

Vient de paraître, l'étude de référence sur :

Le Facilities Management en France Structuration du marché et stratégies de croissance

Madame, Monsieur,

C'est indéniable, le Facilities Management dispose d'un très fort potentiel de croissance, bénéficiant du vent porteur de l'externalisation : recentrage des entreprises sur leur cœur de métier, rationalisation des coûts, praticité du recours à un prestataire sur des activités nécessitant un savoir-faire spécifique, flexibilisation et simplification de la gestion des métiers non stratégiques. C'est pour clarifier les contours de ce marché, ses enjeux, et identifier le potentiel des forces en présence et leurs stratégies que PRECEPTA a réalisé cette étude. Le FM regroupe quatre ensembles de métiers principaux, autour desquels la très grande majorité de la concurrence se structure :

1. **Les services aux occupants** : sécurité, restauration, reprographie, accueil, nettoyage, gestion des espaces verts, gestion du courrier...
2. **Les services aux bâtiments** : génie électrique et thermique, gestion et maintenance des ascenseurs...
3. **Les services aux processus de production** : réseaux vapeur, air et eau, gestion des déchets, gestion et maintenance des outils industriels...
4. **L'expertise / conseil / gestion** : maîtrise d'ouvrage déléguée, travaux, space planning...

Paradoxalement, le FM est un marché dominé par les non-spécialistes du FM. Cette activité ne compte en effet, en France, qu'une poignée de pure players, puisqu'il s'est structuré autour d'acteurs initialement spécialisés sur un des métiers liés à la gestion des installations immobilières et qui se sont progressivement diversifiés sur les autres activités du FM. Les experts de PRECEPTA ont identifié 3 grandes familles d'acteurs opérant sur le marché du FM, chacune ayant des stratégies bien distinctes :

- **Les spécialistes du génie climatique et/ou de l'électricité** : Dalkia, Elyo, Vinci Energies, Spie, Forclum, Cofathec, ETDE, IDEX, Cegelec, Ineo, SNEF... A dominante technique, ces acteurs concentrent le gros du marché avec des chiffres d'affaires de plusieurs milliards d'euros, pour la majorité. Le FM leur sert avant tout à fidéliser leur clientèle pour mieux vendre leur cœur de métier. La mise en place d'offres de services globales s'accorde ainsi avec la volonté de couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur.

- **Les spécialistes du nettoyage industriel et des services environnementaux** : Veolia Propreté, Derichebourg, ISS, Onet, Samsic, TFN, Sin & Stés... Les principaux acteurs à dominante services proviennent quasi exclusivement du secteur du nettoyage industriel et de la propreté. Le FM s'intègre pour ces opérateurs, notamment les spécialistes du nettoyage industriel, dans une véritable stratégie d'offre globale. Il constitue un relais de croissance à part entière.
- **Les pure players** : Faceo, Eurogem, SETS, Turner CRES... Le FM est le cœur de métier de ces acteurs. Mais les pure players ont un poids marginal face aux géants du multitechnique et du multiservice. Hormis Faceo qui s'appuie réellement sur une stratégie de croissance, les autres acteurs de cette catégorie ne sont pas à même de faire face à la concurrence des « spécialistes » compte tenu de l'attente actuelle des donneurs d'ordre.

L'analyse de la chaîne de valeur des prestataires de FM, quelle que soit leur origine, met en lumière la nécessité de maîtriser un ensemble de compétences clés axées autour de 5 grandes étapes : le positionnement de l'offre en amont, les ressources commerciales déployées, la gestion des ressources humaines, le recours à la sous-traitance, l'implémentation chez le client. Les experts de PRECEPTA ont identifié 6 caractéristiques essentielles que doivent posséder les prestataires de FM pour occuper une place significative sur le marché :

- ✓ Posséder des compétences techniques précises dans leur cœur de métier et dans leur rôle de gestionnaire de prestataires extérieurs ;
- ✓ Avoir atteint une certaine taille critique et s'appuyer sur une assise financière suffisante ;
- ✓ Détenir une force de frappe commerciale puissante pour être capable de répondre aux appels d'offre et renégocier les contrats en cours ;
- ✓ Trouver le bon équilibre entre sous-traitance et internalisation ;
- ✓ Optimiser et rentabiliser les services sous-traités ;
- ✓ Mettre en place des procédures qualité clairement identifiables et mesurables pour le client.

Certes, il existe une très forte inertie du fait de la segmentation du marché et de la taille des acteurs. Mais, plusieurs changements capitalistiques récents (reprise de Spie par le fonds PAI Partners en 2006, reprise de Faceo par le fonds Apax Partners fin 2007, reprise d'Idex par le fonds suédois Industri Kapital en 2004) prouvent que rien n'est figé et que certaines opérations peuvent à tout moment venir bouleverser le paysage concurrentiel. Deux mouvements modifieront de manière sensible la structure du secteur au cours des prochains mois :

- **Le rapprochement attendu entre Elyo et Cofathec** dans le cadre de la fusion Suez-GDF. Les modalités de rapprochement ne sont pas encore connues entre Cofathec et Elyo (fusion, absorption...) mais une chose est sûre, l'entité créée pèsera environ 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires et viendra concurrencer de manière encore plus directe, Dalkia.
- **Le désengagement en cours de LBO France dans Cegelec.** La finalisation de l'opération est attendue dans le courant du second semestre 2008 et plusieurs gros industriels ont déjà manifesté leur intérêt pour le groupe comme Vinci, Suez, Bouygues ou encore Eiffage.

C'est pour mettre à la disposition des dirigeants du secteur un véritable outil pour organiser et hiérarchiser l'information, stimuler la réflexion et préparer les décisions, que PRECEPTA a réalisé cette étude sur le facilities management. Nous sommes à votre disposition pour vous apporter des compléments d'information concernant cette étude de référence dont vous trouverez ci-joint la présentation. Pour la recevoir, il vous suffit de nous retourner le bon de commande au verso de la plaquette après l'avoir complété.

Je vous prie de recevoir, Madame, Monsieur, l'expression de mes sincères salutations.

Thomas Roux
Directeur de l'étude

Le Facilities Management en France Structuration du marché et stratégies de croissance

- L'analyse du positionnement et des stratégies de croissance des opérateurs
- La dynamique et les facteurs d'évolution du marché
- L'analyse des zones de concurrence sur les marchés du FM
- L'analyse des rapports de force concurrentiels
- L'évaluation des barrières à l'entrée par famille de métier
- L'analyse des facteurs clés de succès au sein du secteur

La meilleure synthèse pour stimuler la réflexion et préparer les décisions ; des entretiens en face-à-face et près de 450 pages d'analyses et données pour étayer les conclusions

PRECEPTA et XERFI ont joint leurs moyens d'analyse et de recherche pour faire une étude approfondie du marché du facilities management en dégagant les enjeux stratégiques majeurs. Depuis 1985, le cabinet PRECEPTA est l'un des grands experts français de l'analyse concurrentielle, désormais filiale du groupe Xerfi. Xerfi est le premier Institut français d'études sur les secteurs et les entreprises.

Les travaux de recherche et d'analyse ont été dirigés par Thomas Roux, directeur d'études au sein du cabinet Precepta et spécialiste des services et de l'immobilier. Thomas Roux a publié au cours des dernières années de nombreuses études sur le secteur de l'immobilier. La direction méthodologique a été assurée par Jean-Pierre Détrie, conseiller scientifique de PRECEPTA, professeur au sein du groupe HEC, créateur du Mastère Strategic Management du groupe HEC, coordinateur de STRATEGOR.

L'étude a été menée sur la base d'entretiens en face-à-face avec de nombreux dirigeants du secteur. Ils ont été complétés par l'accès systématique à toutes les bases de données disponibles au sein du groupe Xerfi. Ces travaux de recueil d'informations, d'entretiens en face-à-face et d'analyse ont été effectués entre janvier et avril 2008.

L'étude la plus complète pour comprendre le secteur du Facilities Management, les enjeux et les perspectives ainsi que le contexte concurrentiel spécifiques à la profession. Un document exceptionnel qui comprend trois parties : 1. la « synthèse exécutive », qui tire tous les enseignements de 4 mois d'enquêtes, d'analyses et d'entretiens avec des dirigeants du secteur ; 2. un rapport « stratégies et concurrence », qui analyse et décrypte les stratégies des opérateurs ; 3. un dossier « recherche de données et analyses », qui traite une somme exceptionnelle d'informations quantitatives sur le FM.

Partie I : Synthèse exécutive

Destiné aux décideurs, ce document est volontairement concis, et met en relief les principaux enseignements à tirer de l'étude. Il a été conçu comme un document de travail pour stimuler la réflexion et préparer la prise de décision.

Partie II : Rapport « stratégies et concurrence »

1. Les fondamentaux du business

1.1. Le marché du FM

- 1.1.1. Clarifier cette notion récente et encore floue
- 1.1.2. Cadrer le périmètre d'activité des facilities managers

1.2. Les forces en présence

- 1.2.1. Un marché de non-spécialistes
- 1.2.2. Les principaux cœurs de métier des facilities managers
- 1.2.3. Le top 25 de la profession : CA, actionnariat, segment d'intervention
- 1.2.4. Les changements capitalistiques récents et à venir

1.3. La création de valeur

- 1.3.1. La création de valeur à apporter par le prestataire
- 1.3.2. Mesurer de manière exacte les coûts de recours au marché
- 1.3.3. La chaîne de valeur : analyser les compétences clés pour le métier
- 1.3.4. Identifier les facteurs clés de succès sur la chaîne de valeur
- 1.3.5. Identifier les modalités de création de valeur
- 1.3.6. Analyser la chaîne de profit du service

2. Le marché : perspectives et environnement

2.1. Mesurer l'impact des facteurs environnementaux sur la croissance du FM

- 2.1.1. Les habitudes culturelles des entreprises françaises face à l'externalisation :
 - Les freins à l'externalisation du FM
 - Les avantages de l'externalisation du FM et les freins perçus par les clients
 - La diffusion des pratiques d'externalisation selon les pays européens
- 2.1.2. Le FM : un ensemble de métiers complexes
- 2.1.3. Evolution du marché de l'emploi : quelles conséquences pour les prestataires de FM ?

2.2. Analyser le contexte concurrentiel des prestataires de FM

- le rapport de force avec les clients
- le rapport de force avec les sous-traitants
- l'intensité de la concurrence intra-sectorielle
- la menace des nouveaux entrants
- la menace des substituts

- 2.2.1. Les 3 facteurs de différenciation délimitant les zones concurrentielles
- 2.2.2. Mesurer la force des barrières à l'entrée dans le FM
- 2.2.3. Etablir la cartographie des barrières à l'entrée et à la mobilité dans le FM

2.3. Analyse SWOT des prestataires de FM :

Un contexte globalement favorable malgré le frein culturel toujours présent du côté des donneurs d'ordre

2.4. Evaluer le potentiel de développement par marchés

2.5. Identifier les facteurs de croissance du marché du FM à moyen terme
Mesurer les moteurs et les freins pour identifier le réel potentiel de croissance à moyen terme

2.6. Matrice de la croissance en valeur des 21 premiers acteurs du marché

3. Segmentation stratégique et stratégies de croissance

3.1. La segmentation stratégique : établir des ensembles stratégiques

- 3.1.1. Cœur de métier et taille comme principaux éléments différenciateurs
- 3.1.2. Déterminer les zones de concurrence des prestataires
- 3.1.3. Panorama des opérateurs
Les opérateurs sont classés en plusieurs groupes : les acteurs du secteur énergétique, les acteurs mixtes, les acteurs du secteur de l'ingénierie électrique, les acteurs des services de l'environnement/propreté, les acteurs du secteur du nettoyage industriel, les acteurs issus de la promotion immobilière, les pure players.

Les opérateurs sont classés en fonction de :

- la taille
- les activités
- la couverture géographique
- le type de clients (tertiaires, locaux industriels, commerciaux...)

3.2. Analyser les stratégies de croissance

- 3.2.1. Comprendre le rôle du FM selon le cœur de métier des prestataires
- 3.2.2. Croissance organique et croissance externe : évaluer leur importance et leur pertinence selon le cœur de métier des opérateurs
- 3.2.3. Mesurer le développement international des opérateurs

3.3. Identifier les principales opérations de croissance externe

Les opérations de croissance externe sont analysées par type d'acteurs. Sont précisées la date des opérations et leur finalité (acquisition de savoir-faire, développement national, développement international)

3.4. Panorama des stratégies des opérateurs

- Faits marquants
- Positionnement
- Axes et objectifs stratégiques

Partie III : Recherche de données et analyses

1. Présentation générale

- Définition
- Les types de services couverts par le FM
- Pourquoi recourir au FM ?
- Les types de contrats relatifs au FM
- Les différents modes de facturation
- Qu'est ce qu'un PPP ?

2. Analyse et perspectives du marché

- 2.1. **Le marché des entreprises**
 - L'évolution des activités confiées
 - Les entreprises françaises et l'externalisation
- 2.2. **Le marché des PPP**
 - Contrats de partenariats signés début 2008
- 2.3. **Les champs d'action des opérateurs**
 - Le parc immobilier non résidentiel par segment
 - Les flux dans l'immobilier non résidentiel
 - Les bureaux
 - Les locaux commerciaux
 - Les locaux industriels
 - Les hôtels
 - Les établissements collectifs de transport
 - Les établissements d'enseignement/formation
 - Les établissements de santé et hygiène
 - Les établissements de culture et loisirs
 - Les établissements pénitentiaires
 - Les collectivités locales
 - La population par régions et départements

3. Les grands marchés du FM

- 3.1. **Le marché des entreprises**
 - Le génie climatique
 - Le génie électrique
 - La gestion des déchets
 - Le nettoyage industriel
 - La sécurité
 - La restauration collective
 - La maintenance informatique
 - Les réseaux de télécommunication
 - La travail temporaire
- 3.2. **Le marché des hôpitaux et de la santé**
 - Le vieillissement de la population
 - Les établissements hospitaliers
 - La restauration santé
 - La gestion des déchets des activités de soins à risques infectieux
 - La blanchisserie-teinturerie de gros
 - La location de linge
- 3.3. **Le marché des établissements scolaires**
 - La population scolaire
 - La restauration scolaire
- 3.4. **Prévisions à l'horizon 2009**
 - Le PIB à l'horizon 2009
 - La croissance par grandes branches d'activité

4. Structure de la concurrence

- 4.1. **Panorama du secteur**
 - 4.1.1. Les types d'opérateur, origine et positionnement
 - 4.1.2. La structure capitalistique
 - 4.1.3. Les performances des principaux opérateurs
 - 4.1.4. Les 20 premiers acteurs du marché
 - 4.1.5. Les grandes dates depuis 2005
- 5. **Les monographies**

Les monographies présentent les acteurs du FM sur plusieurs pages à travers plusieurs parties : présentation du groupe, actionnariat, chiffres clés, domaines de compétences, grandes dates et principaux faits marquants.

A. Les groupes du secteur énergétique

- Dalkia
- Cofathec
- Elyo
- Idex

B. Les groupes d'ingénierie électrique

- Vinci Energies
- Forclum
- Spie
- Ineo
- Cegelec
- ETDE
- SNEF

C. Les groupes du secteur de la propreté

- Veolia Propreté
- Samsic
- Derichebourg
- TFN
- ISS France
- Sin & Stés
- Onet

D. Les groupes du secteur immobilier

- Eurogem
- Nexity Saggel

E. Les pure players

- Faceo
- Turner CRES
- SETS

F. Les autres groupes

- Sodexo
- Ortec

6. Bilan économique et financier

⊗ Analyse comparée de plus de 50 prestataires à travers une vingtaine de ratios et d'indicateurs de performances (2002-2006, selon les données disponibles).

Partie II – Rapport stratégies & concurrence		Partie III – Recherche de données et analyses	
T1	Les activités des facilities managers	T27	Panorama des stratégies des opérateurs : faits marquants, positionnement et axes stratégiques
T2	Les principaux cœurs de métier des facilities managers	T31	établissements pénitentiaires
T3	Le top 25 de la profession : CA, actionnariat, segment d'intervention	T32	Les collectivités locales en France
T4	Valeur ajoutée selon le degré d'implication du prestataire	T33	Population des régions/départements
T5	Scoring des bénéficiaires à apporter du côté des prestataires	T35	CA du génie climatique
T6	La chaîne de valeur des entreprises de facilities management	T36	Les déterminants de l'activité
T7	Facteurs clés de succès et modalités de création de valeur	T37	Consommation finale d'électricité
T8	La chaîne de profit du service	T38	CA de la gestion des OM-DIND
T9	Scoring des freins à l'externalisation du FM	T39	CA de la gestion des DID
T10	Les avantages de l'externalisation du FM et les freins perçus par les donneurs d'ordre	T40	L'environnement économique du marché de la gestion des déchets
T11	La diffusion des pratiques d'externalisation selon les pays européens	T41	Les déterminants du CA des sociétés de nettoyage industriel en 2006
T12	Le degré d'externalisation par activités en France	T42	Le CA des entreprises de nettoyage
T13	L'impact des facteurs environnementaux sur la croissance du FM en France	T43	Les prix des services de sécurité
T14	Les 3 facteurs de différenciation délimitant les zones concurrentielles	T44	Le CA des entreprises de sécurité
T15	Les barrières à l'entrée pour les entrants potentiels dans le FM	T45	Marché de la restauration collective
T16	Les 4 composantes renforçant les barrières à l'entrée dans le FM	T46	Le chiffre d'affaires de la restauration collective concédée
T17	Cartographie des barrières à l'entrée et à la mobilité dans le FM	T47	Dynamiques d'évolution et perspectives des différents segments
T18	Les facteurs renforçant et apaisant la domination des donneurs d'ordre dans leur rapport de force avec les prestataires	T48	Chiffre d'affaires de l'infogérance
T19	Les rapports de forces concurrentielles dans le FM	T49	Chiffre d'affaires des installateurs de téléphonie professionnelle
T20	Analyse SWOT des prestataires de FM	T50	Les déterminants du chiffre d'affaires du secteur de l'installation de téléphonie professionnelle en 2007
T21	Les facteurs de croissance du marché à moyen terme	T51	Offres d'emplois
T22	Matrice de la croissance en valeur et en % des 21 premiers acteurs du marché en 2006	T52	L'emploi intérimaire
T23	Le cœur de métier dominant des principaux acteurs en place	T53	Classement des principales SRC par nombre de repas servis
T24	Les zones de concurrence sur les marchés du FM	T54	CA du marché des DASRI
T25	Panorama des opérateurs en fonction de leur taille, activités, couverture géographique, type de client	T55	Chiffre d'affaires de la blanchisserie-teinturerie de gros
T26	Les principales opérations de croissance externe des opérateurs	T56	CA de la location de linge
		T57	Population scolaire totale
		T58	Croissance du PIB en volume
		T59	La croissance par branches d'activité
		T60	Croissance par grandes branches dans l'industrie manufacturière
		T61	Croissance par grandes branches dans les services
		T62	Les principales origines des intervenants
		T63	Positionnement et d'appartenance des principaux opérateurs
		T64	Positionnement des opérateurs par domaine d'intervention
		T65	Positionnement des principaux opérateurs par cœur de métier
		T66	Matrice de performance des principaux opérateurs
		T67	Les opérateurs et leurs domaines d'intervention
		T27	Les types de services couverts par le facilities management
		T28	Les services englobés dans le multitechnique et le multiservice
		T29	Avantages et freins potentiels à son développement
		T30	Les types de contrat relatifs au FM
			Les différents modes de facturation
			Les obligations contractuelles du FM
			L'évolution des activités confiées
			Taux de recours des entreprises à l'externalisation
			Recours à l'externalisation par taille d'entreprise
			Nombre de fonctions externalisées
			Principaux avantages / inconvénients de l'externalisation
			Fonctions externalisées
			Top 10 des activités externalisées
			Répartition des projets de contrats de partenariats
			Contrats de partenariat attribués à mi février 2008
			Nombre de projets attribués par les collectivités locales
			Nombre de projets attribués par l'Etat
			Parc immobilier non résidentiel
			Parc immobilier tertiaire de 80 à 98
			Projection du parc immobilier tertiaire à l'horizon 2020
			Surfaces autorisées et construites de bâtiments non résidentiels
			Surfaces de bureaux autorisées et commencées
			Surfaces de locaux commerciaux autorisées et commencées
			Surfaces de locaux industriels autorisées et commencées
			Surfaces d'hôtels, motels autorisées et commencées
			Surfaces d'établissements collectifs de transport, parkings autorisées et commencées
			Surfaces d'établissements collectifs d'enseignement et de formation autorisées et commencées
			Surfaces d'établissements collectifs de santé, d'hygiène et d'action sociale autorisées et commencées
			Surfaces d'établissements collectifs de culture et de loisirs autorisées et commencées
			Les grands chiffres relatifs aux

Principaux prestataires de FM dont les comptes sont analysés dans l'étude (*)

ALTYS	FACEO FRANCE	PROTERTIA FM
ASERTEC	FACEO SECURITE PREVENTION	ROUGNON
BALAS MAHEY	FORCLUM	SDEL NORD
CEGELEC	GLOBAL MULTITECHNIQUES	SECC
COFATHEC	GROUPE SNEF	SETS
COFATHEC CORIANCE	GTM CONSTRUCTION	SICRA MAINTENANCE
COFATHEC PROJIS	GTM GENIE CIVIL ET SERVICES	SIN & STES
CROM MAINTENANCE	HERVE THERMIQUE	SODEXHO ALLIANCE
DALKIA	ICADE EUROGEM	SUEZ ENERGIE SERVICES
DERICHEBOURG	IDEX	TFN DEVELOPPEMENT
EIFFAGE CONST. SERVICES	IDEX ENERGIES	THALES FACEO PROPERTY MANAGEMENT
EMALEC	IDEX ENVIRONNEMENT	TUNZINI
ENDEL	ISS HOLDING PARIS	TURNER CRES
ELYO INDUSTRIAL SOLUTIONS	KS SERVICES	VEOLIA PROPRETE
ENERGILEC	ONET	VINCI ENERGIES
ETDE	OPTIMEGE	WALMER
EXPRIMM	ORTEC EXPANSION	

(*) Liste non exhaustive