

Marché

# Vers un métier d'intégrateur de services



L'enjeu est d'instaurer des modèles pérennes de collaboration entre opérateurs privés et autorités publiques, basés sur la continuité de service, la performance objectivée par des indicateurs RSE et l'innovation centrée sur les usagers.

**L**e Syndicat Professionnel des Entreprises de Multiservice Immobilier et de Facility Management (SYPEMI), qui assemble les services au sens large dans un modèle FM, réfléchit aux moyens et enjeux de promouvoir l'émergence de véritables intégrateurs de services pour l'immobilier, et au-delà pour tous les espaces des villes et autres territoires.

## 1. Contexte

La part des marchés publics accordée au modèle FM est extrêmement faible et semble décorrélée des besoins exprimés lors du premier **CONNECT FORUM** organisé par le syndicat en 2024 à la Chambre de Commerce de Paris Ile de France et dont le thème était « Innovations servicielles et commande publique, le ticket gagnant des territoires de demain ».

Cette réunion d'échanges a permis de valoriser la parole d'acteurs de collectivités, de spécialistes de la commande publique, de grandes entreprises d'infrastructures comme la SNCF, d'acteurs de collectivités locales telles le Port de

Dunkerque, les villes de Dijon ou de Bezons qui ont présenté **des exemples réussis de partenariats publics et groupements privés**.

Tous ont illustré **les attentes fortes des acteurs publics en matière d'intégration de services**. Non seulement entre les différents métiers parties prenantes, mais également aux différents niveaux des projets, qu'il s'agisse de programmation, de pilotage, de réalisation, de financement et de maintenance. À l'image de l'offre globale de services immobiliers, **les collectivités souhaitent une offre globale de gestion de projets et de développement, notamment en matière de réindustrialisation**.

**Pour ce faire, le SYPEMI dispose de deux atouts primordiaux :**

- Une réelle compétence de Facility Managers à assembler et coordonner différents experts, les 15 Md€ de chiffres d'affaires développés dans ce domaine sont éloquentes ;
- Des entreprises adhérentes fortes financièrement, compétentes technique-

ment et qui ont acquis des savoir-faire serviciels reconnus.

## 2. Démarche

Il s'agit donc d'imaginer une **coordination intelligente d'opérateurs de long terme** travaillant dans un cadre commun et permettant l'optimisation en dynamique du développement des projets, pour apporter à la collectivité plus de services au moindre coût tout en lui garantissant la continuité de chaque projet dans la durée.

Concrètement, il nous faut inventer **ENSEMBLE les processus** par lesquels une offre de services pourrait associer en réalisation, financement, exploitation la plupart des grands secteurs d'activités : réseaux de chaleur, dépollution et traitement des déchets, métiers de l'eau, restauration collective, infrastructures de transports et aéroports, autoroutes et ouvrages routiers, équipements de loisirs, espaces verts, transport public, ....

**Mettre en place ces processus de travail communs et pérennes qui vont aider les**



## **Marché**

### **collectivités dans la mise en place de leurs projets.**

Apparaîtraient alors des intégrateurs « multi-serviciels » (réseaux, énergie, transports, ...) permettant la mise en œuvre de projets de développement et/ou de restructuration voulus et pilotés par une collectivité publique, et qui jusqu'alors traitaient ces sujets **séparément** avec toutes les difficultés associées de calendriers, de coordination, de superpositions etc.

Notre objectif n'est pas d'abandonner le FM tel qu'il est organisé aujourd'hui, principalement autour d'acteurs principalement privés et majoritairement dans le domaine tertiaire sur les métiers à destination des utilisateurs (exploitation technique, propreté, sécurité...) mais d'élargir les domaines de compétences de nos services, que nos adhérents possèdent -cf. supra- à des projets globaux, incluant les études de projet et leurs réalisations.

### **Notre ambition, c'est déployer au niveau de la collectivité l'idée directrice du FM immobilier.**

A ce titre, le SYPEMI a rejoint dès 2022 l'Union Nationale des Services Publics Industriels et Commerciaux (UNSPIC).

Ces opérateurs y sont également très présents **et il apparaît donc important d'associer ces deux structures à cette réflexion, en proposant une première démarche exposée ci-après.**

### **3. Proposition**

La première phase de la mission consiste à identifier, et cartographier les contours et enjeux d'une activité d'intégrateurs de services, en identifiant :

- **Les cibles publiques potentielles :** marchés publics relevant notamment de projets comme la réindustrialisation, de partenariats publics et privés au sens des financeurs potentiels, des organismes publics et des collectivités. Les différents modèles d'affaires et véhicules juridiques existants et/ou à développer au profit de ces marchés ainsi que les acteurs comme les PPP, les SEM et autres formes de DSP. Cette démarche est engagée depuis le début de l'année auprès d'acteurs publics impliqués ;

- **Les opérateurs et intégrateurs de services :** toutes les entreprises et organisations, relevant aujourd'hui de plusieurs domaines d'activités (construction, main-

tenance, transport, ...) et qui contribuent individuellement à la mise en place de projets publics. Cette démarche est aujourd'hui achevée après une étude confiée à un conseil spécialisé. Cette cartographie va servir de support pour nouer les premiers contacts d'informations et de réflexion sur la mise en place d'un travail en commun permettant d'élaborer la démarche d'accompagnement à mettre en œuvre.

Après validation de la cartographie, la deuxième étape permettrait de dégager **un argumentaire, et de structurer la légitimité du SYPEMI et de l'UNSPIC via leurs réseaux d'opérateurs et intégrateurs**, partenaires et clients à mettre en place les **processus organisationnels** au service des décideurs publics.

Les étapes à suivre consistent à :

- **La construction de business cases représentatifs** avec pour enjeu d'identifier les opérations menées par les acteurs publics de manière partielle ou globale, qui montrent qu'il est possible de constituer des services globaux organisés. Des projets, nés ces cinq ou dix dernières années, peuvent servir de récits structurants pour illustrer que certains acteurs publics ont, de leur propre initiative, tenté de constituer, des marchés globaux au bénéfice des territoires ;

- **La création de groupes de travail restreints**, composés d'opérateurs privés dans le domaine des concessions, de la construction, et de la promotion immobilière, associés autant que possible à des décideurs publics. Ces groupes mèneront un travail d'investigation sur la constitution de processus juridiques et administratifs permettant aux clients publics de s'engager dans les marchés globaux.

Une fois le marché global esquissé, il conviendra de constituer les modalités d'assemblage des acteurs autour de ces projets. À ce titre, nous prévoyons la création de conventions de travail inter-opérateurs, facilitant la construction rapide de groupements potentiels, capables de répondre efficacement à la commande publique. Il s'agira de démontrer que ces attelages globaux fonctionnent déjà et sont en mesure de se mobiliser sans délai.

**Ce que nous vous proposons aujourd'hui c'est de nous associer dans une réflexion commune pour développer cette offre complémentaire à nos activités. ■**

**ERIC LEFIOT**

Président du SYPEMI

## **Le SYPEMI réaffirme le rôle central du FM dans la transformation responsable**

Dans un contexte où entreprises, acteurs publics et territoires recherchent des solutions globales et durables, le SYPEMI présentera début 2026 un nouveau travail de référence qui met en lumière la contribution essentielle des activités multiservices, multiservices et FM aux politiques RSE.

**L'enjeu est clair :** montrer que le FM dépasse largement le cadre d'un métier de support pour devenir **un intégrateur stratégique**, capable de structurer, piloter et mesurer des actions à forte valeur ajoutée pour les organisations privées ou publiques et les collectivités territoriales.

- Coordonné par le cabinet CYMBL.O et enrichi par les contributions des membres du SYPEMI ainsi que par des entretiens avec de nombreux clients, ce travail démontre comment les professionnels du FM mobilisent et orchestrent des compétences complémentaires – techniques, environnementales, sociales et de gouvernance.

- Ils prennent également position sur les indicateurs qui leur semblent les plus pertinents au regard des actions engagées et des retours d'expérience, contribuant ainsi à une mesure plus fine et plus opérationnelle de la performance RSE. Cette approche permet d'apporter des réponses concrètes aux grands défis contemporains : décarbonation, performance énergétique, économie circulaire, inclusion, qualité de vie au travail, innovation et maîtrise des risques.

- Les témoignages recueillis auprès d'acteurs majeurs (collectivités, SNCF, ICADE, La Poste Immobilier notamment) illustrent la pertinence d'un FM pleinement intégré, capable d'accompagner une stratégie RSE de la conception jusqu'à l'exploitation.

- Ils confirment également l'importance et la compétence des FMeurs dans des secteurs souvent peu visibles, mais essentiels au quotidien des territoires : réseaux de chaleur, gestion des déchets, mobilités, infrastructures, espaces verts, autant de domaines où coordination et l'expertise opérationnelle sont déterminantes.

L'ambition portée par ce travail est de promouvoir des modèles de coopération durables entre opérateurs privés et décideurs publics, fondés sur la continuité de service, la performance objectivée par des indicateurs RSE et l'innovation au service des usagers.

**En replaçant le FM au cœur des stratégies de durabilité, le SYPEMI rappelle que ces métiers constituent des leviers puissants de transformation, créateurs de valeur pour les organisations, les citoyens et l'ensemble des territoires.**