts assumés par le prestataire (main-d'œuvre, sous-traitance et achat de matériaux ou de services) sont facturés à coût réel au client sans aucune commission. La seule façon pour le prestataire de gagner plus est d'atteindre les objectifs négociés avec son client, ce qui lui permet d'empocher tout ou partie du forfait variable, aussi appelé, à juste titre, forfait à risque.

Le « Guaranteed Maximum

Pricing » est-il le seul modèle contractuel de FM aux États-Unis ?

Non, en effet. Parce que le GMP requiert beaucoup de travail en amont afin de définir une référence de coût précis et irréfutable, un modèle différent a progressivement vu le jour : le GMS, le « Guaranteed Minimum Savings ». Sous ce modèle, le client sélectionne un partenaire avec lequel il va collaborer pour organiser un pilote sur un ou plusieurs sites et définir ensemble une référence de coût et de services pour l'ensemble de son parc immobilier. Suite à l'audit du/des site(s) pilote(s), le client et le prestataire se mettent d'accord sur la définition d'économies à réaliser sur l'ensemble du portfolio et sur la façon dont le prestataire compte procéder pour parvenir à l'objectif.

Comment voyez-vous l'avenir de ce marché aux USA ?

Si la « grande récession » de 2008 a donné lieu à de nombreux appels d'offres dont le principal objectif était la réduction de coûts, l'accent est de plus en plus mis aujourd'hui sur la qualité de service fournie par les prestataires de service. Évaluer la valeur d'un prestataire de service est quelque chose qui ne peut se faire qu'après coup, une fois le contrat signé. C'est pour cela que nombre de relations client/prestataire actuelles sont amenées à évoluer. Les prestataires de demain sont ceux qui sauront adapter leur stratégie à l'environnement économique de leurs clients qui tantôt peuvent les obliger à réaliser des économies, tantôt leur