

Prestations de Maintenance

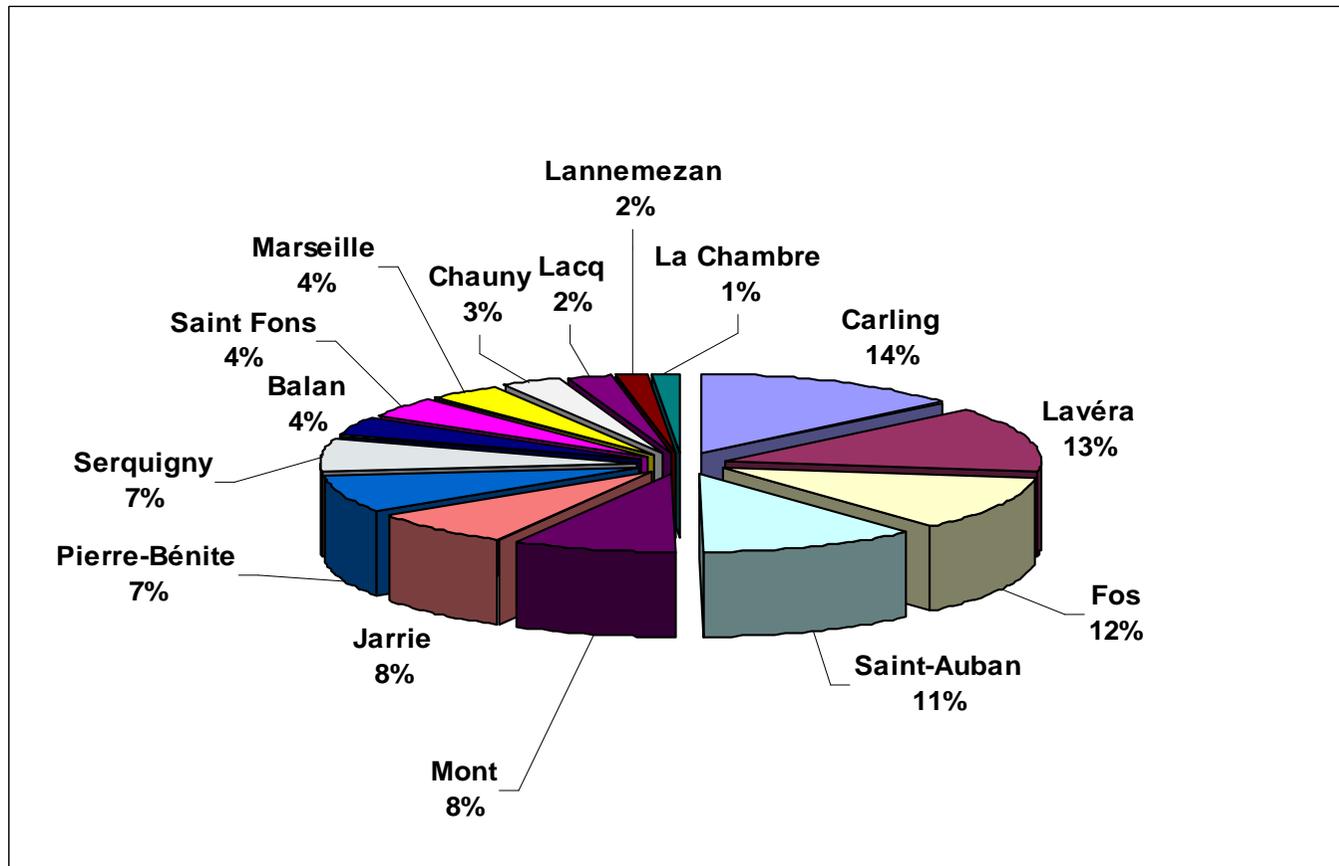
Exemple de cartographie et stratégies d'achat

Sommaire

- ❑ **Dépenses prestations maintenance 2008**
- ❑ **Top 20 fournisseurs - Évolution CA par groupe**
- ❑ **Recensement des contrats sites**
- ❑ **Objectifs 2009 - Actions achats**
- ❑ **Enjeux et contextes de la maintenance industrielle**
- ❑ **Stratégie d'achat de prestations de maintenance**

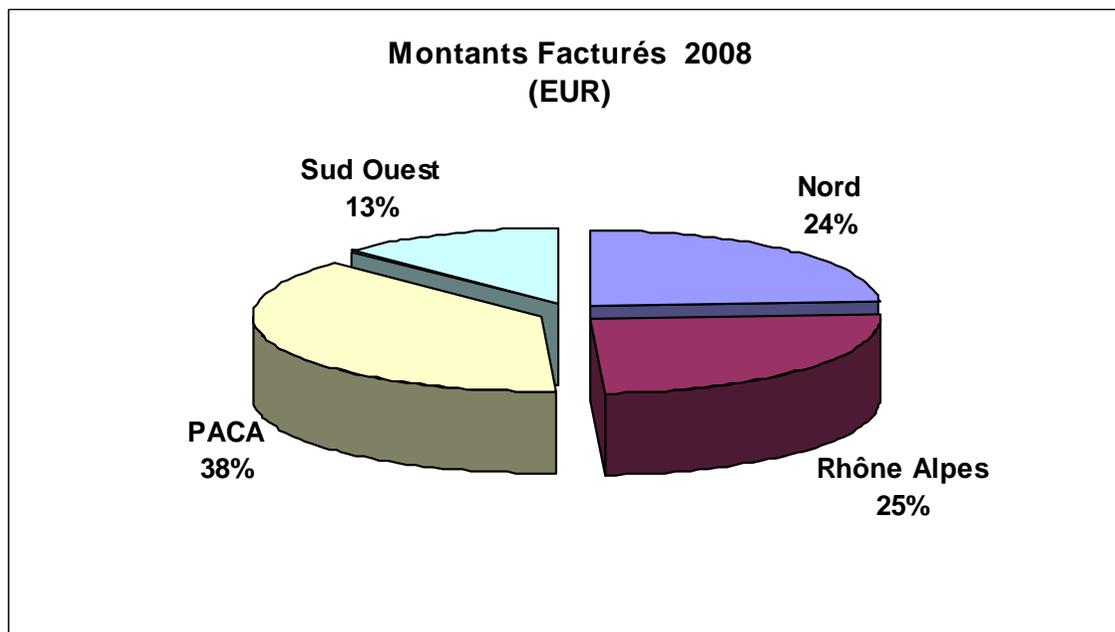
Scope

- Dépenses de prestations 2008 = 150 M€ (>1500 fournisseurs)
- 25 fournisseurs maintenance génèrent 50 % des dépenses (75 M€)
- Montant des contrats pluri-annuels: environ 50 M€



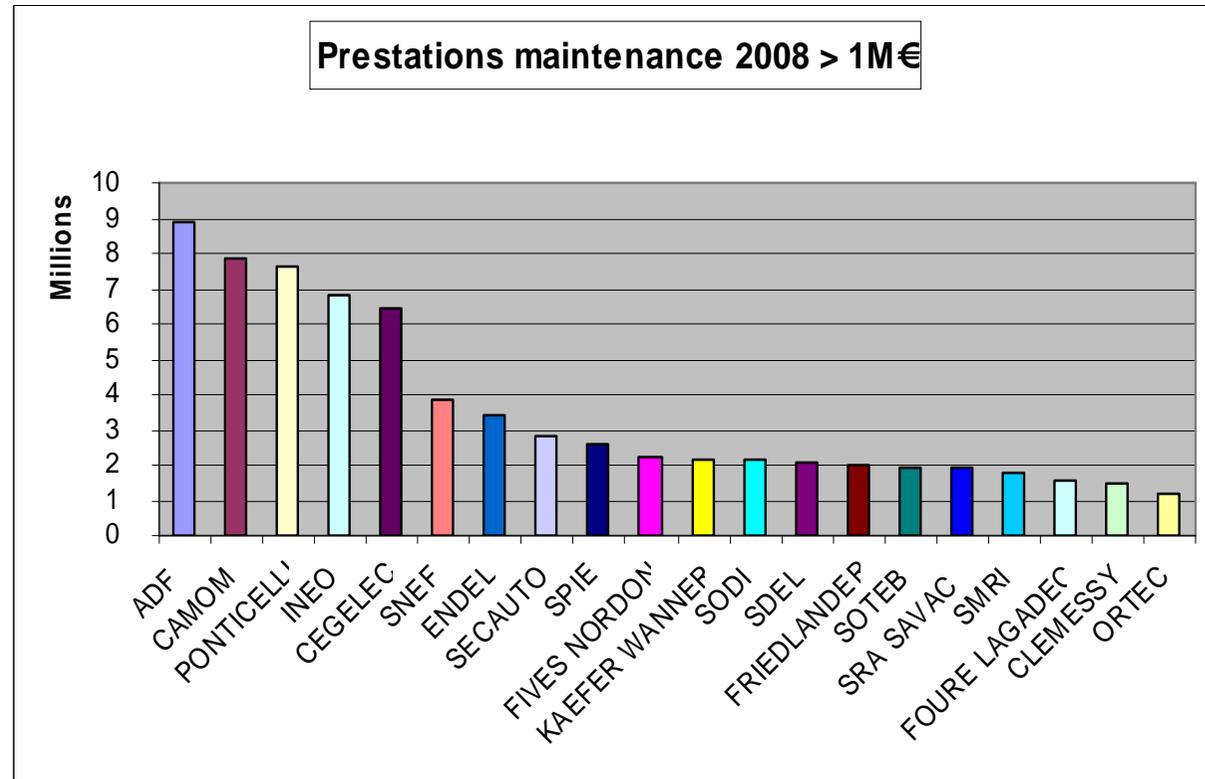
Dépenses de prestations en 2008 (maintenance)

Source SAP/BW	Mnt Fact. (EUR)	Nb Cde
PACA	60 156 508	6 967
Rhône Alpes	39 368 043	2 960
Nord	38 206 317	7 403
Sud Ouest	20 114 686	2 168
Total 2008	157 845 555	19 498



Top 20 prestataires maintenance

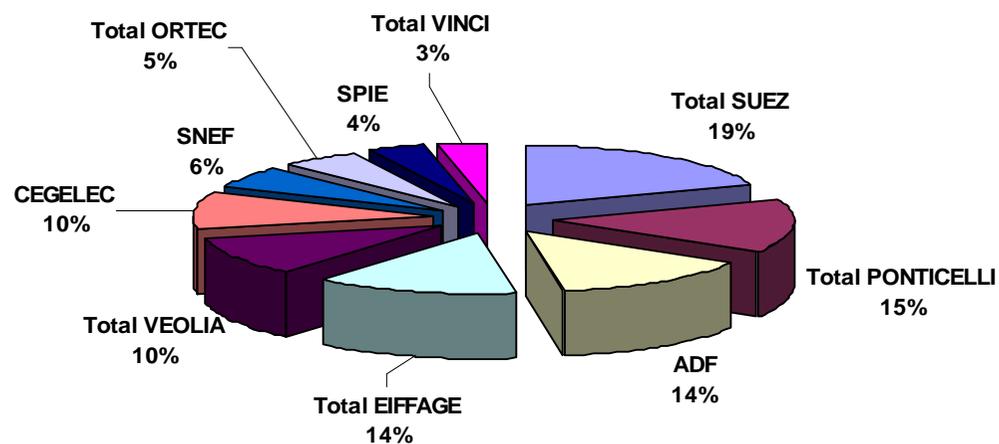
Nom fournisseur	Mnt Fact. 2008 (EUR)
ADF	8 905 526
CAMOM	7 880 912
PONTICELLI	7 657 840
INEO	6 835 615
CEGELEC	6 453 252
SNEF	3 824 616
ENDEL	3 395 614
SECAUTO	2 831 361
SPIE	2 597 273
FIVES NORDON	2 240 975
KAEFER WANNER	2 138 246
SODI	2 123 920
SDEL	2 041 470
FRIEDLANDER	1 992 573
SOTEB	1 925 301
SRA SAVAC	1 894 776
SMRI	1 809 725
FOURE LAGADEC	1 579 465
CLEMESSY	1 512 319
ORTEC	1 217 221
Total	70 858 000



CA activité maintenance consolidés par groupe

	2006	2007	2008
Total SUEZ	20 152 365	15 836 494	12 462 583
Total PONTICELLI	5 800 603	8 089 850	9 457 056
ADF	7 011 555	10 005 042	8 905 526
Total EIFFAGE	14 140 690	9 053 576	8 845 323
Total VEOLIA	6 349 735	9 166 565	6 756 608
CEGELEC	6 731 024	7 286 991	6 453 252
SNEF	3 680 807	5 484 991	3 824 616
Total ORTEC	3 410 329	4 062 499	3 331 539
SPIE	3 762 850	3 258 752	2 597 273
Total VINCI	1 540 897	2 833 820	2 144 397
Totaux	72 582 861	75 080 587	64 780 181

CA 2008 consolidés par groupe



Recensement des contrats sites

Identification des fournisseurs communs

Sum of CA Annuel	OA											
Fournisseur	Carling	Fos	Jarrie	La Chambre	Lacq	Lavéra	Marseille	Mont	PAR	Saint Auban	Serquigny	Grand Total
ADF		1 800 000				2 050 000			4 300 000			8 150 000
AXIMA REF										285 000		285 000
BOSSANT LOVERA			410 200									410 200
CAMOM		1 333 000			147 000		240 000		1 550 000	300 000		3 570 000
CEGELEC	406 840		920 000				1 000 000	509 000	1 128 000		1 075 000	5 038 840
ENDEL											960 000	960 000
Fives Nordon						380 000						380 000
FOURE LAGADEC			1 484 000									1 484 000
FRIEDLANDER										1 094 000	214 000	1 308 000
GME Endel / CEGELEC								1 251 000				1 251 000
IDEX	7 000 000											7 000 000
INEO	2 500 000						45 000					2 545 000
MEDIACO		300 000				500 000						800 000
MLM						1 045 000						1 045 000
PONTICELLI	6 400 000		1 693 870									8 093 870
SAIT			428 500									428 500
SDEL				230 000								230 000
SECAUTO		345 000				560 000			1 523 900			2 428 900
SNEF		847 000				770 000	952 000			260 000		2 829 000
SODI							360 000					360 000
SOMNI (MLM)		450 000										450 000
SOTEB									1 247 100			1 247 100
SPIE										170 000		170 000
Grand Total	16 306 840	5 075 000	4 936 570	230 000	1 297 000	5 107 000	1 645 000	1 760 000	9 749 000	2 109 000	2 249 000	50 464 410

- Actions en cours DABS
- Actions effectuées ou en cours sur site
- Actions potentielles

Recensement des contrats sites

Échéances contrats

Max of Date fin de contrat	OA												
Fournisseur	Carling	Chauny	Fos	Jarrie	La Chambre	Lacq	Lannemezan	Lavéra	Marseille	Mont	PAR	Saint Auban	Serquigny
ADF			30-sept-13					31-mai-09			1-avr-09		
AXIMA REF												31-déc-09	
CAMOM			30-sept-13			31-déc-10					1-avr-09		
CEGELEC				4-janv-09						31-déc-11	1-avr-09		
ENDEL													31-déc-08
Fives Nordon						31-déc-10							
FOURE LAGADEC				29-avr-11									
GAME								31-déc-08					
GME Endel / CEGELEC										31-déc-08			
IDEX	16-mars-11												
INEO	30-août-12												
JOHNSON CONTROLS							31-juil-09						
KAEFER WANNER													
MLM								31-déc-08					
PONTICELLI	1-juin-13												
SDEL ACTEMIUM					30-avr-10								
SECAUTO			31-déc-08					31-déc-08			1-avr-09		
SECURITAS										30-juin-09			
SNEF			31-janv-10			31-déc-08		31-déc-08					
SOTEB											31-déc-08		



Actions en cours DABS



Contrats renégociés localement (coordination DABS)



Actions potentielles

Politique achat maintenance 2009/2010

Relations fournisseurs :

- **Etablir une relation « grand compte »** avec le Top 10 des prestataires
- Négociation CGA – accords cadre

Pratiques d'achat :

- **Contribuer au déploiement du projet ROAD (Carling, Lacq)**
- **Lancer ou coordonner des appels d'offres régionaux**

Mettre en place des contrats multi-sites

- Harmonisation et consolidation des évaluations des performances des prestataires de maintenance

Stratégie achat :

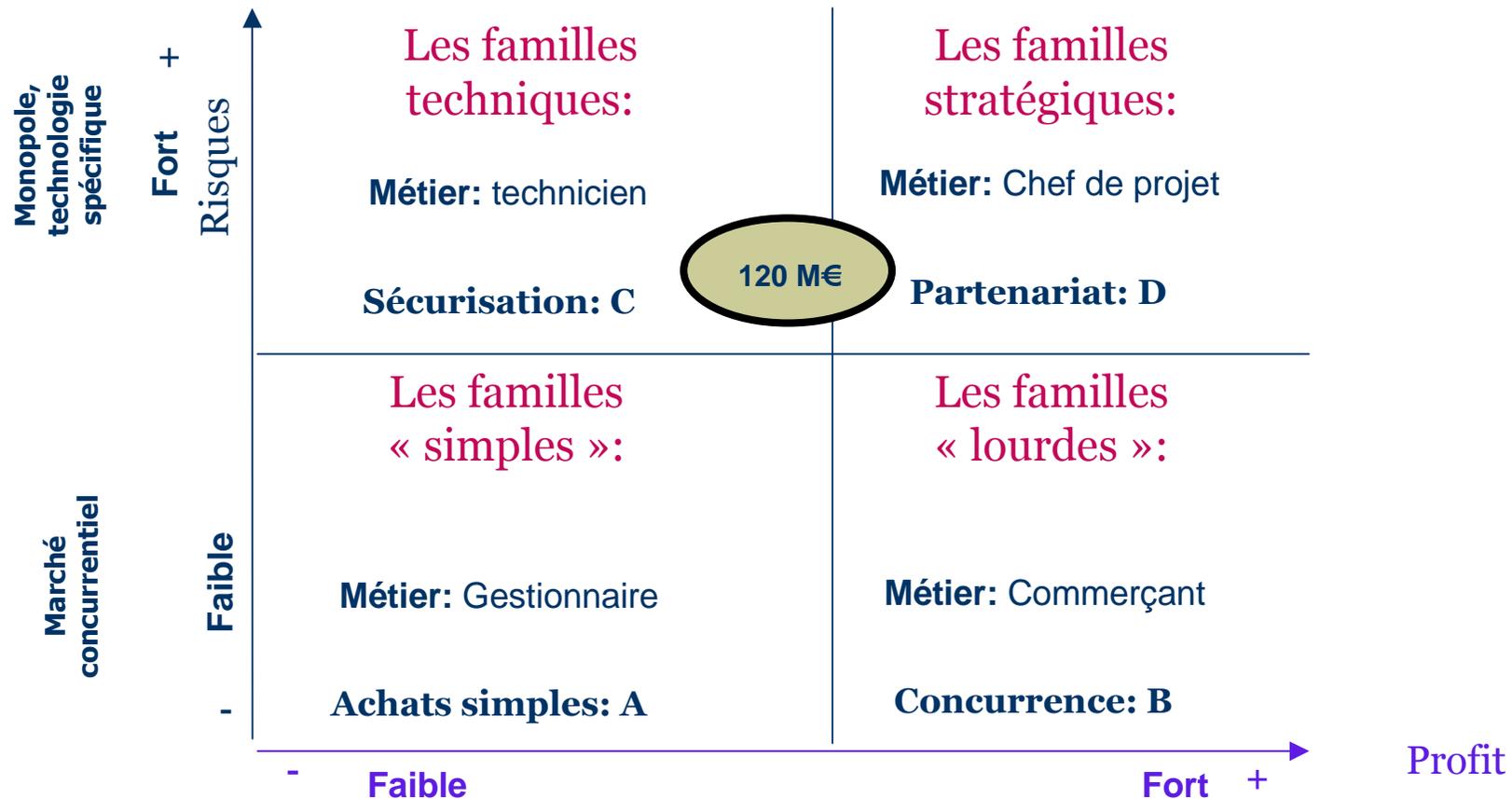
- **Etudier et développer une stratégie Achats** de prestations de maintenance

Enjeux et Contextes de la maintenance industrielle

Typologie de l'achat de prestations de maintenance

- Enjeux
- Contextes
- Risques juridiques

Typologie achat de maintenance



Connaissance du besoin

Les enjeux du donneur d'ordres

Réduction des coûts indirects

- Sûreté de fonctionnement - fiabilité
- Disponibilité des équipements
- Compétence des services procurés
- Sécurité (Biens, personnes, environnement)

Réduction des coûts directs

- Méthodologies et réactivité adaptées
- Productivité des moyens mis en œuvre
- « Juste coût » (flexibilité contrats vs activité)

Réduire les frais fixes

- Coûts structurels peu flexibles - Réputés incompressibles

Modulation des coûts variables

- Maintenance en « juste à temps »

Connaissance du besoin

Les enjeux du prestataire

Les enjeux du prestataire

- ✉ Sa part de marché (perennité)
- ✉ Sa marge incluant Frais généraux + Profit
- ✉ Son image, ses références
- ✉ La durabilité de ses relations contractuelles

Connaissance du besoin

La convergence des intérêts des parties

Evolution des offres de services de maintenance :

✉ Participation aux risques

Recherche du coût optimum

Bonus/malus

Flexibilité des contrats vs activité réelle

✉ Engagements de résultats

Disponibilité des équipements de production – Manques à produire

Plans de progrès

Productivité des moyens mis en œuvre

Sécurité – Hygiène - Protection de l'environnement

Prestations de services

Les risques inhérents aux prestations de maintenance :

- Délit de marchandage
- Délit de prêt de main d'œuvre illicite
- Violation du monopole des entreprises de travail temporaire
- Travail dissimulé

Prestations de services = Législation forte

Vigilance particulière sur les contrat de prestations de services

Points à surveiller

- Article L 125-1 : « toute opération à but lucratif de fourniture de main d 'œuvre qui a pour effet de causer un préjudice au salarié qu 'elle concerne ou d 'éluder l 'application de la loi, de règlement ou de convention collective, ou **marchandage** est interdite. »
- Article L125 - 3 : « toute opération à but lucratif ayant pour objet exclusif le prêt de main d 'œuvre est interdite sous peine de sanctions prévues à l 'article L152 - 2, dès lors qu 'elle n 'est pas effectuée dans le cadre des dispositions du livre I, titre II, chapitre IV du présent code relatif au **travail temporaire**. »

Un achat de prestations doit cumuler sans exception les caractéristiques suivantes :

1/ tâches confiées parfaitement identifiées

5/ rémunération forfaitaire

2/ autonomie du prestataire

6/ spécifications techniques du prestataire

3/ fourniture par le prestataire des
moyens

7/ obligation de résultats du prestataire

4/ réunion d 'ouverture de chantier

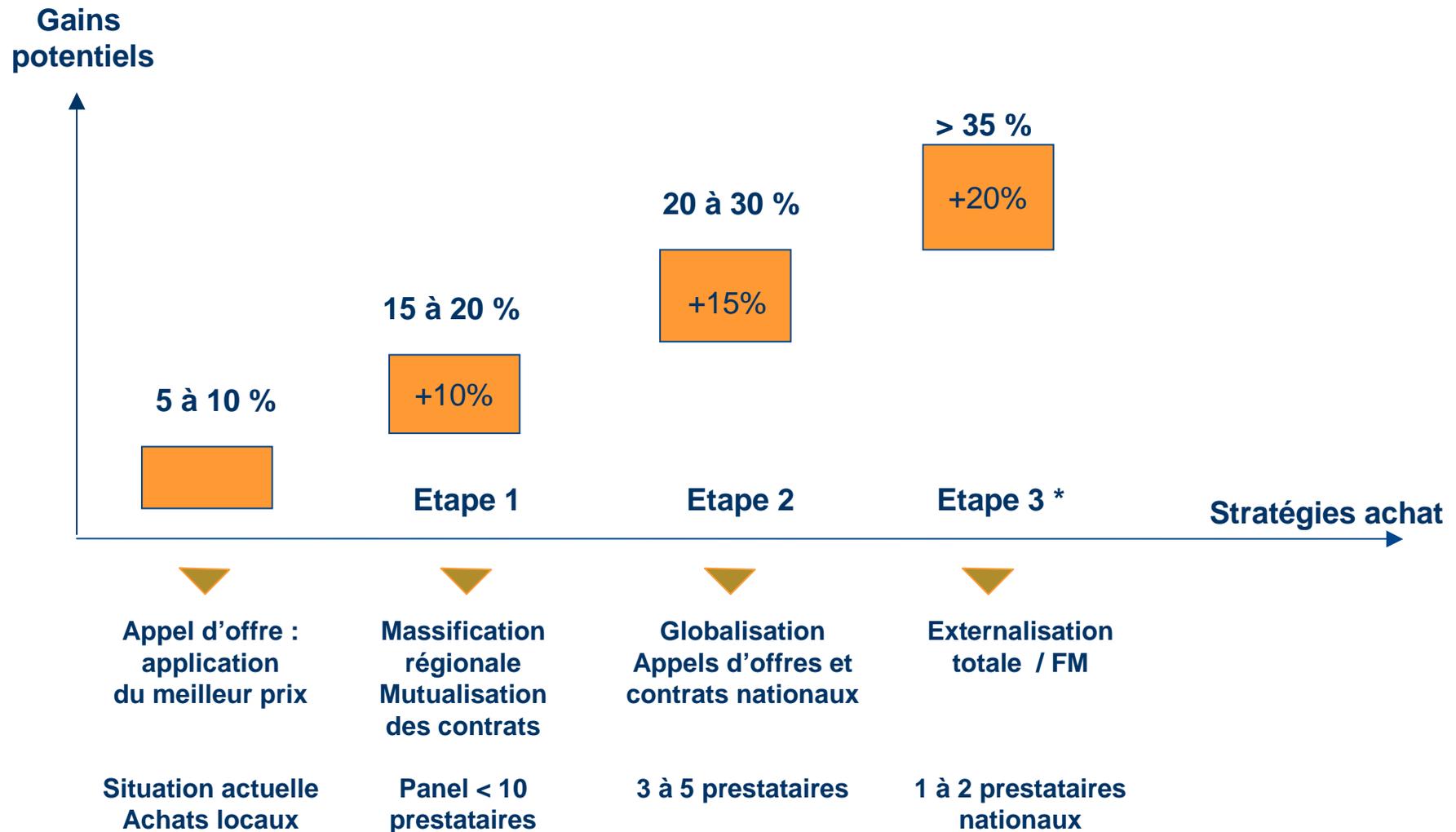
8/ risques à la charge du prestataire

Stratégie d'achat de prestations de maintenance

- Leviers de négociation
- Etapes de globalisation - Opportunités / faiblesses
- Externalisation totale

Stratégies d'achat de prestations de maintenance

Leviers de négociation



Mutualisation des achats

Etape 1

- Harmonisation des SI (GMAO)
- Mutualiser les contrats EG locaux (prestataires communs en région)
- Appel d'offres groupés (dates échéance des contrats en cours)
- Contrats de maintenance spécialisés et mutualisés (groupes froid, climatisation, utilités)
- Contrats cadre régionaux sur 3 ans (multi-sites)
- Finaliser les bordereaux nationaux avec des valeurs de point harmonisées

- Diminuer le nombre de prestataires (< 20)
- Gains potentiels > 20%



Globalisation = Un prestataire par métier

Etape 2

- **Diminuer le nombre de prestataires (< 10)**
- **Elargir les contrats multi-sites régionaux (entretien général, prestations méca et élec/instrum) sur un même prestataire**
- **Rémunération en Cost & Fee ou forfaits renégociables en fonction de l'activité de production**
- **Engagement de résultat**
- **Contrat de prestations > 5 ans**
- Selon opportunité, élaborer des appels d'offres nationaux
- Mettre en place des accords cadre nationaux
- Gains potentiels > 30% (mais coûts de changement et risque de baisse de performance au démarrage)
- Piloter les clauses de productivité (gains partagés)



Les performances attendues

- **Les performances quantitatives**

- La disponibilité des lignes de production**

- indisponibilité → coûts indirects

- La productivité des moyens mis en œuvre**

- unités d'œuvre prévues / réelles

- La baisse des coûts de maintenance**

- Budget et sous-traitance

- **Les performances qualitatives**

- La sécurité des personnes et la protection de l'environnement**

- Accidents (LTIR – TRIR)
 - Analyse des incidents" ("presque accidents")

- La qualité des services**

- Gestion des « anomalies » / amélioration des équipements
 - Plans de progrès

Le « Facilities Management » (FM)

Etape 3 (option)

Les enjeux :

- confier à un seul fournisseur la gestion de différentes prestations de maintenance sur un même site ou sur les sites d'une BU
- Partenariat avec des opérateurs nationaux (Veolia, GDF Suez, Cegelec, GIE, alliances de métiers...)
- Déléguer des fonctions d'exploitation (utilités, bâtiments)

La finalité achats :

- réduction du nombre de fournisseurs (2 à 3 opérateurs)
- gains sur achats de l'ordre de 25% à 35% + productivité partagée

La finalité financière :

- transformer des coûts fixes en coûts variables
- réduction des prix de revient, donc compétitivité et profitabilité

La finalité sociale :

- reporter sur le fournisseur des contraintes de gestion sociale

Acheteur

Utilisateur

Prescripteur

Les risques de l'externalisation FM et Partenariat

- 5 MISES EN GARDE SUR LES LIMITES DU PARTENARIAT:
- **Gains sur les coûts d'achats, de production et de vente du fournisseur, mais faute d'être remis en cause il néglige ses prix de revient = inflation douce !**
- **Gains sur les coûts de négociation de l'acheteur, mais perte de visibilité marché, plus de sous-enchères des concurrents du fournisseur en place**
- **Cohérence des cultures et des technologies, enlèvement moral et technologique, acheteur anesthésié**
- **Climat de confiance certes, mais on s'endort et on crève ensemble...**

D'où la nécessité de mettre en place une démarche
d'axes de progrès en continu .

Prestations de services

aspects sociaux de l'externalisation

- **Le sort du personnel qui est attaché à l'activité externalisée est réglementé par le Code du travail et plus particulièrement par l'Article L122-12 :**
 - « la cessation de l'entreprise, sauf cas de force majeure ne libère pas l'employeur de l'obligation de respecter le délai-congé et de verser, s'il y a lieu, l'indemnité prévue art. L122-9 »
 - « S'il survient une modification dans la situation juridique de l'employeur, notamment par succession, vente, fusion, transformation du font, mise en société, tous les les contrats de travail en cours au jour de la modification subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise »
- **En fonction de l'importance de l'opération d'externalisation envisagée il convient d'informer et de consulter le Comité d'Entreprise.**