

Le marché de la maintenance externalisée en France *Son évolution, ses perspectives..., ...de la sous-traitance au partenariat*

oooooooooooooooooooooooooooo

Jean-Claude Francastel
afim@afim.asso.fr
AFIM - Délégué aux relations internationales

oooooooooooooooooooooooooooo

Curriculum vitae
Ingénieur EEMI (Ecole Violet Paris)
Industrie pétrolière (ELF - TOTAL) : exploration, production, gaz naturel, raffinage, pétrochimie
(France, Europe, Afrique, Proche orient)

Entreprise de services (Groupe Bouygues) : Opérations et Ingénierie de maintenance :
pétrole, pétrochimie, sidérurgie, nucléaire, cimenteries, mines, Facility management...

Ingénieur-conseil international : organisation, audits, contrats, formation ...
Enseignant - Formateur : ENSAM, CESI, AFIM, Intra entreprises...
Comités professionnels : AFNOR, AFIM, CQM, BIPE

oooooooooooooooooooooooooooo

Introduction : la problématique

Dans cet exposé, nous faisons le constat, en France, d'une progression certaine de la part de marché de maintenance externalisée. Elle s'accompagne d'évolutions des relations et formes contractuelles. Elle ne manque pas de questions que sont en droit de se poser les donneurs d'ordres (propriétaires et/ou exploitants d'un patrimoine industriel ou immobilier) et les prestataires de services de maintenance. Voici les principales auxquelles nous tentons d'apporter des réponses :

- Pourquoi et en quoi les relations entre donneurs d'ordres et prestataires de services de maintenance ont-elles évolué ? Qui de l'offre ou de la demande tire le marché de la maintenance ?
- Comment exprimer le besoin ? (Formes contractuelles – Obligations – Engagements).
- Comment définir et atteindre les objectifs du donneur d'ordres tout en respectant les enjeux des prestataires ?
- Comment garantir les qualités de la prestation, requises par le donneur d'ordres ?
- Comment faire un choix devant des offres compétitives ?
- Comment mesurer et contrôler les performances requises ?
- Quels sont les écueils possibles et comment les éviter ?
- Quelles sont les qualités d'un "bon contrat" de maintenance ?



Réseau maintenance®

Des professionnels de la maintenance aux professionnels de la maintenance

Sommaire de l'exposé

1. L'évolution de la maintenance contractée	2
1.1. <i>L'évolution quantitative (voir figure)</i>	2
1.2. <i>Interprétation qualitative</i>	3
2. L'évolution des relations (Nouveaux acteurs et nouveaux enjeux ; vers une convergence des intérêts)	3
3. Coûts et performances (Les principes de base)	4
3.1. <i>Les enjeux du donneur d'ordres</i>	4
3.2. <i>Les performances attendues</i>	5
3.3. <i>Les enjeux du prestataire</i>	5
3.4. <i>La convergence des intérêts des parties</i>	5
3.5. <i>Le compromis permanent coût / performances</i>	5
4. L'expression du besoin : une étape déterminante	6
4.1. <i>Le contrat-type</i>	6
4.2. <i>Engagements de résultats ou obligations de moyens ?</i>	6
4.3. <i>La diversité des formes contractuelles</i>	6
5. Le choix de la meilleure offre	6
5.1. <i>Identification - Présélection des candidats</i>	6
5.2. <i>Choix de l'offre la « mieux-disante »</i>	6
6. Le « bon contrat »	7
6.1. <i>Difficultés et écueils à surmonter</i>	7
6.2. <i>Les qualités du "bon contrat"</i>	7
7. Normes Afnor et CEN	7
8. Bibliographie	8

1. L'évolution de la maintenance contractée

L'évolution quantitative (voir figure)

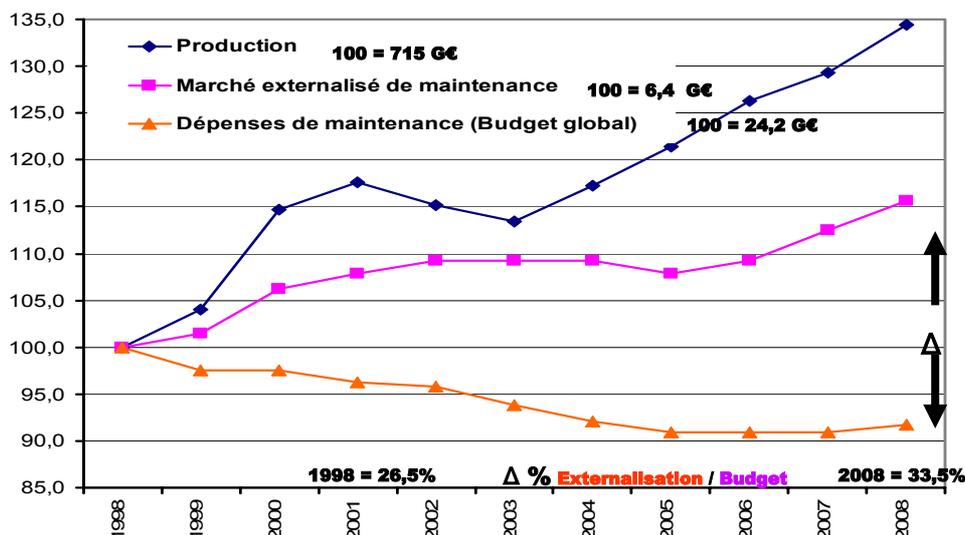
En France, l'observatoire BIPE / AFIM (Bureau d'Informations et de Prévisions Economiques / Association Française des Ingénieurs et responsables de Maintenance) fait le constat d'une évolution régulière de l'externalisation de la maintenance. En valeur absolue le budget de maintenance qui était de 24,2 milliards d'€ en 1998 passera en 2008 à 22,2, soit une baisse de près de 10% en 10 ans, alors que la production industrielle augmentait de 35 %.

Dans le même temps, la part sous-traitée est passée de 6,4 à 7,4 G€ soit une augmentation de 15%. Il y a vingt ans la part sous-traitée était de 20% du budget de maintenance. Aujourd'hui elle est de plus du tiers (33,5 %), alors que les budgets ont été réduits de façon significative (10 %)

Il serait tentant de conclure que les réductions constatées sont l'effet de mesures purement quantitatives : compétition, réductions budgétaires drastiques, baisses d'effectifs... Si elles n'étaient que quantitatives, la maintenance étant à 80 % une dépense de main d'œuvre, il faudrait admettre, soit une réduction du coût de main d'œuvre (pouvant se traduire par une diminution des salaires), soit de gros efforts sur les marges des entreprises. Ces deux explications sont peu convaincantes et, en tous cas, insuffisantes. Nous avons fait ces constats sur les terrains opérationnels et nous pouvons affirmer que, dans les industries de process au moins, les explications sont surtout qualitatives.

Δ = Valeur ajoutée (méthodologique) :
 Qualité - Sécurité
 Disponibilité - Productivité
 Retour d'expérience

Données de l'Observatoire BIPE / AFIM



Interprétation qualitative

Les évolutions quantitatives ci-dessus, ne peuvent s'expliquer que par des considérations qualitatives. Nous assistons, en effet, depuis une vingtaine d'années, à l'évolution d'une offre beaucoup mieux ciblée en termes de performances attendues. Pour les dix dernières années surtout, on peut même admettre que c'est l'offre qui « tire » la demande. L'offre dite la « moins-disante » est révolue ; elle était perverse car on atteignait vite des limites insupportables, le paramètre main-d'œuvre étant le plus significatif, il fallait agir sur le coût unitaire de main-d'œuvre et donc, principalement, sur les salaires.

Les paramètres qualitatifs les plus significatifs attendus par les clients des services de maintenance sont :

- la **productivité** des moyens mis en œuvre (ceux de l'entreprise extérieure notamment, qui déterminent le prix de revient),
- la **disponibilité** du bien confié à l'entreprise, enjeu incontournable pour le donneur d'ordres,
- la **qualité** des services procurés par l'entreprise,
- la **sécurité** des personnes et des biens, et la protection de **l'environnement**.

Les prestataires de services se doivent de bâtir leur offre sur ces critères : ils ont dû faire preuve d'innovation pour sortir des offres traditionnelles où seuls les prix régissaient la compétition. Les donneurs d'ordres doivent en définir les moyens de mesure et de comparaisons aux performances requises, et les susciter par des formules contractuelles incitatives.

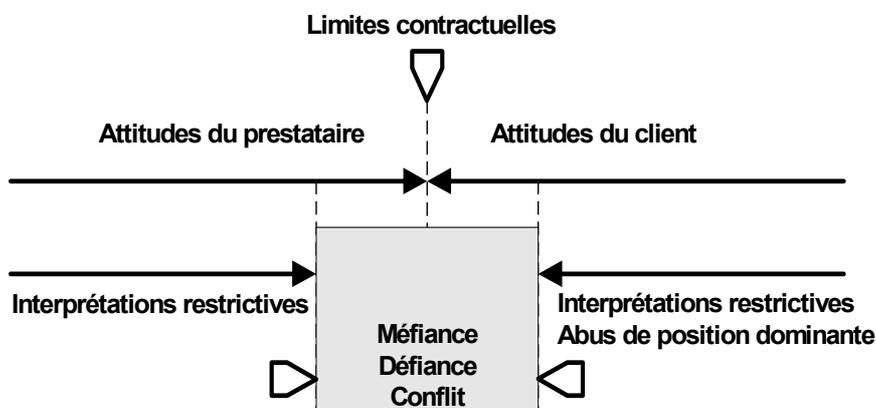
2. L'évolution des relations (Nouveaux acteurs et nouveaux enjeux ; vers une convergence des intérêts)

Les relations clients / fournisseurs se sont fondamentalement transformées.

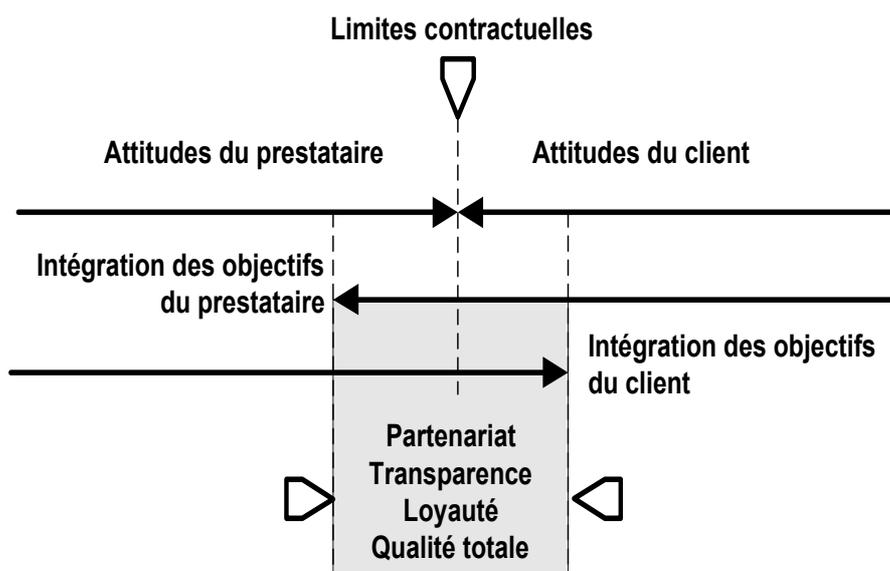
Traditionnellement construites autour de contrats, les parties, par des attitudes restrictives ou des abus de positions dominantes, se créaient des zones de méfiance et de conflits. On peut aujourd'hui constater que, dans la mesure où chacun comprend, admet, respecte et intègre les

objectifs et les contraintes de son partenaire, il se crée une zone de transparence, de loyauté réciproque et en conséquence, respect mutuel et convergence des intérêts.

AVANT



AUJOURD'HUI



3. Coûts et performances (Les principes de base)

Il faut rendre convergents les objectifs respectifs, longtemps ignorés entre partenaires. Nous les analysons ici :

Les enjeux du donneur d'ordres

Le donneur d'ordre cherche à réduire ses **coûts indirects**, les plus pénalisants pour sa productivité, c'est-à-dire :

- La sûreté de fonctionnement de ses équipements et particulièrement, la disponibilité de son patrimoine productif
- La qualité des services procurés
- La sécurité de ses biens, des personnes, et la protection de l'environnement)

Il doit, bien entendu, réduire ses **coûts directs**, pour cela il privilégiera :

- Des interventions "juste à temps"
- Des méthodologies réactives adaptées
- La productivité des moyens mis en œuvre
- Un « juste coût » (dans un cadre professionnel et flexible)

Le donneur d'ordres doit, parallèlement, réduire ses **coûts fixes** : structurels et peu flexibles, incompressibles (sinon de façon drastique et douloureuse). Il doit aussi moduler ses **coûts variables** par une certaine flexibilité des moyens (sans précarité), une maintenance « juste à temps » avec une attention particulière aux gisements d'économies conjoncturels.

Les performances attendues

On peut donc conclure que les attentes du donneur d'ordres sont principalement :

- Des performances quantitatives (disponibilité du bien confié, productivité des moyens mis en œuvre)
- Des performances qualitatives (La sécurité des personnes et la protection de l'environnement, la qualité des services procurés i.e. : une bonne gestion des anomalies et un plan de progrès)

Les enjeux du prestataire

De son côté le prestataire de services est attentif à sa part de marché, sa marge (= Frais généraux + Profit), son image de marque et la durabilité de ses relations contractuelles

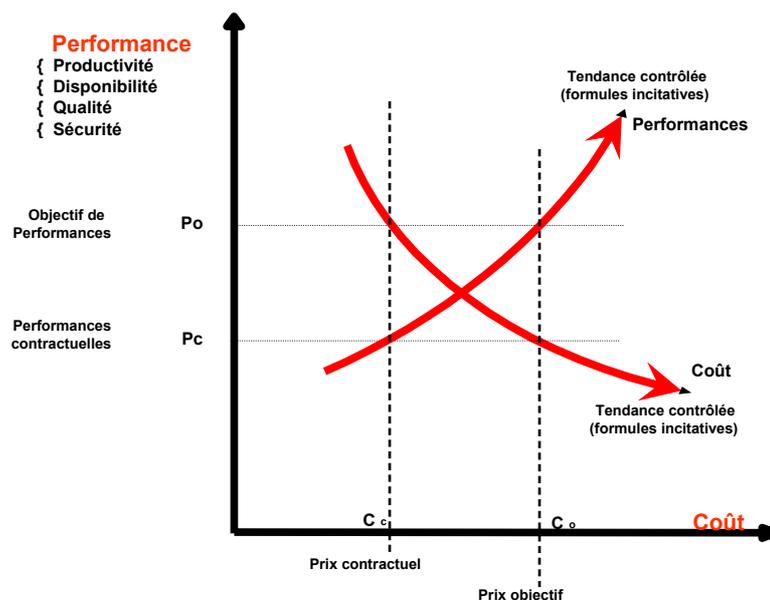
La convergence des intérêts des parties

Les solutions viennent nécessairement de l'offre de maintenance :

- Participation aux risques
- Recherche de l'optimum coût / performances
- Engagements de résultats sur les critères correspondant aux enjeux du client :
 - Disponibilité du bien confié
 - Qualité du service rendu
 - Productivité des moyens mis en œuvre (prix de revient)
 - Sécurité – Hygiène - Protection de l'environnement

Le compromis permanent coût / performances

Il s'agit, en fait, de se doter des moyens de gérer un compromis coût / performances, à la satisfaction des deux parties, et d'en contrôler les tendances par des formules incitatives.



4. L'expression du besoin : une étape déterminante

Le contrat-type

Une étape pré-contractuelle est nécessaire à la préparation du contrat de maintenance. Pour que celui-ci soit lisible et compréhensible par ceux qui auront à l'appliquer, il convient d'effectuer préalablement à toute définition à caractère contractuel un « état des lieux », un inventaire et un diagnostic du bien à maintenir. Les normes européennes (voir bibliographie) en proposent des démarches structurées.

Par ailleurs, sur la base de la Norme Européenne XP ENV 13269, l'AFIM (www.afim.asso.fr) a conduit un groupe de travail réunissant des experts du Réseau Maintenance © dont le SERCE (Syndicat des Entreprises de Génie Electrique), le CQM (Club Qualité Maintenance), la FFIE (Fédération Française des Installateurs Electriciens), des juristes d'entreprises et de droit civil, afin d'élaborer un « contrat-type de prestations de maintenance » (disponible en ligne pour les membres de ces organismes). Son application exige une parfaite définition des enjeux respectifs, des contraintes (réglementaires, normatives, d'exploitation...), et enfin l'identification des prestations et performances requises (le cahier des charges).

Ce document est un outil pré-contractuel (client / prestataire) mais qui a une vocation contractuelle. C'est aussi un support de consultation et un support d'offre.

Outre une rédaction-type, il contient les commentaires de l'Afnor, les recommandations et les conseils du Groupe de travail.

Engagements de résultats ou obligations de moyens ?

Se pose la question de la sanction contractuelle des résultats ; nous avons deux choix possibles : simple obligations de moyens ou engagements de résultats, la combinaison des deux étant toujours possible.

En obligation de moyens, c'est au donneur d'ordres de faire la preuve de la faute du Prestataire si le résultat n'est pas atteint.

En engagement de résultats, le Prestataire doit faire la preuve que s'il n'a pas atteint le(s) résultat(s) c'est pour des raisons qui lui sont étrangères (faute d'utilisation, force majeure ...).

Cette dernière formule convient particulièrement pour les contrats globaux, où le prestataire se voit confier de fortes délégations de responsabilités.

La diversité des formes contractuelles

- Obligation de moyens ou Engagements de résultats
- Des formes de rémunération multiples : Forfait partiel ; Bordereaux ; Bordereaux + Forfait
- Des associations de métiers requis divers : un seul métier ; plusieurs métiers ; tous corps d'état (régulation, électricité, mécanique, chaudronnerie ...)
- Des périmètres d'interventions plus ou moins complexes : un équipement isolé ; une famille d'équipements ; un ensemble fonctionnel complet ; un procédé de fabrication...
- Des missions diverses : interventions (niveaux 1 à 5) ; exécution + préparation ; totalité de la mission (y/c manœuvres d'exploitation)...

5. Le choix de la meilleure offre

Identification - Présélection des candidats

Une consultation passe, nécessairement, par la définition de critères qualitatifs de sélection : le donneur d'ordres devra pouvoir juger chacune des entreprises interrogées en fonction de ses capacités à répondre à l'esprit du cahier des charges et à respecter les performances attendues. Généralement, la présélection s'effectue à partir de dossiers de « préqualification » dont la présentation a été exigée des candidats potentiels. Seuls ceux qui répondent strictement aux qualités requises recevront un « appel d'offres ». Il convient que les réponses soient présentées dans deux enveloppes distinctes : l'une purement qualitative (l'offre technique) ne contiendra aucun prix ; la seconde, proposera les prix et conditions commerciales.

Choix de l'offre la « mieux-disante »

L'analyse des offres se fait de préférence en deux temps ; une étude qualitative d'abord : est-ce que les offres techniques reçues répondent au cahier des charges et aux exigences de résultat(s) ? L'élimination sans concession des offres qui ne seraient pas strictement conformes évitera tous risques de mauvais choix. Ce n'est qu'après cette phase technique que les offres commerciales pourront être comparées. Les offres les « moins-disantes » devront être classées en fonction des solutions techniques proposées, pour arriver au choix de la « mieux-disante ».

6. Le « bon contrat »

Difficultés et écueils à surmonter

Les difficultés qui risquent de surgir en cours de phase contractuelle sont généralement dues à :

- Un conservatisme des donneurs d'ordre (confusion entre obligations de moyens et de résultats notamment), avec risque d'ingérence dans le management des moyens du prestataire.
- Des incertitudes, des imprécisions du cahier des charges
- Une offre mal identifiée et conservatrice (manque d'engagements et de prise de risques du prestataire).
- Des incohérences dans les politiques et objectifs de chacune des parties en présence.
- Une trop grande dépendance du client qui ne conserve pas suffisamment la maîtrise de son outil de production ou de son patrimoine opérationnel.
- Et, surtout, des investissements immatériels insuffisants : phase préalable d'ingénierie de maintenance ou en phase projet mal gérée ; méthodes et stratégies de maintenance mal définies ; insuffisance de préparation de la gestion des pièces de rechange ; absence de moyens de retour d'expérience (reporting, GMAO ...)

Les qualités du "bon contrat".

Le « bon contrat » sera celui qui répondra aux qualités suivantes :

- C'est un acte formel acceptable et accepté bilatéralement.
- Ce n'est pas un outil de règlement tardif de contentieux mais bien un outil d'organisation et de gestion anticipée de la relation entre deux parties engagées sur des objectifs convergents.
- C'est un acte où les politiques et stratégies des deux entreprises sont compatibles et cohérentes.
- L'information, la communication, le conseil, la prudence, la diligence sont des obligations (légal) réciproques.
- Les moyens de suivi, de contrôle et de traçabilité (ex: GMAO) font partie des outils indispensables.
- Le prestataire de services doit offrir à son client une réelle valeur ajoutée par ses structures, ses aptitudes, ses compétences et expériences éprouvées.
- La relation établie doit éviter au donneur d'ordres toute dépendance vis-à-vis de son prestataire mais aussi toute ingérence de sa part dans le management du prestataire.

7. Normes Afnor et CEN

- XP ENV 13269 - Guide de préparation des contrats de maintenance - 2001 (continuité des normes FD X-008 - Projet d'externalisation de la maintenance ; XP X 60-105 - Relations contractuelles - 1996)
- FDX 60-090 / 1995 - Choix des types de contrats
- FDX 60-100 / 1981 - Inventaire de départ
- FDX 60-101 / 1981 - Règles d'appels d'offres

- FDX 60-150 / 94 - Evaluation des prestataires de maintenance
- EN 13-306 / 2001 - Terminologie de maintenance
- FDX 60-000 / 2002 - Fonctions et concepts de maintenance

8. Bibliographie

- AFIM - Guide national de la maintenance - 2007
- D. Bachelier - Contrats de maintenance - Conseils et rédaction – Ed. d'Organisation -2004
- Danièle Véret - 100 questions pour comprendre et agir - L'externalisation de la maintenance - Ed. Afnor - 2003
- J.C. Francastel & D. Véret – Formaliser un contrat de maintenance – Ed. Afnor - 1998
- J.C. Francastel - Externalisation de la maintenance - Stratégies - Méthodes et Contrats - Dunod - 2^{ème} édition - 2005
- Le contrat-type de prestations de maintenance - AFIM 2006 – co-rédigé par l'AFIM (www.afim.asso.fr) – le CQM (www.club-maintenance.org), la FFIE (www.ffie.fr) - le SERCE (www.serce.fr).