EXIMIUS
REAL ESTATE ADVISORY

ÉTUDE DE MARCHE INTERNATIONALE · MAINTENANCE AS A PERFORMANCE SERVICE

La pression sur les prix du facility management : exception française ou tendance mondiale ?

Position comparée de la France en Europe, en Amérique du Nord et en Asie-Pacifique · Septembre 2026

Réf. MaaPS-2026-EM-01

Version 1.0 · 29 septembre 2026

Rédaction : Luc Monteil · Recherche documentaire : EXIMIUS REA avec assistance IA (sources consultées le 29 septembre 2026)

SOMMAIRE

1. Synthèse exécutive 4
1.1. Réponse aux trois questions posées 4
1.2. Enseignements pour EXIMIUS REA 5
2. Contexte, questions et méthode 6
2.1. Le constat de départ 6
2.2. Les trois questions de l'étude 6
2.3. Périmètre et méthode 6
2.4. Conventions de lecture et limites 7
3. Le constat français 8
3.1. Un marché mature, dominé par le secteur privé 8
3.2. Des prix comprimés en euros constants 8
3.3. La paupérisation des métiers : le cas de la propreté 8
3.4. Des acteurs nationaux sous tension 9
3.5. Le paradoxe de la commande publique française 9
4. Europe : un mécanisme partagé, des intensités différentes 11
4.1. Le socle commun : un service à forte intensité de main-d'œuvre 11
4.2. Allemagne : le marché le plus dynamique et le plus orienté prix 12
4.3. Royaume-Uni : du moins-disant systémique à la correction par la valeur 12
4.4. Pays-Bas : Best Value Procurement et code de conduite du marché 13
4.5. Pays nordiques : un modèle moins homogène qu'on ne le pense 13
4.6. Suisse, Belgique, Europe du Sud 13
5. Amérique du Nord 15
5.1. États-Unis : dualisme des marges et discipline des acheteurs publics 15
5.2. Canada : un marché externalisé sous contrat cadre 16
6. Asie-Pacifique 17
6.1. Japon : la pénurie de main-d'œuvre inverse le rapport de force 17
6.2. Singapour : la doctrine d'achat la plus aboutie 17
6.3. Australie : IFM à marges élevées, nettoyage public sous pression 18
6.4. Hong Kong et Corée du Sud 19
7. Ce que dit la recherche scientifique 20
7.1. Le moins-disant se paie ex post 20
7.2. Des économies d'externalisation qui s'érodent 20
7.3. La valeur créée pèse plus que le coût économisé 21
7.4. Les modèles à la performance : preuves et limites 21
7.5. Coût global : corriger le ratio 1:5:200 22
8. Analyse comparée : réponses aux questions 23
8.1. La compression des prix est générale, ses formes sont locales 23
8.2. Typologie des pays selon le mécanisme de préservation de la valeur 23
8.3. Les pays ayant préservé la valeur : ce qu'ils ont réellement obtenu 24
8.4. Les cinq leviers qui font la différence 24
9. Enseignements pour la France et pour l'offre MaaPS 26
9.1. Transpositions possibles en France 26
9.2. Implications pour l'argumentaire MaaPS 26
9.3. Points à valider par un professionnel compétent 27
9.4. Prochaines étapes proposées 27

10. Annexe A · Bibliographie et sources 28
10.1. Statistiques et rapports publics 28
10.2. Organisations professionnelles et études de marché 29
10.3. Rapports financiers des groupes 30
10.4. Littérature scientifique 30
11. Annexe B · Données recherchées et non trouvées 32
12. Annexe C · Convention de fiabilité des données 32

1. Synthèse exécutive

La compression des prix du facility management (FM) n'est pas une singularité française : elle est documentée dans toute l'Europe, en Amérique du Nord et dans une partie de l'Asie, partout où la main-d'œuvre représente 70 à 85 % du prix et où l'attribution se fait au moins-disant. Ce qui distingue la France n'est pas la pondération formelle du prix dans les appels d'offres, mais la conjonction d'une grille salariale collée au SMIC, d'un temps partiel structurel et de majors financièrement fragilisés. Quelques pays ont préservé, ou restauré, une approche par la valeur : Singapour par la doctrine d'achat, la Norvège et les Pays-Bas par la régulation du marché, le Royaume-Uni par la correction post-Carillion, le Japon par la pénurie de main-d'œuvre. Aucun n'a fait remonter durablement les marges du multiservices au-delà de 5 à 6 % ; en revanche, tous ont stabilisé le marché et déplacé la concurrence du prix vers le résultat.

1.1. Réponse aux trois questions posées

Question 1 : la baisse progressive des prix des marchés de FM multitechnique et multiservices est-elle spécifique à la France ? Non. Le mécanisme est identique dans les dix-sept pays étudiés : un service à forte intensité de main-d'œuvre, acheté par des directions achats sur un critère prix explicite ou implicite, avec des marges opérationnelles de 3,5 à 5 % pour les leaders du multiservices (Equans 3,5 %, ABM 3,6 %, ISS Amériques 3,9 %, Mitie 4,6 %, Sodexo 4,7 %, Coor 4,8 %, ISS groupe 5,0 %). L'Allemagne, dont le marché est pourtant le plus dynamique d'Europe (66,9 Md€, +3,2 % en 2024), cite les « attributions orientées prix » comme premier frein et attribue 56 % de ses marchés publics au seul critère prix. Le Royaume-Uni a connu, avec Carillion (2018) et Interserve (2019), les faillites les plus spectaculaires d'un modèle d'achat au moins-disant.

Question 2 : la France présente-t-elle néanmoins des traits particuliers ? Oui, trois. D'abord, un décrochage salarial : la grille conventionnelle de la propreté n'est plus qu'à 21 centimes du SMIC en 2026 et sera rattrapée par lui au 1er janvier 2027, alors que le salaire d'entrée conventionnel allemand atteint 15,00 €/h en 2026 et que le real Living Wage britannique est à 13,45 £/h. Ensuite, un temps partiel structurel : environ deux tiers des emplois de la propreté sont à temps partiel et 48 % des salariés sont multi-employeurs. Enfin, une fragilité des acteurs nationaux : Atalian porte une dette supérieure à dix fois son EBITDA, Sodexo a abaissé sa guidance de marge, Equans vise seulement 5 % en 2027. Paradoxalement, la commande publique française est l'une des moins « prix seul » d'Europe (22 % des procédures contre 54 % en moyenne UE) ; la pression s'exerce donc surtout dans le secteur privé (75 % du chiffre d'affaires de la propreté) et par des mécanismes de notation indirects (neutralisation de prix, pénalités, pondérations pratiques).

Question 3 : des pays ont-ils su préserver l'approche par la valeur créée, et donc le niveau de prix ? Oui, mais par quatre voies distinctes et avec des résultats mesurés modestes. Singapour est le seul pays à avoir codifié une doctrine complète : qualité pondérée à 60 % et jamais inférieure au prix, plafonnement de la note des offres inférieures de plus de 20 % à la moyenne, contrats de 3 + 3 ans minimum, bonus-malus de ± 10 % de la redevance, salaires planchers progressifs traités

comme événements de compensation contractuelle. La Norvège (8 % d'attributions au moins-disant, agrément obligatoire des entreprises de propreté) et les Pays-Bas (14 %, Best Value Procurement institutionnalisé, code de conduite du marché signé par plus de 2 000 organisations) ont régulé le marché. Le Royaume-Uni a corrigé sa trajectoire après 2018 (Outsourcing Playbook, valeur sociale à 10 % minimum, Procurement Act 2023). Le Japon, enfin, connaît une remontée des prix contractuels (+6,2 % public, +10,0 % privé en 2025) et des marges (5,3 % à 6,1 %) sous l'effet de la pénurie de main-d'œuvre, sans doctrine d'achat. Dans tous les cas, les marges du multiservices restent inférieures à celles des services techniques et énergétiques (Spie 7,1 à 7,9 %, Vinci Energies 7,2 %, Downer Facilities 7,0 %, Ventia 8,7 %) : le levier de valeur est le mix de services et l'engagement de résultat plus que le pays.

1.2. Enseignements pour EXIMIUS REA

- La recherche académique confirme que le moins-disant ne réduit pas le coût total : au moins la moitié de l'économie initiale est perdue en renégociation (Decarolis, 2014), les coûts d'adaptation représentent 7,5 à 14 % du montant des offres (Bajari et al., 2014) et les économies d'externalisation publique sont passées de 8,5 % à 0,4 % entre 2000 et 2014 (Petersen et al., 2018).
- Le levier valeur pèse plus du double du levier coût : une réduction de 20 % des coûts FM produit environ 6 % de bénéfice organisationnel, une création de valeur de 20 % en produit environ 14 % (Jensen, van der Voordt et Coenen, 2012). Or 80 % des responsables FM restent évalués d'abord sur le budget (RICS, 2012).
- Le discours Maintenance as a Performance Service peut s'appuyer sur des dispositifs éprouvés à l'étranger et transposables en France : plancher de pondération qualité, détection des offres anormalement basses, durée minimale et période probatoire, bonus-malus plafonné, indexation contractuelle des coûts salariaux réglementaires, gouvernance tripartite et donnée partagée.
- Trois points de vigilance rhétorique : abandonner le ratio 1:5:200 au profit des ratios corrigés (Hughes et al., 2004 ; Ive, 2006), citer les gains des modèles à engagement de résultat avec leurs sources et leurs biais, et présenter les tailles de marché avec leur périmètre (les estimations mondiales varient d'un facteur trois selon qu'elles incluent ou non le FM internalisé).

2. Contexte, questions et méthode

Ce mémoire répond à une interrogation née de la pratique : la paupérisation observée des métiers du facility management en France est-elle le produit d'une culture achats nationale, ou le symptôme d'un mouvement plus large ? Il vise à objectiver la position de la France par des données chiffrées, à identifier les pays qui ont préservé une logique de valeur, et à en tirer des enseignements pour l'offre Maintenance as a Performance Service (MaaPS).

2.1. Le constat de départ

Les praticiens du FM multitechnique et multiservices en France décrivent, depuis une quinzaine d'années, une érosion continue des prix de marché sous l'effet de consultations conduites par les directions achats des grands donneurs d'ordres publics et privés. Les conséquences observées sont connues : compression des effectifs sur site, sous-traitance en cascade, difficulté à recruter et à fidéliser les techniciens, dérive vers une maintenance corrective au détriment du préventif, dégradation de la relation contractuelle et, en bout de chaîne, transfert du coût vers le propriétaire (vieillissement accéléré des installations) et vers l'occupant (indisponibilité, inconfort).

Ce constat sert de socle à la réflexion MaaPS engagée le 10 septembre 2026 : une maintenance achetée comme une obligation de moyens produit une économie apparente à la signature et un surcoût global sur la durée de vie de l'actif. Encore faut-il vérifier que le diagnostic est propre à la France, et que des alternatives ont fait leurs preuves ailleurs.

2.2. Les trois questions de l'étude

- La réduction progressive des prix des marchés de FM multitechnique et multiservices est-elle spécifique à la France ou générale dans les pays développés ?
- Si elle est générale, la France présente-t-elle des traits distinctifs, dans l'intensité du phénomène ou dans ses mécanismes ?
- Existe-t-il des pays ayant su préserver une approche par la valeur créée de ces services, et donc un niveau de prix et de marges compatible avec leur qualité et leur soutenabilité sociale ? Par quels dispositifs ?

2.3. Périmètre et méthode

Le périmètre géographique couvre dix-sept pays ou territoires : France, Allemagne, Royaume-Uni, Pays-Bas, Belgique, Suisse, Espagne, Italie, Suède, Danemark, Finlande, Norvège pour l'Europe ; États-Unis et Canada pour l'Amérique du Nord ; Japon, Singapour, Australie, Corée du Sud et Hong Kong pour l'Asie-Pacifique. Le périmètre sectoriel est celui du FM externalisé à dominante bâtimentaire : maintenance multitechnique, propreté, sécurité, services aux occupants, contrats intégrés (IFM). La restauration collective n'est traitée qu'à travers les comptes des groupes qui la combinent avec le FM.

La recherche documentaire a été conduite le 29 septembre 2026 sur le Web ouvert, en français, anglais, allemand, néerlandais et norvégien, à raison d'une centaine de requêtes et de consultations de pages. Quatre familles de sources ont été mobilisées : les statistiques et tableaux de bord publics (Commission européenne, Cour des comptes européenne, GAO, BLS, gouvernements de Singapour et de Hong Kong) ; les organisations professionnelles (Sypemi, FEP, IDET, EFCI, Lünendonk, BIV, IWFM, IFMA, Japan Building Maintenance Association) ; les rapports financiers des groupes cotés ou publiant leurs comptes (Sodexo, Equans, Spie, Vinci, ISS, Coor, Mitie, ABM, CBRE, JLL, EMCOR, Aramark, Dexterra, Downer, Ventia, AEON Delight) ; et la littérature scientifique à comité de lecture (économie des enchères et de la commande publique, gestion du FM, contrats à la performance).

2.4. Conventions de lecture et limites

Chaque donnée chiffrée du mémoire est rattachée à sa source dans le texte (nom et année) et dans la bibliographie (annexe A, avec adresse). Trois niveaux de fiabilité sont distingués : les données lues sur la page source primaire (la grande majorité), les données reprises d'un intermédiaire ou d'un résumé de rapport payant, signalées comme telles, et les données recherchées mais introuvables en accès ouvert, listées en annexe B. Les données de seconde main sont signalées par la mention « source intermédiaire ».

> **Limites méthodologiques.** Les tailles de marché publiées par les cabinets d'études (Frost & Sullivan, Mordor Intelligence, Xerfi) reposent sur des périmètres et des méthodes propriétaires, non comparables entre eux : le marché mondial est estimé à 1 000 Md USD (Frost & Sullivan, FM externalisé) ou à 3 000 Md USD (Mordor, JLL, dépense totale internalisée et externalisée). Les marges des groupes sont publiées selon des agrégats différents (EBITA, EBIT, COPA, résultat opérationnel sous-jacent, EBITDA) et sur des périmètres qui mêlent FM, restauration et énergie. L'indicateur européen « attribution au prix seul » mesure les marchés publics publiés au Journal officiel de l'UE, tous secteurs confondus, et ne rend pas compte des marchés privés ni des notations multicritères où le prix reste décisif en pratique. Ces limites invitent à lire les comparaisons en ordres de grandeur et en tendances, non en valeurs absolues.

3. Le constat français

La France présente un marché FM important (environ 40 Md€), une commande publique formellement peu orientée « prix seul », mais un décrochage salarial et social des métiers de la propreté sans équivalent dans les pays comparés, et des acteurs nationaux dont les marges et les bilans révèlent une pression durable.

3.1. Un marché mature, dominé par le secteur privé

Le marché français du facility management externalisé est estimé à 40 Md€ (Xerfi, décembre 2024, prévisions à 2026). La propreté, première composante en effectifs, représente à elle seule 21 à 22 Md€ de chiffre d'affaires, 15 000 entreprises et 600 000 salariés, avec une croissance nette de 110 000 emplois en dix ans (+23 %) (FEP, Utiles à tous, 2025 ; Monde de la propreté, 2025). Le secteur privé représente 75 % du chiffre d'affaires de la propreté et les bureaux 38 %. Autrement dit, la pression prix dont témoignent les praticiens s'exerce d'abord dans les consultations privées, hors du champ des indicateurs européens de commande publique.

Les pondérations observées dans les appels d'offres publics FM français sont typiquement de 50 à 60 % pour la valeur technique et de 30 à 40 % pour le prix, les accords-cadres de quatre ans dominant (Explain, page sectorielle non datée). Le Sypemi, dans sa note sur la commande publique appliquée aux métiers du FM (2022), décrit toutefois des pratiques qui neutralisent cette pondération apparente : demandes de « neutralisation de 15 % » du prix dans les calculs, pénalités disproportionnées, dialogue compétitif réduit à un « jeu convenu ».

3.2. Des prix comprimés en euros constants

Le baromètre Buzzy Ratios de l'IDET (2024, données 2023, plus de 120 sites et 2,2 millions de m^2) mesure le coût complet des environnements de travail à 593 €/m^2 et 11 051 € par poste de travail. L'évolution sur six ans (2017-2023) est de +10 % par m^2 et de +7 % par poste, alors que l'inflation cumulée sur la même période dépasse 14 % (IDET, 2024). Le coût total par poste a donc reculé en euros constants, ce qui est cohérent avec une compression des prix de prestation, même si l'IDET ne décompose pas la part des services dans cette évolution (analyse EXIMIUS REA).

Sur le segment technique, l'observation est différente : Spie affiche une marge EBITA de 7,1 % en France en 2025 (stable) et Vinci Energies une marge EBIT de 7,2 % en 2024, contre 3,5 % pour Equans (Spie, 2026 ; Vinci, 2025 ; Bouygues, 2025). L'écart entre services techniques et énergétiques d'une part, multiservices d'autre part, est le premier fait saillant de l'étude ; il se retrouve dans tous les pays.

3.3. La paupérisation des métiers : le cas de la propreté

Trois indicateurs documentent la dégradation des conditions d'emploi dans la propreté, premier métier du FM en effectifs.

- **Une grille conventionnelle rattrapée par le SMIC.** L'accord salarial 2026 de la branche (signé en décembre 2025, effectif au 1er avril 2026 après extension) prévoyait +1,1 %, soit environ la

moitié de l'inflation. En 2026, 21 centimes séparent le premier coefficient du SMIC ; la proposition patronale pour 2027 est de +1,2 % et, au 1er janvier 2027, le SMIC rattrapera la grille (FEETS-FO, septembre 2026, source syndicale unique à recouper avec le texte conventionnel).

- **Un temps partiel structurel.** Près d'un tiers seulement des emplois sont à temps plein, 48 % des salariés sont multi-employeurs et 82 % en CDI (FEP, 2025). L'édition 2014 de l'observatoire de branche comptait 75 % de contrats à temps partiel et 33 % de salariés à moins de 16 heures par semaine (Monde de la propreté, 2014).
- **Une comparaison européenne défavorable.** Le salaire d'entrée conventionnel de la propreté allemande est de 14,25 €/h en 2025 et de 15,00 €/h en 2026 (BIV, Branchenreport 2025), soit environ 25 % au-dessus du SMIC français. Au Royaume-Uni, le real Living Wage, adopté par plus de 16 000 employeurs accrédités avec un engagement explicite sur les sous-traitants de nettoyage et de sécurité, est de 13,45 £/h (14,80 £/h à Londres) depuis octobre 2025 (Living Wage Foundation, 2025).

Pour la maintenance multitechnique, aucune statistique publique de turnover ou de pénurie de techniciens n'a pu être identifiée en France (annexe B). L'indicateur le plus proche est international : l'IFMA mesure un délai moyen de recrutement de 3,7 mois pour les postes critiques, la moitié dépassant trois mois (IFMA FM Market Pulse, fin 2025).

3.4. Des acteurs nationaux sous tension

Les comptes des majors à forte exposition française convergent. Atalian (environ 2 Md€ de chiffre d'affaires) a engagé en 2025 une seconde restructuration en deux ans avec une dette de 918 M€, soit plus de dix fois son EBITDA, aboutissant à une reprise par les créanciers (CFNEWS, 2025). Sodexo a publié une marge d'exploitation sous-jacente de 4,7 % sur l'exercice 2025, la perte d'un grand compte FM mondial et une révision ultérieure de sa guidance 2026 à 3,2-3,4 % de marge (Sodexo, 2025 ; révision rapportée par source intermédiaire). Equans (Bouygues) affiche une marge COPA de 3,5 % en 2024, en progression de 0,6 point grâce à une « approche sélective des contrats », avec un objectif de 5 % en 2027 (Bouygues, 2025). Les comptes 2024 d'Onet, de Samsic et de Dalkia ne sont pas accessibles en source ouverte.

3.5. Le paradoxe de la commande publique française

Le tableau de bord du marché unique de la Commission européenne (édition 2024, données 2023) place la France parmi les pays où le critère « prix seul » est le moins utilisé : 22 % des procédures publiées au-dessus des seuils européens, contre 54 % pour le pays médian de l'UE, 56 % en Allemagne, 47 % en Suède et 53 % en Finlande. Le taux de soumissionnaire unique (22 %) est également inférieur à la médiane européenne (28 %). La Cour des comptes européenne (rapport spécial 28/2023) relève cependant que, dans l'ensemble de l'Union, le taux de procédures à offre unique est passé de 23,5 % en 2011 à 41,8 % en 2021 et que le nombre moyen d'offres par procédure a chuté de 5,7 à 3,2, ce qui menace directement le rapport qualité-prix.

> **Analyse EXIMIUS REA.** La singularité française ne réside pas dans le poids formel du prix dans les marchés publics, mais dans la combinaison de trois facteurs : la prédominance du marché privé (75 % du chiffre d'affaires de la propreté), où la notation n'est pas encadrée ; les pratiques

> de notation indirecte décrites par le Sypemi ; et un cadre conventionnel qui a laissé la grille salariale rejoindre le SMIC, rendant impossible toute différenciation par le salaire, donc par la qualité de l'emploi. Cette hypothèse demande à être confirmée par des entretiens avec les directions achats et les fédérations professionnelles.

4. Europe : un mécanisme partagé, des intensités différentes

Partout en Europe, la main-d'œuvre représente 80 à 85 % du prix des services de FM et les marges des leaders du multiservices se situent entre 3,5 et 5 %. Les différences tiennent aux règles du jeu : régulation du marché du travail (Norvège, Allemagne), doctrine d'achat (Pays-Bas, Royaume-Uni après 2018), ou absence de l'une et de l'autre.

4.1. Le socle commun : un service à forte intensité de main-d'œuvre

La Fédération européenne des industries de la propreté (EFCI) recense plus de 290 000 entreprises, 4,2 millions de salariés et environ 120 Md€ de chiffre d'affaires dans l'Union. La main-d'œuvre représente environ 85 % des coûts et 80 % du prix ; la commande publique pèse jusqu'à 50 % du chiffre d'affaires dans certains pays. L'EFCI recommande que le prix ne dépasse pas 50 % de la note dans les appels d'offres publics (EFCI, 2023). Cette structure de coûts explique la mécanique commune : à prix de marché constant ou décroissant, l'ajustement se fait sur le volume d'heures, l'intensité du travail et le niveau de qualification.

Groupe (pays de référence)	Exercice	Marge opérationnelle	Agrégat publié
Spie Allemagne	2025	7,9 %	EBITA
Vinci Energies (groupe)	2024	7,2 %	EBIT
Spie France	2025	7,1 %	EBITA
ISS (groupe, Danemark)	2025	5,0 %	Marge opérationnelle
Coor (pays nordiques)	2025	4,8 %	EBITA ajusté
Sodexo (groupe, France)	FY2025	4,7 %	Résultat d'exploitation sous-jacent
Mitie (Royaume-Uni)	FY2025	4,6 %	Résultat opérationnel avant autres éléments
Equans (groupe, France)	2024	3,5 %	COPA
Atalian (France)	2024	n.d.	Dette > 10 x EBITDA, restructuration

Tableau 1 · Marges opérationnelles des principaux prestataires européens, dernier exercice publié. Sources : rapports annuels et communiqués (annexe A). Agrégats non homogènes, lecture en ordre de grandeur.

Le tableau 1 fait apparaître un seuil : environ 7 % pour les services techniques et énergétiques, 3,5 à 5 % pour le multiservices et l'IFM, quel que soit le pays. Aucune donnée ne montre un pays européen où le FM multiservices dégage durablement plus de 6 %.

4.2. Allemagne : le marché le plus dynamique et le plus orienté prix

Le marché allemand des facility services atteint 66,9 Md€ en 2024 (+3,2 %), et les 25 premiers prestataires ont progressé de 7,8 % en 2024 puis de 6,3 % en 2025, avec une prévision de 6,6 à 7,0 % par an jusqu'en 2030 (Lünendonk, 2025 et 2026). Le même institut cite pourtant, parmi les premiers freins, les « attributions orientées prix » et une « pression prix croissante dans les procédures d'attribution », devant la hausse des coûts salariaux et la pénurie de personnel. Plusieurs filiales de groupes français y reculent (Engie -0,4 %, Sodexo -0,7 %, Vinci -1,2 % en 2025).

La propreté allemande (27,55 Md€, 658 000 salariés, 34 800 entreprises) affiche des coûts salariaux à 85 % du total et un salaire d'entrée conventionnel de 14,25 €/h en 2025 et 15,00 €/h en 2026 ; la part des mini-jobs (29,1 %) a reculé de 24 % depuis 2014. La fédération BIV dénonce néanmoins que « de nombreuses villes et communes attribuent selon le principe du prix le plus bas, avec le prix comme seul critère » (BIV, Branchenreport 2025). Le tableau de bord européen confirme : 56 % des procédures publiques allemandes sont attribuées au prix seul. L'Allemagne combine ainsi un marché en croissance, une régulation salariale forte et une culture d'achat au moins-disant ; la marge sectorielle (Umsatzrendite) publiée par Lünendonk n'est pas accessible en dehors de l'étude payante. Un repère indirect : Apleona a été valorisée 3,6 Md€ par Bain Capital en 2025, avec un potentiel d'amélioration de marge EBIT évalué à 150-200 points de base (source intermédiaire).

4.3. Royaume-Uni : du moins-disant systémique à la correction par la valeur

Le Royaume-Uni est le cas d'école. Le marché FM externalisé contractualisé est estimé à 49,2 Md£ en 2025, dont 68 % dans le secteur public ; sa croissance prévue (1,85 % par an jusqu'en 2030) est portée à 60 % par l'effet prix, c'est-à-dire par la répercussion des hausses de salaires et de conformité (Baachu Rain, 2025, éditeur privé). L'effondrement de Carillion en janvier 2018 (420 contrats publics, 18 000 salariés britanniques, 2 Md£ dus à 30 000 fournisseurs) puis d'Interserve en 2019 (630 M£ de dette, 45 000 salariés) a mis en évidence les limites d'un marché où cinq entreprises remportaient plus de 80 % des contrats publics d'externalisation et où aucun des trois plus gros fournisseurs de l'État n'était bénéficiaire en 2016-2017. L'Institute for Government relève que les offres de Carillion pour les hôpitaux de Liverpool et de Birmingham étaient « priced too low to meet the required specification » et que « le balancier était allé trop loin » dans le transfert de tous les risques aux prestataires (Institute for Government, 2019 et 2020 ; National Audit Office, 2018).

La correction a été réglementaire : Outsourcing Playbook (février 2019), obligation d'une pondération minimale de 10 % pour la valeur sociale dans les marchés de l'État central (PPN 06/20, janvier 2021), puis Procurement Act 2023, en vigueur depuis février 2025, qui remplace l'offre « économiquement la plus avantageuse » (MEAT) par l'offre « la plus avantageuse » (MAT) et impose au moins trois indicateurs de performance publiés pour les contrats de plus de 5 M£ (Social Value Portal, 2025). Le real Living Wage, volontaire, complète le dispositif. Résultat : Mitie, premier acteur britannique, affiche une croissance organique de 9 % dont 3 points de « prix contractuel », une marge de 4,6 % avec un objectif d'au moins 5 % en 2027, et se dit confiant dans

sa capacité à répercuter contractuellement la hausse des cotisations sociales (Mitie, rapport annuel 2025). Le Royaume-Uni n'a pas relevé les marges ; il a restauré la capacité des prestataires à répercuter leurs coûts.

4.4. Pays-Bas : Best Value Procurement et code de conduite du marché

Les Pays-Bas affichent le taux d'attribution au prix seul le plus bas de l'Union dans notre échantillon (14 %). Le pays a institutionnalisé le Best Value Procurement (prestatie-inkoop) à partir de 2009 chez Rijkswaterstaat, avec 89 procédures et 39 projets achevés pour environ 1,5 Md€ (Rijkswaterstaat, 2024) ; la pratique néerlandaise et norvégienne situe le poids du prix à 30 % au plus (Marvan et Hromádka, 2026). Dans les services, le Code Verantwoordelijk Marktgedrag (code de conduite responsable du marché) engage donneurs d'ordre, prestataires et intermédiaires de la propreté, de la sécurité, de la restauration et du déménagement ; il compte environ 2 046 signataires (site du code, 2026). Ce dispositif volontaire, sans équivalent en France, vise précisément à empêcher que la concurrence ne se fasse au détriment des conditions de travail.

Les résultats sont contrastés : le secteur de la propreté croît pour la cinquième année consécutive (3,03 Md€ en 2025, +8,8 %) mais la presse professionnelle titre sur une « rentabilité sous pression », avec des salaires en hausse de 19 % entre novembre 2023 et juin 2024 et plus de sept entreprises sur dix en pénurie de personnel (Facto, 2025). Les marges de Vebego et Facilicom ne sont pas publiées.

4.5. Pays nordiques : un modèle moins homogène qu'on ne le pense

La Norvège est l'archétype de l'achat par la valeur : 8 % seulement des procédures publiques sont attribuées au prix seul (contre 55 % pour l'Espace économique européen), toute entreprise de nettoyage doit être agréée par l'Inspection du travail (Renholdsregisteret), la vente de prestations sans agrément est interdite et un salaire minimum conventionnel étendu s'applique (Arbeidstilsynet, 2026). Le Danemark (40 %), la Suède (47 %) et la Finlande (53 %) sont en revanche proches de la moyenne européenne. Les marges des leaders nordiques ne sont pas supérieures à celles du Royaume-Uni : ISS 5,0 % (2025, 85 Md DKK, croissance « principalement portée par les hausses de prix », rétention de 94 %), Coor 4,8 % de marge EBITA ajustée après des « difficultés opérationnelles en Suède et au Danemark » en 2024 (ISS, 2026 ; Coor, 2025 et 2026). Le modèle nordique stabilise le marché plus qu'il ne l'enrichit.

4.6. Suisse, Belgique, Europe du Sud

Le marché suisse (13,9 Md CHF) a progressé de 4,0 % en 2024, un ralentissement attribué à « l'aplatissement des effets prix », avec la pénurie de main-d'œuvre comme premier frein (Lünendonk, octobre 2025) ; les marges et pratiques d'achat n'y sont pas documentées. La Belgique (27 % d'attributions au prix seul), l'Espagne (19 %, mais 33 % de soumissionnaire unique) et l'Italie (31 %, 34 % de soumissionnaire unique) n'ont pas fait l'objet d'une recherche approfondie

; le taux élevé de soumissionnaire unique en Europe du Sud signale un affaiblissement de la concurrence plutôt qu'une pression prix.

Pays	Procédures attribuées au prix seul	Soumissionnaire unique	Lecture
Norvège	8 %	19 %	Achat par la valeur, propreté régulée
Pays-Bas	14 %	24 %	Best Value, code de conduite du marché
Espagne	19 %	33 %	Concurrence affaiblie
France	22 %	22 %	Prix formellement modéré, pression privée
Belgique	27 %	22 %	Intermédiaire
Italie	31 %	34 %	Concurrence affaiblie
Danemark	40 %	n.d.	Proche de la moyenne UE
Suède	47 %	27 %	Proche de la moyenne UE
Finlande	53 %	15 %	Proche de la moyenne UE
Allemagne	56 %	20 %	Culture du moins-disant
Pays médian UE	54 %	28 %	Référence

Tableau 2 · Critère d'attribution et concurrence dans les marchés publics au-dessus des seuils européens, tous secteurs. Source : Commission européenne, Single Market Scoreboard 2024 (données 2023).

5. Amérique du Nord

Les États-Unis et le Canada présentent un marché FM très fragmenté, où les services à forte intensité de main-d'œuvre restent achetés au moins-disant, mais où l'achat public fédéral a statutairement privilégié l'acquisition fondée sur la performance et encadré le « lowest price technically acceptable ». Les acteurs y pratiquent une sélectivité explicite des contrats.

5.1. États-Unis : dualisme des marges et discipline des acheteurs publics

Le marché américain est estimé à 366 Md USD en 2025 avec 59 % de FM internalisé (Mordor Intelligence, estimation propriétaire). Le nettoyage (janitorial) représente 112 Md USD et près d'un million d'entreprises ; l'analyste sectoriel IBISWorld écrit que « les clients ont poussé fort sur les prix et traité le nettoyage comme un centre de coûts » et que la croissance du nombre d'établissements dépasse celle du chiffre d'affaires, ce qui comprime les marges (IBISWorld, 2026). Frost & Sullivan décrit, à l'échelle mondiale, « une concurrence par les prix intense, particulièrement sur les soft services » (Frost & Sullivan, 2024).

Acteur et segment	Exercice	Chiffre d'affaires	Marge	Observation
ABM Industries (groupe)	FY2025	8 746 M USD	3,6 %	Main-d'œuvre directe 68 % du CA ; « décisions de prix stratégiques » sur les rebids
ISS Amériques	2025	9 % du groupe	3,9 %	Croissance organique -13,5 %, perte de comptes
JLL Real Estate Mgt Services	2025	20,0 Md USD	≈ 2,2 %	EBITDA ajusté sur CA brut (ratio calculé)
Aramark FSS United States	FY2025	13,2 Md USD	5,4 %	Rétention record 96,3 %
EMCOR US Building Services	2025	3,12 Md USD	6,0 %	Contre 12,5 % pour les segments construction
CBRE Building Operations & Experience	2025	23,2 Md USD	10,2 %	Marge sur revenu net hors refacturations (10,7 Md)

Tableau 3 · Marges des principaux acteurs nord-américains. Sources : 10-K et communiqués de résultats (annexe A). Agrégats non homogènes.

Le tableau 3 illustre un dualisme : les pure players à forte intensité de main-d'œuvre (ABM, ISS Amériques, JLL en brut) dégagent 2 à 4 %, tandis que les modèles rémunérés en honoraires sur revenu net (CBRE) ou adossés à une expertise technique (EMCOR) atteignent 6 à 10 %. ABM indique que « la majorité du chiffre d'affaires provient d'appels d'offres concurrentiels » et que ses coûts directs de main-d'œuvre représentent 68 % du chiffre d'affaires, avec 45 % de salariés sous convention collective (ABM, 10-K 2025). Le marché du nettoyage est lui-même dual : les 20 000 agents de nettoyage de bureaux de New York couverts par le syndicat SEIU 32BJ ont obtenu en décembre 2023 une hausse de 3,725 USD/h sur quatre ans, une prime de 3 000 USD et une couverture santé intégralement financée, sur une base de 29,47 USD/h (SEIU 32BJ, 2019 et 2023), très au-dessus des marchés non syndiqués.

L'achat public fédéral a pris position de longue date : la FAR 37.102 fait de l'acquisition fondée sur la performance (PBSA) « la méthode privilégiée pour acquérir des services », avec un ordre de préférence explicite. La loi de finances de la défense pour 2017 (section 813) a limité l'usage du « lowest price technically acceptable » (LPTA) à six conditions cumulatives, étendues aux agences civiles en 2019 (section 880). Le GAO a néanmoins constaté que les responsables ne vérifiaient pas que le prix le plus bas reflétait le coût complet du cycle de vie, et que le LPTA restait utilisé pour environ 25 % des contrats de plus de 5 M USD au ministère de la Défense contre 7 % dans les agences civiles (GAO, 2017 et 2019). La doctrine existe ; son application reste inégale.

5.2. Canada : un marché externalisé sous contrat cadre

Le marché canadien est estimé à 55,6 Md USD en 2026 avec 53 % de FM internalisé ; 28 % des entreprises citent le recrutement comme obstacle principal (Mordor Intelligence, estimation propriétaire). Le contrat fédéral de services immobiliers confié à BGIS couvre environ 1 900 sites et plus de 5 millions de m^2, de novembre 2014 à mars 2028, pour 1,13 Md CAD facturés sur le seul exercice 2021-2022, avec plus de 80 % du travail sous-traité (source militante, montants renvoyant aux comptes publics fédéraux, non recontrôlés). Dexterra, acteur coté, affiche une marge EBITDA de 10,1 % sur son segment Support Services (IFM et restauration) en 2025, avec un objectif de long terme supérieur à 9 % (Dexterra, 2026). La pondération prix-technique des appels d'offres fédéraux et la marge de BGIS, société non cotée, n'ont pu être documentées.

6. Asie-Pacifique

L'Asie-Pacifique offre les contre-exemples les plus instructifs : Singapour a codifié l'achat par la valeur, Hong Kong a rompu avec le moins-disant pour les services publics de nettoyage et de sécurité, le Japon voit ses prix remonter sous l'effet de la démographie, et l'Australie combine des contrats IFM à marges élevées avec un nettoyage public acheté au plus bas prix.

6.1. Japon : la pénurie de main-d'œuvre inverse le rapport de force

Le marché japonais de la gestion d'immeubles atteint 4,83 billions de yens en 2023 (+5,2 %), tiré par « les révisions de prix au renouvellement » et « la mise en exploitation de nouveaux projets à des niveaux de prix unitaires appropriés », tout en jugeant que « les marges de révision de prix restent insuffisantes » (Yano Research, 2024). Le taux d'externalisation est estimé à 68 % ; parmi les freins figurent les « plafonds de prix des marchés publics » (Mordor Intelligence, estimation propriétaire).

La 56e enquête de la Japan Building Maintenance Association (2026, 1 060 répondants) est la source la plus précise de toute l'étude sur la relation entre pénurie et prix. Le chiffre d'affaires moyen par entreprise a progressé de 4,7 % en 2024 et devrait progresser de 6,3 % en 2025. Les révisions de prix contractuels obtenues en 2025 atteignent +6,2 % dans le secteur public et +10,0 % dans le secteur privé, contre +2,7 % et +2,6 % lors de l'enquête précédente. La marge opérationnelle moyenne est passée de 5,3 % (2023) à 6,1 % (2024). Les salaires d'embauche progressent de 5 à 6 % par an et le « recrutement du personnel de terrain » est la première difficulté citée (88,5 %) depuis treize ans (JBMA, 2026). AEON Delight, l'un des leaders, reconnaît des « efforts insuffisants pour améliorer la rentabilité face à la hausse des coûts salariaux » et supprime les postes résidents de 210 sites au profit d'une gestion de zone assistée par l'IoT (AEON Delight, 2023).

> **Lecture.** Le Japon est le seul pays de l'échantillon où l'on documente simultanément une hausse à deux chiffres des prix contractuels privés et une remontée de la marge sectorielle. Le mécanisme n'est pas une politique d'achat par la valeur mais un rapport de force démographique qui contraint les acheteurs à accepter la répercussion des coûts. Le secteur public reste en retrait (+6,2 % contre +10,0 %), signe que les plafonds budgétaires freinent l'ajustement même en situation de pénurie.

6.2. Singapour : la doctrine d'achat la plus aboutie

Singapour est le seul pays à avoir publié une formule complète d'évaluation des offres FM. Le Guide on FM Procurement de la Building and Construction Authority (2e édition, 31 juillet 2026) recommande une pondération de 60 % pour la qualité et de 40 % pour le prix ; pour les appels d'offres publics d'IFM incluant nettoyage et sécurité, « la pondération qualité doit être égale ou supérieure à la pondération prix ». Le guide plafonne la note des offres inférieures de plus de 20 %

à la moyenne des offres, fixe une durée minimale de 3 + 3 ans, encadre les bonus-malus de performance à ± 10 % de la redevance mensuelle (à répercuter aux sous-traitants, avec une grille de six grades semestriels), et traite les revalorisations des salaires planchers comme des « compensation events » dans un cadre collaboratif et à livre ouvert. Il précise que « retirer les effectifs d'un cahier des charges tout en gardant toutes les tâches prescriptives ne constitue pas un contrat à obligation de résultat » (BCA, 2026).

Le guide de la National Environment Agency sur les contrats de nettoyage à obligation de résultat (3e édition, mars 2026) fixe des ratios prix-qualité de 40:60 (qualité importante) ou 30:70 (qualité critique) et documente des gains de productivité de +10 à +20 % de surface nettoyée par agent (NEA, 2026). Un pilote de contrat collaboratif NEC4 FM sur le campus de la BCA a produit plus de 350 000 S$ d'économies en six mois par affinage concerté du périmètre (BCA, discours du 31 juillet 2026).

Le troisième pilier est salarial : le Progressive Wage Model impose des planchers croissants par métier. Pour la sécurité, le salaire de base passe de 1 300 S$ (2016) à 2 870 S$ (2025) puis 3 530 S$ en 2028, le dispositif couvrant « jusqu'à neuf travailleurs à bas salaire sur dix » (Ministry of Manpower, 2025). Pour le nettoyage, le plancher de l'agent général passe de 1 910 S$ (2025) à 2 420 S$ (2028), soit environ +9 % par an (grilles reprises d'un intermédiaire, à confirmer sur la source officielle). ISS, dont l'Asie-Pacifique est tirée par l'Australie et Singapour, y affiche une marge de 7,2 % et une croissance organique de 7,1 % « tirée par les volumes et les hausses de prix » (ISS, 2026). Le taux d'adoption des contrats à obligation de résultat en part de marché n'est pas publié.

6.3. Australie : IFM à marges élevées, nettoyage public sous pression

L'Australie affiche le taux d'externalisation le plus élevé de l'échantillon (67 %) et une pénurie aiguë : 77 % des employeurs ne trouvent pas de techniciens, contre 39 % en 2020 (Mordor Intelligence, estimation propriétaire). Les deux leaders cotés pratiquent une sélectivité assumée : Downer affiche une marge EBITA de 7,0 % sur son segment Facilities, avec environ 90 % de son carnet indexé sur les coûts et une sortie explicite des « activités non cœur à faible marge » (Downer, résultats semestriels 2026) ; Ventia atteint 8,7 % de marge EBITDA (8,5 % sur la défense et l'infrastructure sociale) avec un carnet de 22,1 Md AUD et une « discipline de marge » revendiquée (Ventia, 2026).

À l'autre extrémité, le nettoyage des écoles publiques de Nouvelle-Galles du Sud illustre la persistance du moins-disant : les agents sont payés 24,07 AUD/h, soit 0,84 AUD au-dessus du minimum national ; 52 % déclarent avoir été sous-payés en cinq ans et 48 % ont subi des coupes d'heures, alors que le coût des neuf contrats régionaux a progressé de 43 % depuis 2019 pour atteindre 518 M AUD (United Workers Union, 2024, source syndicale). La réponse australienne est la transparence : le Cleaning Accountability Framework certifie les immeubles dont les prestataires « reçoivent un prix juste leur permettant de payer légalement leurs salariés » (42 immeubles, plus de 1 600 agents en 2023) et le Fair Work Ombudsman a fait du nettoyage sous contrat une priorité de contrôle (Fair Work Ombudsman, 2023 ; CAF, 2020).

6.4. Hong Kong et Corée du Sud

Hong Kong a explicitement rompu avec le moins-disant le 1er avril 2019 pour les marchés publics de services à forte main-d'œuvre non qualifiée : relèvement de la pondération technique dans les grilles de notation, prise en compte du niveau de salaire proposé dans l'évaluation technique, gratification contractuelle, jours fériés payés, durée de contrat de trois ans au moins encouragée (Gouvernement de Hong Kong, 2019). Environ 40 000 travailleurs non qualifiés relèvent des contrats des quatre grands départements acheteurs, et le coût de gestion des contrats est estimé à 14 % de leur valeur annualisée (Gouvernement de Hong Kong, 2024). Les salaires des techniciens qualifiés ont progressé de 8 à 10 % en 2024 dans un contexte de pénurie (Mordor Intelligence, estimation propriétaire). La Corée du Sud (marché estimé à 25,8 Md USD, 62 % externalisé) n'a pu être documentée par des sources primaires exploitables ; les cabinets d'études y signalent une « stabilité des marges après 2023 » et une préférence pour l'achat par ligne de service plutôt que par bouquet (Frost & Sullivan, 2025).

7. Ce que dit la recherche scientifique

La littérature internationale converge sur quatre résultats : le moins-disant se paie après la signature ; les économies d'externalisation s'érodent et la qualité n'est presque jamais mesurée ; la valeur créée par le FM pèse plus que le coût économisé ; les modèles à la performance produisent des gains réels mais inégalement démontrés.

7.1. Le moins-disant se paie ex post

L'économie des enchères fournit les résultats les plus robustes. Sur les marchés publics italiens, le passage de l'attribution à la moyenne à l'attribution au moins-disant a produit des prix initiaux plus bas mais une « mauvaise performance ex post » : au moins la moitié de l'économie obtenue à l'attribution est perdue en renégociation, et le filtrage des offres anormalement basses, s'il réduit d'un tiers l'économie initiale, évite la dégradation de performance (Decarolis, 2014, American Economic Journal: Applied Economics). Sur les marchés routiers californiens, les coûts d'adaptation liés à l'incomplétude des contrats représentent 7,5 à 14 % du montant de l'offre gagnante (Bajari, Houghton et Tadelis, 2014, American Economic Review). La « malédiction du vainqueur » est vérifiée empiriquement : l'offre gagnante est celle qui a le plus sous-estimé les coûts (Hong et Shum, 2002, Review of Economic Studies). À l'inverse, l'introduction d'un critère non exclusivement prix (délai, dans les contrats A+B californiens) a produit un gain de bien-être de 359 M USD, soit 6,8 % de la valeur des contrats, supérieur au surcoût des offres (Lewis et Bajari, 2011, Quarterly Journal of Economics).

Ces résultats sont cohérents avec le diagnostic britannique post-Carillion et avec l'observation, en République tchèque, que 95,8 % de la valeur des marchés de construction est attribuée au prix seul, alors que deux pilotes en Best Value avec un prix pondéré à 20 % ont conduit les candidats à soumettre des prix « réalistes » (Marvan et Hromádka, 2025, Buildings).

7.2. Des économies d'externalisation qui s'érodent

La revue systématique de Petersen, Hjelmar et Vrangbæk (2018, Social Policy & Administration), portant sur 49 études retenues parmi 7 217, mesure une économie moyenne de 4,2 % liée à l'externalisation des services publics, en déclin marqué : 8,5 % (2000-2004), 4,8 % (2005-2009), 0,4 % (2010-2014). Les services techniques (déchets, maintenance, transport) obtiennent 5,7 %, les services sociaux 0,2 %. Seules 19 études sur 49 examinent la qualité, avec des mesures « superficielles », et une seule prend en compte les coûts de transaction. Andersson, Jordahl et Josephson (2019, CESifo Economic Studies) précisent que les services à contractibilité moyenne, dont l'entretien, permettent des réductions de coûts mais avec une qualité difficile à mesurer. L'Institute for Government (2019) classe le nettoyage, la restauration et la maintenance parmi les externalisations britanniques réussies, tout en soulignant que « les responsables politiques continuent d'affirmer que l'externalisation peut encore produire 20 à 30 % d'économies, sans aucune preuve à l'appui ».

7.3. La valeur créée pèse plus que le coût économisé

Le programme de recherche EuroFM sur la valeur ajoutée du FM (Jensen, van der Voordt et Coenen, 2012, 36 cas nordiques) propose un modèle illustratif devenu référence : une réduction de 20 % des coûts FM produit un bénéfice organisationnel d'environ 6 %, tandis qu'une création de valeur de 20 % (satisfaction, productivité, adaptabilité, image) en produit environ 14 %. Le FM représente près de 5 % du PIB des grands pays européens. Le cas du centre de services LEGO fixe un objectif de « 5 % de valeur ajoutée par an » selon la formule valeur = volume x qualité x flexibilité / coût (Jensen et Katchamart, 2011). Pourtant, l'enquête RICS « Raising the Bar » (2012, 400 professionnels, 40 pays) constate que 80 % des responsables FM sont évalués d'abord sur le budget et que « l'industrie du FM connaît le coût de tout mais la valeur métier de peu de choses » ; l'édition 2017 (1 750 répondants) confirme la domination des métriques de budget et de niveau de service sur les mesures d'impact métier (Ware et Carder, 2012 ; Ware et al., 2017). L'étude prospective ISS 2020 Vision (281 experts) décrit la trajectoire attendue : « pay per input, pay per output, pay per outcome » (ISS, CIFS et CoreNet, 2016).

7.4. Les modèles à la performance : preuves et limites

Modèle et cas	Résultat mesuré	Source	Réserve
Contrats à la performance, entretien routier (Brésil, Argentine, Indonésie, Zambie)	Coûts globaux -19 %, maintenance -34 % (Brésil) ; +9 à +15 % d'efficience ailleurs	3ie, Prasad et al., 2022 (5 études retenues sur 1 589)	Risque de biais élevé, pas de contrefactuel valide
Alliances de projet, Australasie (61 alliances)	Sous-coût moyen de 4,1 % vs cible ; 75 % atteignent la valeur attendue	Walker, Harley et Mills, 2015	Mais +45 à 55 % entre business case et coût réel (DTF Victoria, 2009)
Best Value Procurement / PIPS (2 000 projets, 10 pays)	98 % de satisfaction client, -30 % de coûts, -50 % de délai d'achat	PBSRG, Arizona State University	Auto-déclaré, sans évaluation indépendante
Vested : P&G et JLL (2003, 60 pays)	Trajectoire de -20 % de coûts sur cinq ans, -60 % de contrats de service en EMEA	Vested Way, Université du Tennessee	Source promotrice du modèle, cas ancien
Vested : Microsoft et Accenture (2007)	Plus de 30 M USD d'économies en deux ans (hors FM)	Vitasek et al., 2012	Le cas pédagogique publié ne chiffre pas les gains
Contrats collaboratifs NEC4 FM, Singapour (2026)	Plus de 350 000 S$ d'économies en six mois	BCA, 2026	Un site pilote
Contrats de nettoyage à obligation de résultat, Singapour	+10 à +20 % de surface nettoyée par agent	NEA, 2026	Études de cas officielles, non généralisées
Forfait tout compris vs paiement à l'acte, maintenance d'équipements médicaux (700 scanners)	Le forfait réduit la fiabilité et augmente les coûts (aléa moral)	Chan, de Véricourt et Besbes, 2014	Hors bâtiment ; montre que la structure d'incitation prime sur le prix

Tableau 4 · Résultats mesurés des modèles fondés sur la valeur et la performance. Sources : annexe A.

Le tableau 4 appelle une lecture prudente. Les gains existent et sont parfois importants, mais les preuves les plus solides (économie des enchères, alliances australiennes) concernent la construction et l'infrastructure plus que le FM bâtimentaire, et les chiffres les plus cités dans le

discours commercial du FM (Best Value, Vested) proviennent de sources promotrices. Le contre-exemple des équipements médicaux rappelle qu'un contrat au forfait mal incité peut dégrader la performance : ce n'est pas le niveau de prix qui compte, mais la structure des incitations et la mesure.

7.5. Coût global : corriger le ratio 1:5:200

Le ratio 1:5:200 (construction, exploitation-maintenance, coûts d'activité) attribué à la Royal Academy of Engineering (Evans, Haryott, Haste et Jones, 1998) est régulièrement invoqué pour justifier l'investissement dans la maintenance. Il a été démonté : il ne reposait sur aucune méthode et le recalcul empirique donne environ 1:0,4:12 (Hughes, Ancell, Gruneberg et Hirst, 2004), ou 1:1,5 à 1:3 pour la maintenance et 1:15 à 1:30 pour l'exploitation selon le taux d'actualisation (Ive, 2006, cité de seconde main). L'argument reste valable (le coût d'usage dépasse largement le coût de construction) mais doit être présenté avec les ratios corrigés. De même, les gains de la maintenance préventive documentés par le programme fédéral américain de gestion de l'énergie sont de 12 à 18 % par rapport au correctif, et de 30 à 40 % pour la maintenance prédictive (FEMP et PNNL, 2010) ; les multiplicateurs souvent cités (« le correctif coûte trois à cinq fois plus », « un dollar différé en coûte quatre ») n'ont pas de source primaire identifiable.

8. Analyse comparée : réponses aux questions

La comparaison des dix-sept pays fait apparaître une typologie en quatre familles selon le mécanisme qui gouverne le prix : la doctrine d'achat, la régulation du marché, la correction post-crise, ou le seul rapport de force démographique. La France n'appartient clairement à aucune ; elle cumule une commande publique formellement vertueuse et un marché privé sans garde-fou.

8.1. La compression des prix est générale, ses formes sont locales

Sur les dix-sept pays étudiés, la pression sur les prix des services FM à forte intensité de main-d'œuvre est documentée par des sources primaires dans quatorze (France, Allemagne, Royaume-Uni, Pays-Bas, Suède, Danemark, Suisse, États-Unis, Canada, Japon pour le secteur public, Australie pour le nettoyage public, Hong Kong avant 2019, Espagne et Italie par l'affaiblissement de la concurrence) ; elle est absente ou inversée dans deux (Japon pour le secteur privé, Singapour) et non documentable dans un (Corée du Sud). Les indicateurs convergent : marges du multiservices entre 2 et 5 %, part de la main-d'œuvre entre 68 et 85 % du prix, plaintes récurrentes des fédérations sur l'attribution au moins-disant, difficultés de recrutement citées comme premier frein dans tous les pays.

La compression prend cependant trois formes. La forme directe, par attribution au prix seul, domine en Allemagne, dans les pays nordiques hors Norvège, dans le nettoyage public australien et dans le marché américain non syndiqué. La forme indirecte, par notation multicritère où le prix reste décisif en pratique, domine en France, au Royaume-Uni avant 2019 et dans les grands comptes IFM mondiaux (les pertes de comptes signalées par Sodexo, ISS et JLL en 2025 en témoignent). La forme par affaiblissement de la concurrence (soumissionnaire unique, concentration) domine en Europe du Sud et caractérisait le marché britannique avant Carillion.

8.2. Typologie des pays selon le mécanisme de préservation de la valeur

Famille	Pays	Dispositifs caractéristiques	Effet observé sur les prix et marges
Doctrine d'achat codifiée	Singapour, Hong Kong (2019), États-Unis fédéral (PBSA)	Qualité ≥ prix, anti-dumping (-20 %), durée 3 + 3, bonus-malus ± 10 %, salaires planchers indexés dans le contrat, LPTA encadré	Prix soutenus par le PWM, marges ISS APAC 7,2 % ; application inégale aux États-Unis
Régulation du marché	Norvège, Pays-Bas, Allemagne (salaires)	Agrément obligatoire, salaire minimum étendu, code de conduite du marché, Best Value Procurement	Prix seul 8 à 14 % ; marges stabilisées à 4,5 à 5 %, rentabilité néerlandaise sous pression

Famille	Pays	Dispositifs caractéristiques	Effet observé sur les prix et marges
Correction post-crise	Royaume-Uni	Outsourcing Playbook, valeur sociale ≥ 10 %, MAT, KPI publiés, real Living Wage	Répercussion des coûts retrouvée (3 points de prix contractuel chez Mitie), marges 4,6 % vers 5 %
Rapport de force démographique	Japon, Australie (IFM technique)	Aucune doctrine ; pénurie de main-d'œuvre, indexation du carnet, sélectivité des prestataires	Prix +6 à +10 % (Japon 2025), marges 6 à 9 %
Sans mécanisme identifié	France, Suède, Danemark, Finlande, Canada, Corée	Commande publique multicritère mais marché privé non encadré ; grille salariale au SMIC (France)	Marges 3,5 à 4,8 %, restructurations (Atalian), guidance abaissée (Sodexo)

Tableau 5 · Typologie des pays selon le mécanisme gouvernant les prix du FM. Synthèse EXIMIUS REA à partir des sources de l'annexe A.

8.3. Les pays ayant préservé la valeur : ce qu'ils ont réellement obtenu

Aucun pays n'a « préservé le niveau de prix » au sens où les marges du multiservices y seraient structurellement supérieures. Les marges des leaders norvégiens, néerlandais, britanniques ou singapouriens restent comprises entre 4,5 et 7 %. Ce que ces pays ont obtenu est différent et sans doute plus important : la stabilité du marché (absence de faillites systémiques depuis les réformes), la capacité des prestataires à répercuter les hausses de coûts salariaux et réglementaires, le maintien d'un salaire différencié pour les métiers de terrain, et le déplacement de la concurrence du prix vers le résultat mesuré. Le Japon montre par ailleurs que, même sans doctrine, la pénurie finit par imposer la répercussion des coûts ; la France, dont la démographie des métiers techniques suit une trajectoire comparable, pourrait connaître le même basculement, mais subi plutôt que piloté (hypothèse EXIMIUS REA).

8.4. Les cinq leviers qui font la différence

- **Un plancher de pondération qualité.** Singapour impose qualité ≥ prix, l'EFCI recommande prix < 50 %, les Pays-Bas pratiquent prix ≤ 30 %, le Royaume-Uni impose 10 % minimum de valeur sociale. La France, dont les pondérations formelles sont déjà de 30 à 40 % pour le prix, gagnerait surtout à encadrer les mécanismes de notation indirecte (formules de notation du prix, neutralisations, pénalités).
- **La détection et le traitement des offres anormalement basses.** Singapour plafonne la note des offres inférieures de plus de 20 % à la moyenne ; Decarolis (2014) démontre que ce filtrage préserve la performance ex post. Le droit français de la commande publique connaît la procédure de l'offre anormalement basse, mais son usage dans les services FM reste rare (point à vérifier auprès des acheteurs publics).
- **La durée et la période probatoire.** Singapour fixe 3 + 3 ans minimum, Hong Kong encourage 3 ans au moins ; les accords-cadres français de quatre ans sont dans la norme, mais la période probatoire de 6 à 12 mois prévue dans le modèle MaaPS trouve un appui dans la grille de six grades semestriels de la BCA.

- **L'indexation contractuelle des coûts salariaux et réglementaires.** Singapour traite les hausses de salaires planchers comme des événements de compensation ; Downer affiche 90 % de carnet indexé ; l'IFMA observe que 47 % des organisations ajoutent des clauses d'indexation et 30 % raccourcissent les fenêtres de prix ferme. C'est le levier le plus directement transposable et le plus protecteur pour les métiers.
- **Le bonus-malus plafonné et la mesure partagée.** Singapour encadre la part variable à ± 10 % de la redevance mensuelle et impose sa répercussion aux sous-traitants ; le modèle MaaPS (part variable 10-15 %, intéressement 5-10 %) est cohérent avec cet ordre de grandeur. La condition de réussite, dans tous les cas étudiés, est une donnée de performance partagée et une gouvernance conjointe.

9. Enseignements pour la France et pour l'offre MaaPS

L'étude confirme le diagnostic fondateur du projet MaaPS et lui donne une assise internationale. Elle en précise aussi le discours : le sujet n'est pas de « faire remonter les prix », mais de déplacer la concurrence vers le résultat, de protéger contractuellement les métiers et de mesurer la valeur créée.

9.1. Transpositions possibles en France

- **Charte donneurs d'ordre et prestataires** sur le modèle du Code Verantwoordelijk Marktgedrag néerlandais : engagement volontaire sur la pondération, la durée, l'indexation et la transparence des prix ; portage possible par le Sypemi, l'IDET et la FEP avec des grands donneurs d'ordre pilotes.
- **Guide d'achat FM à obligation de résultat** inspiré du guide de la BCA de Singapour : formule de notation, seuil d'offre anormalement basse, structure de rémunération, grille de performance, clauses d'indexation. Un tel guide n'existe pas en France ; il constituerait un livrable naturel d'EXIMIUS REA.
- **Certification d'immeuble** sur le modèle du Cleaning Accountability Framework australien, attestant que les prestataires du site sont rémunérés à un prix permettant le respect des conventions collectives ; complémentaire des labels ESG existants.
- **Indexation contractuelle systématique** des revalorisations conventionnelles et réglementaires (SMIC, grilles, cotisations), à l'image des compensation events singapouriens et des clauses observées par l'IFMA.

9.2. Implications pour l'argumentaire MaaPS

Le fil conducteur de la présentation du 10 septembre 2026 sort renforcé, avec trois ajustements. Le premier concerne le constat (diapositive 3) : il peut désormais s'appuyer sur des données comparées (marges 3,5 à 5 %, main-d'œuvre 80 à 85 % du prix, grille propreté au SMIC, faillites britanniques) plutôt que sur le seul ressenti des praticiens. Le deuxième concerne la diapositive « Pourquoi maintenant » : le ratio 1:5:200 doit être remplacé par les ratios corrigés de Hughes et al. (2004) ou d'Ive (2006), et les gains de la maintenance préventive et prédictive cités selon le FEMP (12 à 18 % et 30 à 40 %). Le troisième concerne l'architecture contractuelle (diapositive 8) : les ordres de grandeur retenus (part variable 10-15 %, intéressement 5-10 %, période probatoire 6-12 mois) sont cohérents avec la doctrine singapourienne (± 10 %, six grades semestriels, 3 + 3 ans) et peuvent y faire référence.

Sur le fond, l'étude suggère de reformuler la promesse : la Maintenance as a Performance Service ne vise pas un prix plus élevé mais un prix juste, indexé et lisible, en contrepartie d'un résultat mesuré et partagé entre propriétaire, occupant et prestataire. Le Japon montre ce qui arrive lorsque le marché seul impose le prix juste : une hausse subie de 10 % par an. Les pays à doctrine montrent l'alternative : une hausse pilotée, adossée à la performance.

9.3. Points à valider par un professionnel compétent

> **Réserves.** Les éléments suivants relèvent de l'analyse ou de l'hypothèse et doivent être validés avant tout usage contractuel ou commercial : la lecture comparée des marges (agrégats COPA, EBITA, résultat sous-jacent, EBITDA non homogènes), à faire expertiser par un analyste financier ; l'interprétation juridique des indicateurs européens de commande publique et la transposabilité en droit français des dispositifs étrangers (plafonnement de note des offres basses, compensation events, bonus-malus), à faire valider par un avocat en droit de la commande publique et des contrats ; les données conventionnelles de la propreté 2026-2027, issues d'une source syndicale unique, à recouper avec les textes conventionnels étendus ; les grilles de salaires planchers singapouriennes du nettoyage, reprises d'un intermédiaire ; les tailles de marché des cabinets d'études, aux périmètres propriétaires.

9.4. Prochaines étapes proposées

- Entretiens croisés avec trois directions achats de grands donneurs d'ordre privés, deux acheteurs publics et les fédérations (Sypemi, FEP, IDET) pour tester l'hypothèse des mécanismes de notation indirecte (deux à trois semaines).
- Obtention des études payantes utiles à la contradiction : Lünendonk Facility Services Allemagne (marges sectorielles), Xerfi FM France (comptes des acteurs non cotés), IFMA O&M Benchmarks et BOMA Experience Exchange Report (coûts d'exploitation par m^2).
- Rédaction d'une note de doctrine « achat de maintenance à obligation de résultat » pour la France, calquée sur le guide de la BCA, destinée à devenir un livrable de l'offre MaaPS (diagnostic de maturité, conception du modèle de service, AMO de consultation).
- Mise à jour de la présentation MaaPS v1 (diapositives 3, 4 et 8) et versement du présent mémoire au projet Claude « MAINTENANCE AS A PERFORMANCE SERVICE ».

10. Annexe A · Bibliographie et sources

Sources consultées le 29 septembre 2026. Les adresses sont celles des pages lues ; les documents payants n'ont été consultés qu'à travers leurs pages de présentation ou extraits publics.

10.1. Statistiques et rapports publics

Commission européenne, Single Market Scoreboard 2024, indicateurs de commande publique par pays. https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/business-framework-conditions/public-procurement_en

Cour des comptes européenne (2023), Rapport spécial 28/2023, Public procurement in the EU. https://www.eca.europa.eu/ECAPublications/SR-2023-28/SR-2023-28_EN.pdf

GAO (2017), GAO-18-139, Defense Contracting: Use of Lowest Price Technically Acceptable Source Selection. https://www.gao.gov/assets/gao-18-139.pdf ; GAO (2019), GAO-19-691. https://www.gao.gov/products/gao-19-691

Federal Acquisition Regulation, FAR 37.102 Policy. https://www.acquisition.gov/far/37.102

Bureau of Labor Statistics, Occupational Outlook Handbook, HVACR mechanics and installers (2025). https://www.bls.gov/ooh/installation-maintenance-and-repair/heating-air-conditioning-and-refrigeration-mechanics-and-installers.htm

Building and Construction Authority, Singapour (2026), Guide on FM Procurement, 2e édition. https://isomer-user-content.by.gov.sg/338/fc0b28d6-dd76-4b48-a45b-f115527b5a42/Revised%20Guide%20on%20FM%20Procurement.pdf

National Environment Agency, Singapour (2026), Guide on Specifications for Outcome-Based Cleaning Contracts, 3e édition. https://www.nea.gov.sg/docs/default-source/itm/obc-guides/guide-on-specifications-for-outcome-based-cleaning-contracts-2026-3rd-edition.pdf

BCA (2026), Speech at the 5th Facilities Management Experts Summit. https://www1.bca.gov.sg/resources/newsroom/speech-by-sps-dr-syed-harun-at-the-opening-ceremony--of-the-5th-facilities-management-experts-summit-2026/

Ministry of Manpower, Singapour (2025), Committee of Supply speech, Progressive Wage Model. https://www.mom.gov.sg/newsroom/speeches/2025/0307-sms-zaqy-speech-at-cos-2025 ; Factually.gov.sg, Security PWM. https://www.factually.gov.sg/corrections-and-clarifications/clarifications-regarding-security-progressive-wage-model/

Gouvernement de Hong Kong (2019), LCQ17 Reform of government service contracts. https://www.info.gov.hk/gia/general/201901/09/P2019010900423.htm ; (2024), LCQ19. https://www.info.gov.hk/gia/general/202412/04/P2024120300397.htm

Rijkswaterstaat, Best Value, résultats. https://www.rijkswaterstaat.nl/zakelijk/zakendoen-met-rijkswaterstaat/werkwijzen/werkwijze-in-gww/aanbesteden-en-contracteren/best-value/resultaten

Arbeidstilsynet, Norvège, Authorisation scheme for cleaning companies. https://www.arbeidstilsynet.no/en/godkjenninger/renholdsregisteret/authorisation-scheme-for-cleaning-companies/

Fair Work Ombudsman, Australie (2023), Cleaning Accountability Framework media release. https://www.fairwork.gov.au/newsroom/media-releases/2023-media-releases/november-2023/20231117-fwo-cleaning-accountability-framework-media-release

National Audit Office (2018), Investigation into the government's handling of the collapse of Carillion. https://www.nao.org.uk/reports/investigation-into-the-governments-handling-of-the-collapse-of-carillion/

Institute for Government (2019), Government outsourcing: what has worked and what needs reform? https://www.instituteforgovernment.org.uk/publication/report/government-outsourcing-reform ; (2020), Carillion: two years on. https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/carillion-two-years-on.pdf ;

(2019), Lessons from Interserve. https://www.instituteforgovernment.org.uk/article/comment/lessons-interserve-must-be-learnt

Social Value Portal (2025), The Procurement Act 2023 and social value. https://www.socialvalueportal.com/news-and-insights/the-procurement-act-2023-social-value-what-authorities-and-suppliers-need-to-know

Living Wage Foundation (2025), Real Living Wage rates. https://www.livingwage.org.uk/news/real-living-wage-rates-increase-%C2%A31345-uk-and-%C2%A314-80-london ; IWFM guidance. https://www.livingwage.org.uk/news/iwfm-publishes-new-guidance-living-wage-foundation

Inspection générale de la Ville de Paris (2010), Audit des fonctions de logistique générale. https://cdn.paris.fr/paris/2020/02/26/3b60ff44a77d14d7afff329526b2d76e.pdf

10.2. Organisations professionnelles et études de marché

Xerfi (2024), Le marché du facility management. https://www.xerfi.com/presentationetude/le-marche-du-facility-management_sco35

Sypemi (2022), La commande publique appliquée aux métiers du FM. https://sypemi.com/wp-content/uploads/2022/09/Commande_Publique.pdf

Explain, Secteur facility management (page non datée). https://explain.fr/secteurs/svc-facility

FEP, La propreté en chiffres (2025). https://utiles-a-tous.metiers-proprete.com/la-proprete-en-chiffres/ ; Monde de la propreté, chiffres clés. https://www.monde-proprete.com/chiffres-cles-proprete ; édition 2014. https://www.monde-proprete.com/sites/default/files/fare-220115pap.pdf

FEETS-FO (2026), Salaires propreté 2027. https://feetsfo.fr/salaires-proprete-2027/

IDET (2024), Combien coûtent les environnements de travail en 2024 (Buzzy Ratios). https://www.idet.fr/combien-coutent-les-environnements-de-travail-en-2024/

EFCI (2023), Public procurement leaflet. https://www.efci.eu/wp-content/uploads/2023/12/EFCI_Procurement_leaflet-2.pdf ; European Cleaning Journal, EFCI annual report. https://www.europeancleaningjournal.com/magazine/articles/business-reports/efci-annual-report-resilience-through-crisis

Lünendonk (2025), Facility Services Deutschland, Blick in die Studie. https://www.luenendonk.de/wp-content/uploads/2025/08/LUE_FS_DE_Studie_2025_Blick-in-die-Studie.pdf ; Lünendonk-Liste 2025. https://www.luenendonk.de/luenendonk-liste-2025-facility-service-unternehmen-erwarten-impulse-aus-dem-investitionspaket/ ; Lünendonk-Liste 2026. https://www.luenendonk.de/luenendonk-liste-2026-auch-im-post-zyklischen-facility-service-markt-ist-die-schwache-konjunktur-spuerbar/ ; Suisse 2025. https://www.luenendonk.de/wp-content/uploads/2025/10/LUE_PI_FS_CH_2025.pdf

BIV, Die Gebäudedienstleister (2025), Branchenreport 2025. https://www.die-gebaeudedienstleister.de/wp-content/uploads/2025/06/Branchenreport_2025_FolderA5.pdf

Facto (2025), Schoonmaakbranche groeit voor vijfde jaar op rij. https://www.facto.nl/44181/schoonmaakbranche-groeit-voor-vijfde-jaar-op-rij-winstgevendheid-onder-druk ; Code Verantwoordelijk Marktgedrag, signataires. https://www.codeverantwoordelijkmarktgedrag.nl/ondertekenaars/

Baachu Rain (2025), UK Facilities Management Market. https://baachurain.com/uk-facilities-management-market/

Frost & Sullivan (2024), Facility Management Market, Global 2024-2030. https://store.frost.com/facility-management-market-global-2024-2030.html ; Japan and South Korea 2025-2030. https://store.frost.com/facility-management-market-japan-and-south-korea-2025-2030.html

Mordor Intelligence, rapports Facility Management : monde, États-Unis, Canada, Japon, Singapour, Australie, Corée du Sud, Hong Kong (2025-2026). https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/facility-management-market

IBISWorld (2026), Janitorial Services in the US. https://www.ibisworld.com/united-states/industry/janitorial-services/1496/

JLL (2025), Global State of Facilities Management Report. https://www.jll.com/en-us/insights/global-state-of-facilities-management-report

IFMA (2025), FM Market Pulse Report, octobre-décembre 2025. https://ifma.foleon.com/fm-market-pulse-report/ifma-fm-market-pulse-reportoct-dec2025/ifma-FM-Market-Pulse-OctDec2025

Yano Research (2024), marché de la gestion d'immeubles au Japon. https://www.yano.co.jp/press/press.php/003659 ; Japan Building Maintenance Association (2026), 56e enquête. https://www.j-bma.or.jp/data/115554

United Workers Union (2024), NSW school cleaning report. https://media.unitedworkers.org.au/uploads/2024/02/240201_SchoolCleaningReport.pdf ; Cleaning Accountability Framework, Senate submission. https://www.cleaningaccountability.org.au/wp-content/uploads/2025/05/CAF-submission-Senate-inquiry-underpayment.pdf

SEIU 32BJ (2019, 2023), communiqués sur les accords des agents de nettoyage de New York. https://www.seiu32bj.org/press-release/strike-averted-commercial-cleaners/

RICS, Ware et Carder (2012), Raising the Bar. https://www.rics.org/content/dam/ricsglobal/documents/to-be-sorted/raising_the_bar_i_enhancing_the_strategic_role_of_fm_rics.pdf ; RICS et IFMA (2017), Raising the Bar III. https://www.rics.org/content/dam/ricsglobal/documents/to-be-sorted/raising_the_bar_iii_from_operational_excellence_to_strategic_impact_in_fm_rics.pdf

ISS, CIFS et CoreNet (2016), ISS 2020 Vision: Future of Outsourcing and Perspectives of FM. https://s3.us-east-2.amazonaws.com/knowledgelibrary.ifma.org/KL_Documents/2016_ISS%202020%20Future%20of%20Outsourcing%20and%20Perspectives..._Case%20Study.pdf

PBSRG, Arizona State University, Best Value Approach. https://pbsrg.com/best-value-approach/ ; Vested Way, P&G et JLL teaching case. https://www.vestedway.com/wp-content/uploads/2022/06/PG-Case-Study-final-TEACHING-case-OK-for-Distribution-v2.pdf

10.3. Rapports financiers des groupes

Sodexo (2025), Fiscal 2025 results. https://www.sodexo.com/news/newsroom/2025/fiscal-2025-results ; Bouygues (2025), résultats annuels 2024 (Equans). https://www.bouygues.com/app/uploads/docs/91140/press-release.pdf ; Spie (2026), FY 2025 results. https://www.spie.com/sites/www.spie.com/files/2026-03/SPIE%20-%20Press%20release%20FY%202025%20results.pdf ; Vinci (2025), 2024 annual results. https://www.vinci.com/en/newsroom/press-releases/2024-annual-results ; CFNEWS (2025), Atalian dépoussière son bilan. https://www.cfnews.net/L-actualite/Retournement/Operations/Creanciers/Atalian-depoussiere-son-bilan-710031

ISS (2026), Annual Report 2025. https://www.issworld.com/en/news/2026/02/19/annual-report-2025 ; Coor (2025, 2026), Year-end reports. https://www.coor.com/news/press-releases/2026/year-end-report-januarydecember-2025-coor-service-management-holding-ab/ ; Mitie (2025), Annual Report, Chief Executive's review. http://www.mitie.com/wp-content/uploads/2026/06/Chief-Executives-review-Annual-Report-2025.pdf

ABM Industries (2025), Form 10-K FY2025. https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/771497/000077149725000031/abm-20251031.htm ; CBRE (2026), Q4 and full year 2025 results. https://ir.cbre.com/press-releases/detail/261/cbre-group-inc-reports-financial-results-for-q4-and-full ; JLL (2026), 2025 financial results. https://ir.jll.com/news-releases/ ; EMCOR (2026), full-year 2025 results. https://www.businesswire.com/news/home/20260226702092/en/ ; Aramark (2025), fiscal 2025 results. https://aramark.gcs-web.com/news-releases/news-release-details/aramark-reports-earnings-results-fiscal-2025

Dexterra (2026), results for Q4 and year ended December 31, 2025. https://ir.dexterra.com/2026/03/03/ ; Downer (2026), 1H26 results presentation. https://downergroup.com/wp-content/uploads/sites/4/2026/02/FINAL_Downer-1H26-results-presentation.pdf ; Ventia (2026), FY2025 results, ASX. https://announcements.asx.com.au/asxpdf/20260219/pdf/06wgtqr9f8m2hk.pdf ; AEON Delight, IR financial review. https://www.aeondelight.co.jp/english/ir/financial/review.html

10.4. Littérature scientifique

Andersson, F., Jordahl, H., Josephson, J. (2019). Outsourcing Public Services: Contractibility, Cost, and Quality. CESifo Economic Studies, 65(4), 349-372. https://doi.org/10.1093/cesifo/ifz009

Bajari, P., Houghton, S., Tadelis, S. (2014). Bidding for Incomplete Contracts: An Empirical Analysis of Adaptation Costs. American Economic Review, 104(4), 1288-1319. https://doi.org/10.1257/aer.104.4.1288

Chan, T., de Véricourt, F., Besbes, O. (2014). Contracting in medical equipment maintenance services: An empirical investigation. ESMT Working Paper 14-05. https://ideas.repec.org/p/esm/wpaper/esmt-14-05.html

Decarolis, F. (2014). Awarding Price, Contract Performance, and Bids Screening: Evidence from Procurement Auctions. American Economic Journal: Applied Economics, 6(1), 108-132. https://doi.org/10.1257/app.6.1.108

Department of Treasury and Finance Victoria (2009). In Pursuit of Additional Value: A benchmarking study into alliancing in the Australian Public Sector. https://www.infrastructureaustralia.gov.au/sites/default/files/2019-06/PC_Submission_Attachment_L.pdf

Evans, R., Haryott, R., Haste, N., Jones, A. (1998). The Long Term Costs of Owning and Using Buildings. Royal Academy of Engineering (cité de seconde main).

FEMP et PNNL (2010). Operations and Maintenance Best Practices Guide, Release 3.0. https://www.pnnl.gov/projects/om-best-practices/maintenance-approaches

Hong, H., Shum, M. (2002). Increasing Competition and the Winner's Curse: Evidence from Procurement. Review of Economic Studies, 69(4), 871-898. https://doi.org/10.1111/1467-937X.00229

Hughes, W., Ancell, D., Gruneberg, S., Hirst, L. (2004). Exposing the myth of the 1:5:200 ratio. ARCOM Conference, Heriot-Watt University. https://centaur.reading.ac.uk/12142/

Jensen, P.A. (2010). Facilities Management and Added Value: An EuroFM Research Initiative. EFMC 2010. https://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB21529.pdf

Jensen, P.A., Katchamart, A. (2011). Value Adding Management of buildings and facility services. EFMC 2011. https://backend.orbit.dtu.dk/ws/files/130185668/Value_adding_management_final.pdf

Jensen, P.A., van der Voordt, T., Coenen, C. (dir.) (2012). The Added Value of Facilities Management: Concepts, Findings and Perspectives. Polyteknisk Forlag. https://backend.orbit.dtu.dk/ws/portalfiles/portal/10426866/Added_value.pdf

Jensen, P.A. et al. (2012). In search for the added value of FM: what we know and what we need to learn. Facilities, 30(5/6), 199-217. https://doi.org/10.1108/02632771211208486

Kurdi, M.K. et al. (2011). Outsourcing in Facilities Management: A Literature Review. Procedia Engineering, 20, 445-457. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705811029961

Lewis, G., Bajari, P. (2011). Procurement Contracting with Time Incentives: Theory and Evidence. Quarterly Journal of Economics, 126(3), 1173-1211. https://www.nber.org/papers/w14855

Marvan, P., Hromádka, V. (2025). From Price to Value: Implementing Best Value Procurement in the Czech Public Sector. Buildings, 15(21), 3981. https://www.mdpi.com/2075-5309/15/21/3981 ; étude comparée NL et NO (2026), Administrative Sciences, 16(1), 5. https://www.mdpi.com/2076-3387/16/1/5

Petersen, O.H., Hjelmar, U., Vrangbæk, K. (2018). Is Contracting out of Public Services still the Great Panacea? A Systematic Review. Social Policy & Administration, 52(1), 130-157. https://doi.org/10.1111/spol.12297

Prasad, S. et al. (2022). Use of performance-based contracts for road maintenance: a rapid evidence assessment. 3ie Working Paper 54. https://3ieimpact.org/sites/default/files/2022-12/PBC-Road%20Maintenance-REA-WP54.pdf

van de Rijt, J., Witteveen, W., Vis, C., Santema, S. (2011). Best Value at the Directorate-General for Public Works and Water Management in the Netherlands. Journal for the Advancement of Performance Information and Value, 3(1). https://journal.cibw117.org/index.php/japiv/article/view/108

Vitasek, K., Manrodt, K., Krishna, S. (2012). Changing the game of outsourcing: the Microsoft OneFinance case. Journal of Information Technology Teaching Cases, 2, 1-12. https://doi.org/10.1057/jittc.2012.2

Walker, D.H.T., Harley, J., Mills, A. (2015). Performance of Project Alliancing in Australasia. Construction Economics and Building, 15(1), 1-18. https://doi.org/10.5130/ajceb.v15i1.4186

11. Annexe B · Données recherchées et non trouvées

Par transparence, les données suivantes ont été recherchées sans succès en accès ouvert. Elles constituent la liste des acquisitions documentaires à prévoir pour une version 2 du mémoire.

- Marges sectorielles allemandes (Umsatzrendite) publiées par Lünendonk, réservées à l'étude payante.
- Comptes 2024 d'Onet, Samsic, Dalkia, Vebego, Facilicom, Caverion, BGIS, Nihon Housing et Japan Facility Solutions.
- Statistiques françaises de turnover et de pénurie de techniciens de maintenance multitechnique (Sypemi, Observatoire du FM).
- Rapport de la Cour des comptes ou de l'IGF spécifiquement consacré à l'externalisation de la maintenance et du nettoyage de l'État.
- Bilan chiffré national des marchés globaux de performance énergétique et des contrats de performance en France.
- Résultats quantifiés indépendants (délais, coûts de transaction) du Best Value Procurement néerlandais et norvégien.
- Taille du marché FM belge ; marges et pratiques d'achat suisses ; sources primaires coréennes sur l'attribution au moins-disant dans les marchés de services.
- Part actuelle des dépenses fédérales américaines de services contractées en acquisition fondée sur la performance ; pondération prix-technique des appels d'offres fédéraux canadiens.
- Coût d'exploitation moyen récent par m^2 (BOMA Experience Exchange Report, IFMA O&M Benchmarks), payants.
- Taux d'adoption des contrats à obligation de résultat en part de marché à Singapour ; études d'impact de la certification ISO 41001 sur la performance FM (lacune de littérature).

12. Annexe C · Convention de fiabilité des données

Les données du mémoire sont classées en trois niveaux. Le niveau 1 regroupe les valeurs lues directement sur la page ou le document primaire cité (statistiques publiques, rapports financiers, articles à comité de lecture, fédérations professionnelles) ; c'est le cas de la grande majorité des chiffres. Le niveau 2 regroupe les valeurs reprises d'un intermédiaire ou d'un résumé public de rapport payant ; elles sont signalées dans le texte par les mentions « source intermédiaire », « estimation propriétaire », « source syndicale » ou « source militante ». Le niveau 3 correspond aux

affirmations d'analyse ou aux hypothèses propres à EXIMIUS REA, signalées comme telles ou placées dans les encadrés. Les données recherchées et non trouvées sont listées en annexe B et ne font l'objet d'aucune estimation de substitution.

Document établi par EXIMIUS REAL ESTATE ADVISORY, SAS au capital de 10 000 €, RCS Paris 930 808 787, siège social 60 rue François 1er, 75008 Paris. N° SIRET 930 808 787 00012, APE 7010Z, N° TVA intracommunautaire FR73 930808787. Tél. +33 6 87 36 96 53, luc.monteil@eximius-rea.com. Les analyses et hypothèses qu'il contient ne constituent ni un avis juridique, ni un avis financier ; les points signalés doivent être validés par un professionnel compétent avant tout usage contractuel.