

# **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

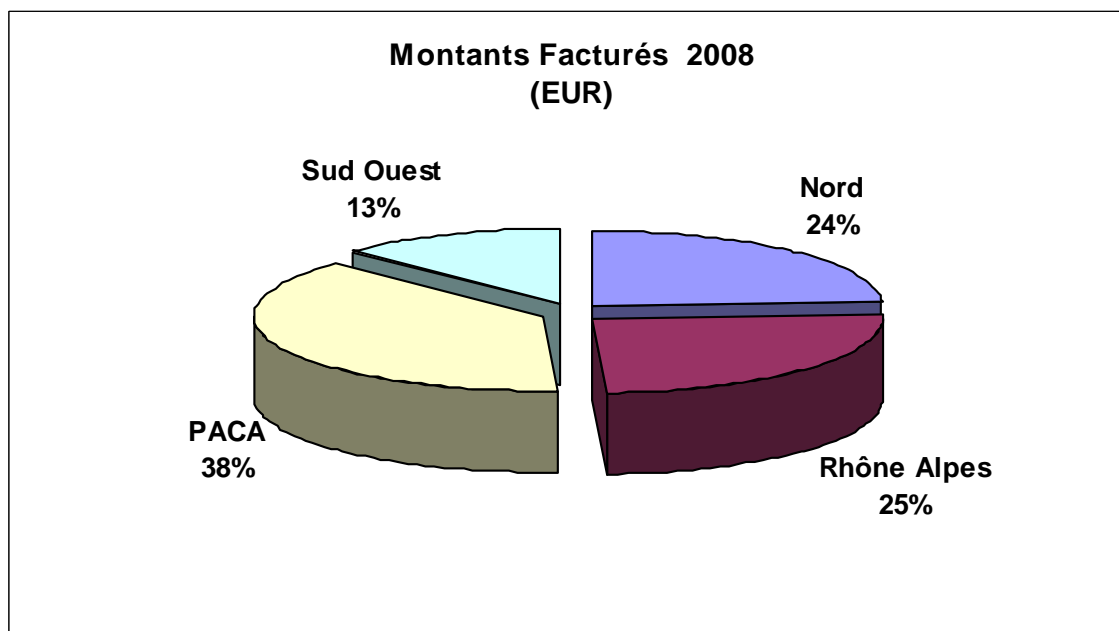
---

- **Dépenses de prestations 2008 = 150 M€** (>1000 fournisseurs)
- **25 fournisseurs maintenance génèrent 50 % des dépenses (75 M€)**
- **Montant des contrats pluri-annuels: environ 50 M€**

# Dépenses de prestations en 2008 (maintenance)

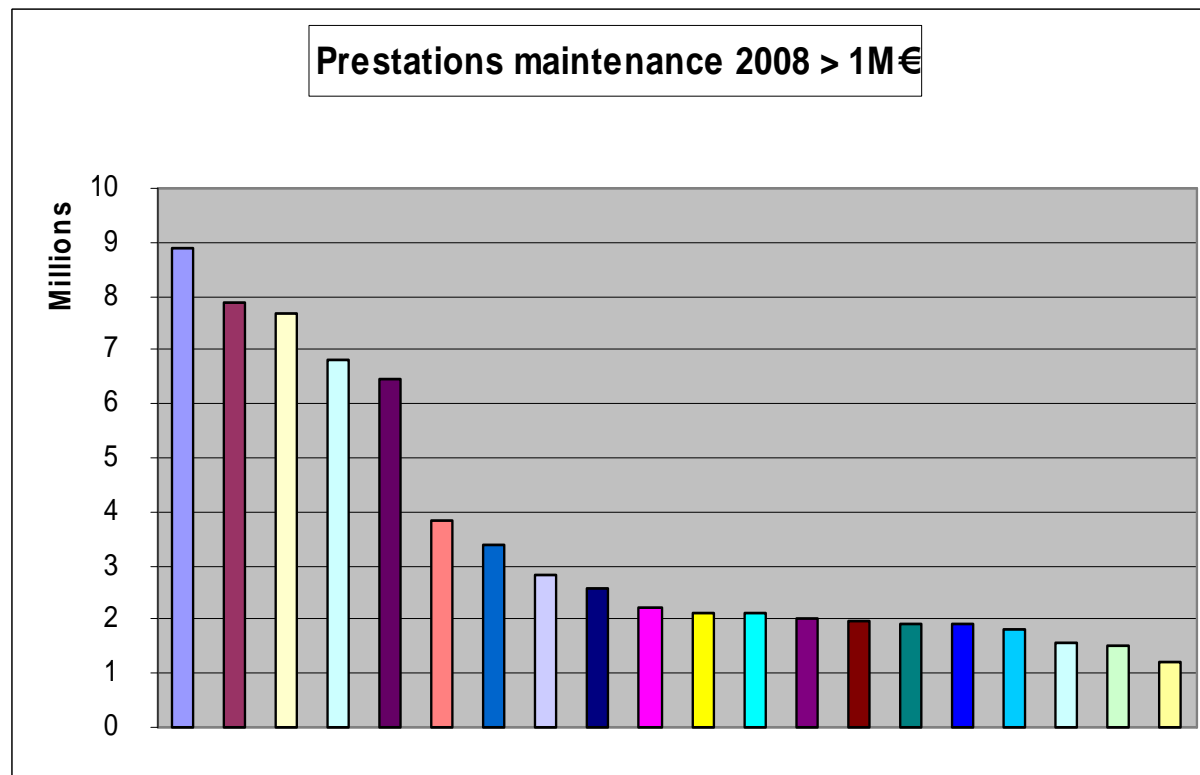
---

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
<b>Total 2008</b>	<b>157 845 555</b>	<b>19 498</b>



# Top 20 prestataires maintenance

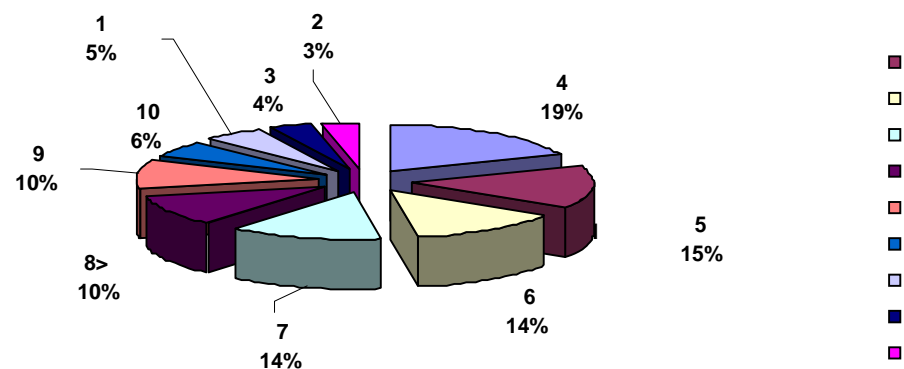
Nom fournisseur	Mnt Fact. 2008 (EUR)
A	8 905 526
B	7 880 912
C	7 657 840
D	6 835 615
E	6 453 252
F	3 824 616
G	3 395 614
H	2 831 361
I	2 597 273
J	2 240 975
K	2 138 246
L	2 123 920
M	2 041 470
N	1 992 573
O	1 925 301
P	1 894 776
Q	1 809 725
R	1 579 465
S	1 512 319
T	1 217 221
<b>Total</b>	<b>70 858 000</b>



## CA activité maintenance consolidés par groupe

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

CA 2008 consolidés par groupe



# Recensement des contrats sites

## Identification des fournisseurs communs

Sum of CA Annuel	OA											
Fournisseur	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
A		1 800 000				2 050 000			4 300 000			
B										285 000		285 000
C			410 200									410 200
D		1 333 000			147 000		240 000		1 550 000	300 000		3 570 000
E	406 840		920 000				1 000 000	509 000	1 128 000		1 075 000	5 038 840
F											960 000	960 000
G					380 000							380 000
H			1 484 000									1 484 000
I										1 094 000	214 000	1 308 000
J								1 251 000				1 251 000
K	7 000 000											7 000 000
L	2 500 000						45 000					2 545 000
M		300 000				500 000						800 000
N						1 045 000						1 045 000
O	6 400 000		1 693 870									8 093 870
P			428 500									428 500
				230 000								230 000
R		345 000				560 000			1 523 900			2 428 900
S		847 000			770 000	952 000				260 000		2 829 000
T							360 000					360 000
U)		450 000										450 000
V									1 247 100			1 247 100
W										170 000		170 000
<b>Grand Total</b>	<b>16 306 840</b>	<b>5 075 000</b>	<b>4 936 570</b>	<b>230 000</b>	<b>1 297 000</b>	<b>5 107 000</b>	<b>1 645 000</b>	<b>1 760 000</b>	<b>9 749 000</b>	<b>2 109 000</b>	<b>2 249 000</b>	<b>50 464 410</b>

- Actions en cours
- Actions effectuées ou en cours sur site
- 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 :

- **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



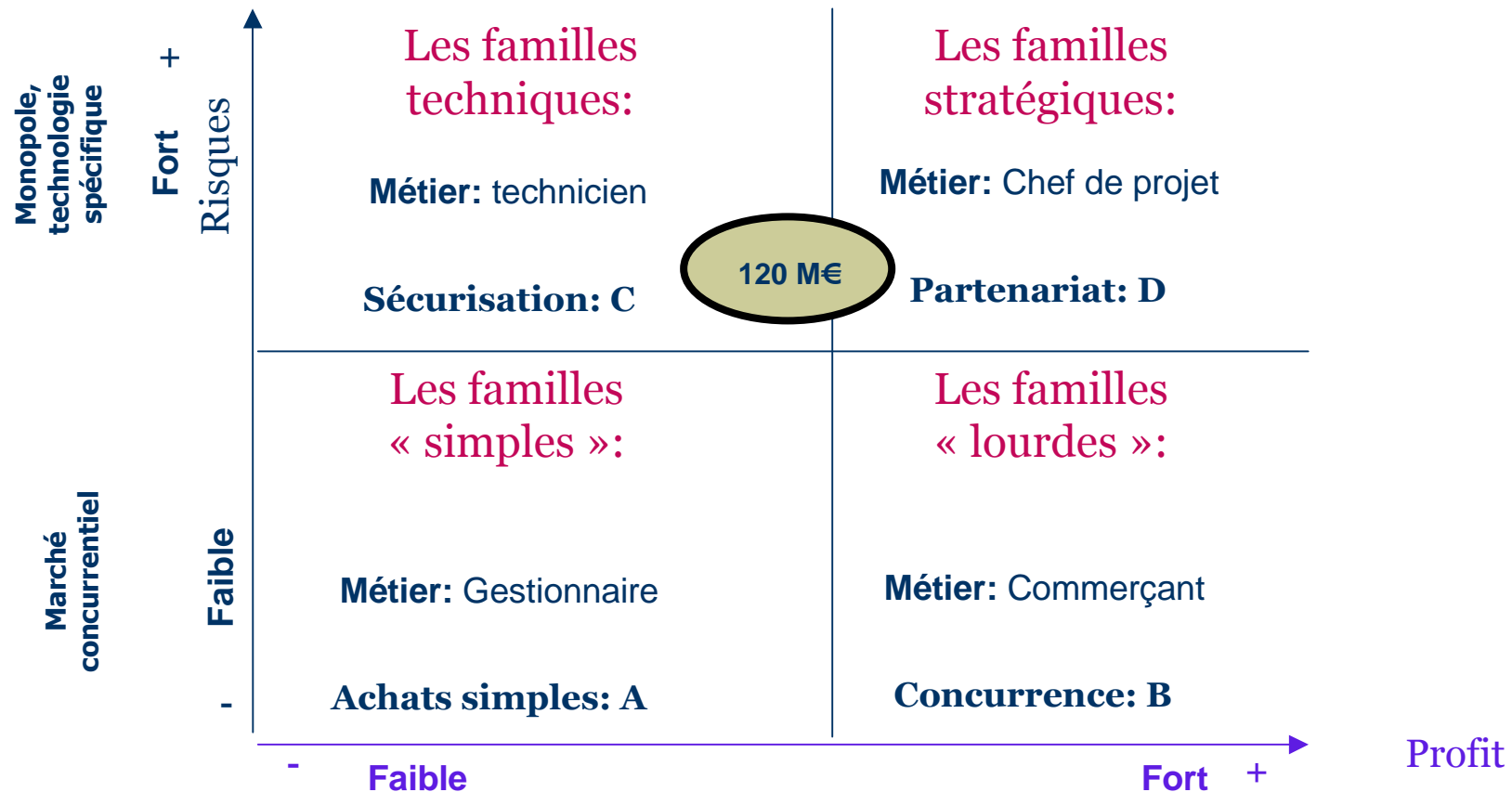
# Enjeux et Contextes de la maintenance industrielle

---

## 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

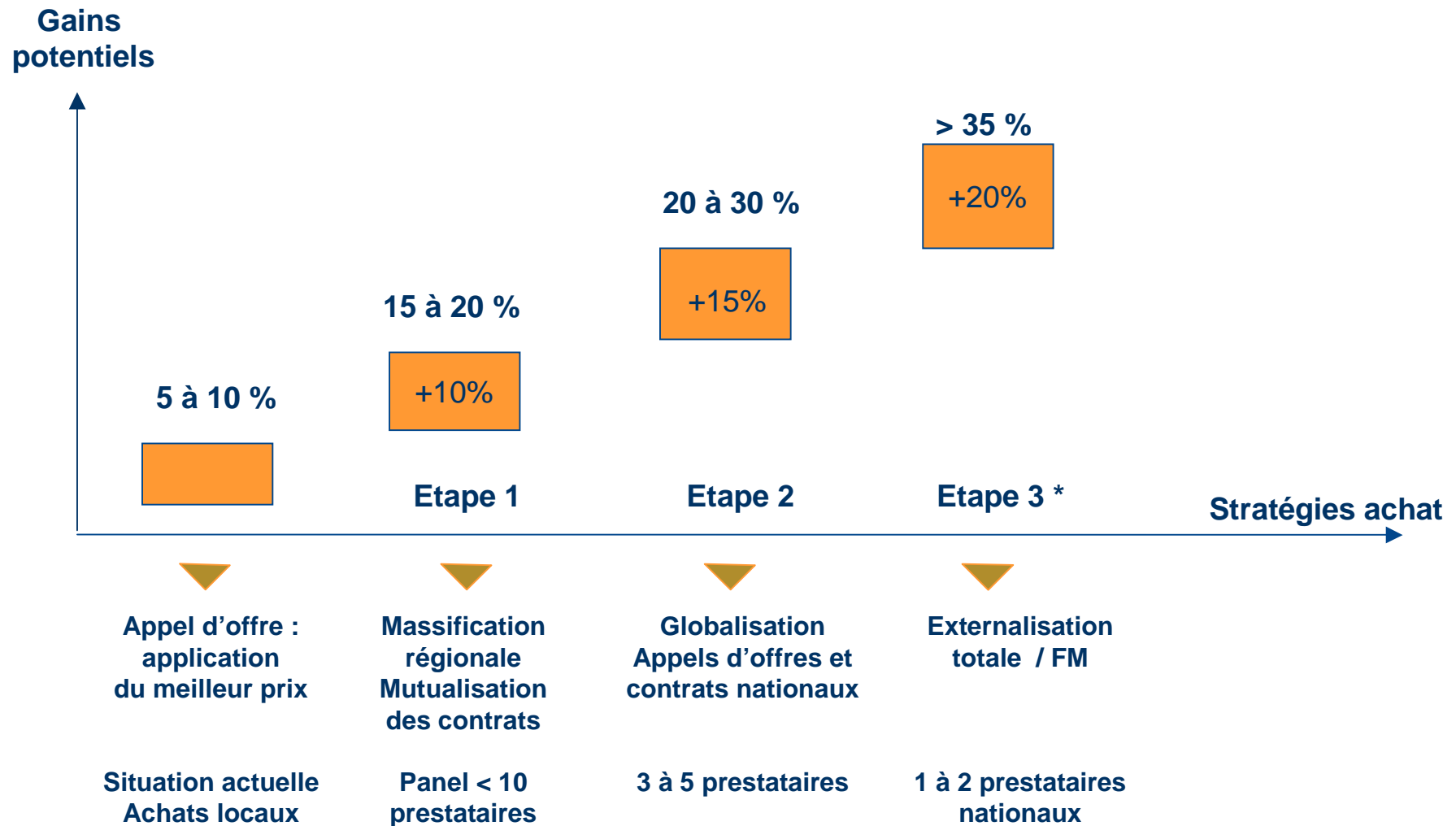
---

- 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, enlisement 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.**