

## Étude de cas : les innovations de Thalès dans le *facilities management*

Le groupe Thalès a initié, conçu et déployé depuis 2012 un contrat de gestion de l'ensemble du *facility management* (FM) nommé Copernic. Ce référentiel de 12 *services level agreements* signé le 24 juillet 2012 entre Thalès et Vinci Facilities et le 1<sup>er</sup> janvier 2014 avec Fiducial pour la sûreté a été revu en 2017. Après 5 années de déploiement à l'échelle européenne, pour la gestion de 2 millions de m<sup>2</sup>, représentant 55 000 occupants sur 80 sites, Thalès a pris la mesure des limites qui empêchent la création de valeurs ajoutées des services. Un nouveau contrat d'exploitation a vu le jour : Copernic 2. Retour sur expérience.

La valeur immatérielle de l'immobilier est dépendante de la pertinence des services et de leurs dispositifs contractuels mis en place conjointement par le maître d'ouvrage et son prestataire de *facility management*. À l'issue du contrat initial Copernic, Thalès a pris en compte les limites rencontrées pour adapter un contrat initial aux besoins des 55 000 occupants. Thalès a constaté que la dynamique contractuelle qu'elle appliquait depuis 2012 conduisait à interdire tout ce qui n'est pas obligatoire. La formulation des cahiers des charges à l'aide de *services level agreements* (SLA) supposées permettre de définir des objectifs précis, un niveau de service attendu, et encadrer les questions de responsabilité, accompagnée de *key performance indicator* (KPIs) tendait à définir les prestations limitativement à celles qui sont explicitement décrites, prescrites et dimensionnées. La conformité, exigence minimale légitime, s'est alors transformée en un argument détournant le prestataire de la réalisation de prestations non prévues contractuellement et pourtant à valeur ajoutée. Par le jeu du contrat, le prestataire a été conduit à limiter son intervention à la stricte mise en œuvre des prestations prescrites, vécues comme obligatoires, espérant parfois proposer des prestations supplémentaires au contrat pour s'adapter à la réalité du terrain.

Ce phénomène est renforcé par le processus de mise en concurrence qui pousse aussi bien Thalès que le prestataire de tête (FMer) à chiffrer l'ensemble des prestations au forfait avec un niveau de prix tendu, voire anormalement bas. Le prestataire est alors tenté de négocier des prestations supplémentaires, si possible avec des niveaux de marges plus favorables, restaurant ainsi partiellement son équilibre, mais non sans susciter une frustration et un réflexe de défiance mutuelle.

### La rémanence d'une logique de défiance du fait de l'environnement contractuel

En pratique, il a été constaté que les modes de gouvernance et les outils associés organisaient bien plus la défiance que la confiance entre le prestataire et le client. La mécanique des appels d'offres pousse en effet à une baisse structurelle des prix alors même que les prestations sont constituées à 90 % de main-d'œuvre dont plus de 2/3 au salaire minimal. Elle enclenche ainsi une recherche de compensation dont une des réponses est dans une baisse de la qualité, quelques fois agrémente d'impasses au regard des différents règlements qui s'appliquent, attendu qu'aucun salarié n'accepte de travailler plus pour gagner moins que le salaire minimal.

La place prise par les instruments contractuels, qu'ils soient les textes des contrats eux-mêmes, le pilotage via des KPIs, ou différentes formes de *contract management* deviennent des objectifs en soi, au risque d'une déconnection avec les réalités opérationnelles. La gestion par les indicateurs a dérivé sur une gestion des indicateurs. Des comportements tendant à verdir ces indicateurs appelés alors indicateurs pastèques se sont développés. Les besoins des bénéficiaires comme les conditions effectives de mise en œuvre du travail réel des ouvriers sont trop souvent occultés. Faute d'accords réguliers ou d'instances communes d'arbitrage, pour décider de ce qui est vraiment utile par différence à ce qui est prévu, voire seulement, à ce qui est suivi et mesuré. Différentes analyses ont montré l'incapacité des métriques existantes, notamment ramenées des moyennes référées à des m<sup>2</sup> théoriques à décrire le réel ou même, instrumenter la décision

Le doute sur la validité des concepts utilisés dans le montage du contrat s'est installé. Ils ne permettent pas de distinguer les prestations (le moyen) des services (la finalité). Ils cernent mal l'objet même de la relation contractuelle, c'est-à-dire la nature service de la production. Ils ne suffisent pas à construire l'accord au quotidien sur la valeur en utilité pour les bénéficiaires.

Faisant le bilan, Thalès a analysé quelle n'achète pas des services, ni des résultats, mais qu'elle rémunère principalement une mise à disposition de main-d'œuvre. Outre le risque juridique, présent sur le principe mais peu opérant en pratique<sup>1</sup>, le client a constaté qu'il ne sait pas ce qu'il achète en valeur. Dans le choix d'un prestataire, il est conduit à argumenter d'une dépense sur le constat que les autres ne proposent pas moins cher pour des prestations d'autant plus banalisées qu'elles sont écrites sur un cahier des charges imposé. *In fine*, le client se rassure dans la mesure où il obtient, par le rapport de force et l'adossement aux techniques d'achat une contrepartie de niveau de services réputée équivalente pour une dépense facilement réduite.

### Copernic 2 : un effort de traduction d'un double consentement

Dans l'élaboration de Copernic 2 courant 2017, Thalès a donc recherché des moyens de :

- dépasser une valorisation de type prix horaire x quantités de main-d'œuvre, laquelle constitue un risque de délit de marchandage et tire systématiquement vers le bas les salaires et les compétences,
- contribuer à définir un modèle d'affaire pérenne pour ses prestataires incluant une marge raisonnable sans prendre en compte les subventions de type crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) pour obtenir des gains de productivité. Ces gains sont appréciés en valeur des services, c'est-à-dire référée à leur pertinence et leur juste rémunération.

L'innovation dont il est question a dû composer avec une contrainte lourde. L'argumentation qui précède aurait été de peu de poids si la première conséquence avait été un renchérissement du prix des prestations pour Thalès. L'innovation n'aurait pas trouvé de légitimité si le gain pour le donneur d'ordre n'avait pas été postulé au démarrage du contrat. On sait en effet que ces gains ne peuvent être démontrés que durant l'exploitation et avec difficulté.

Ainsi, Thalès a cherché une économie dans la dépense à périmètre constant. Ce qui coûtait 79 millions d'euros chaque année va coûter 66 millions d'euros pour un même niveau de service, compre-

nant plus de 13 millions d'euros de services désorbités mais forfaitisés. Concernant les services non forfaitisés, la dépense annuelle de 35 millions d'euros est ramenée à 22 millions d'euros par application de bordereaux de prix (BPJ). Ces contraintes budgétaires sont pilotées par des systèmes de validation des dépenses. Pour l'énergie, sur une assiette de 33 millions d'euros par an de dépenses, l'offre comporte un contrat de performance énergétique pour réduire cette consommation de 2,1 millions d'euros en valeur soit environ 37 000 mégawatt-heures (MWh).

### Innover dans le respect des formes juridiques habituelles

Les modalités de négociation : appel d'offres, sélection des prestataires, accord sur des SLAs, calcul des coûts, référence aux contrôles, à la gouvernance, rédaction du contrat, ont emprunté les formes habituelles de ce type d'exercice dans la profession. L'innovation n'est pas dans le droit, mais dans des inflexions de certaines clauses, les attendus et la gouvernance. Avec Copernic 2, Thalès revendique et assume l'élaboration d'un contrat de service qui marque une avancée décisive vers un *new deal* respectueux des intérêts du prestataire. Il se veut renforcé sur le principe de la monétisation d'un double consentement : un consentement à la dépense pour Thalès en échange d'un consentement au service pour le prestataire de *facility management* et ses propres partenaires.

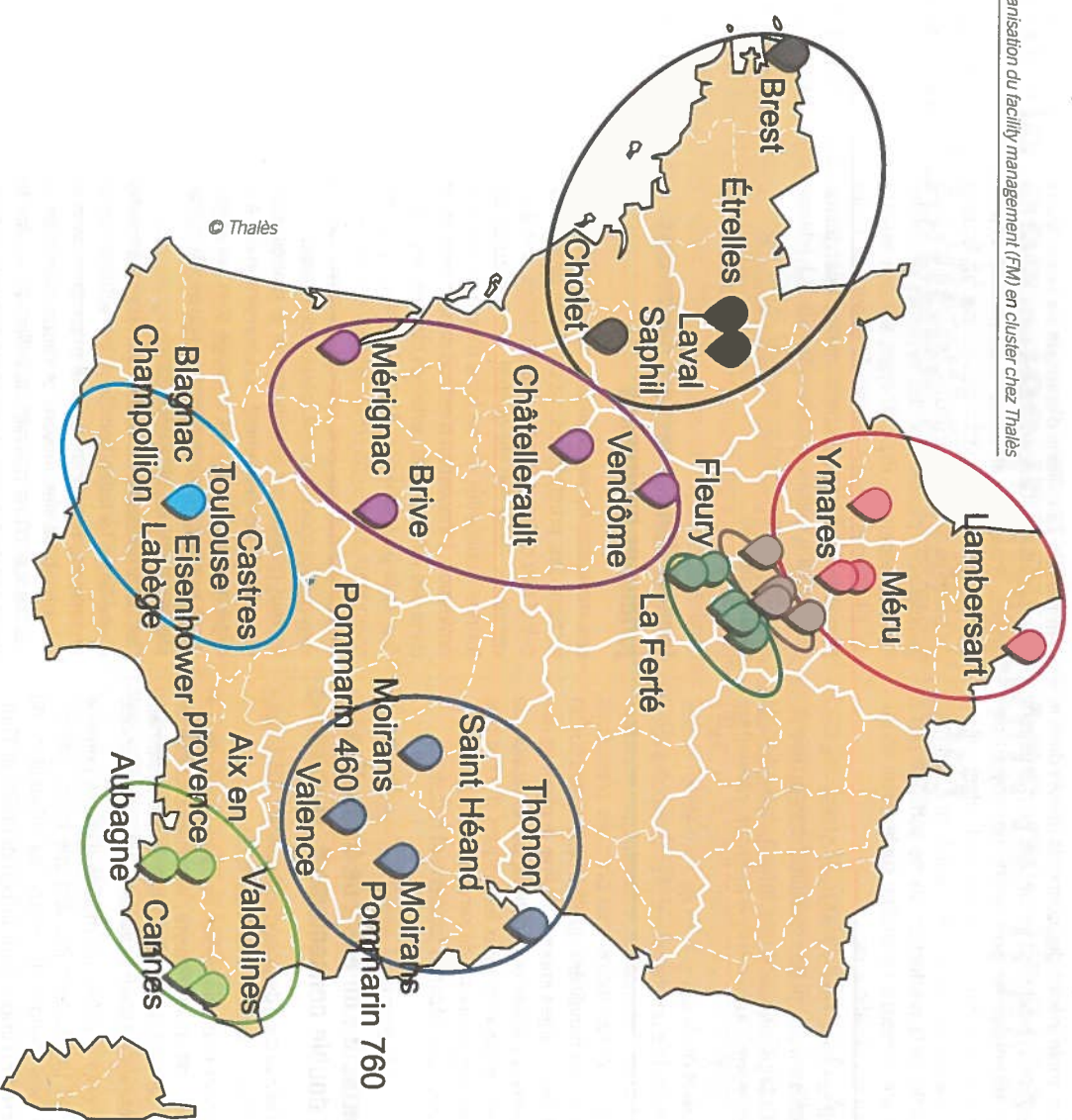
Ces deux consentements se matérialisent à travers d'une large forfaitisation dans les activités multi techniques, restaurant ainsi le prestataire dans la responsabilité des moyens et l'appréciation de la pertinence, d'une nouvelle définition du service et de sa valeur à travers le concept d'usage, notamment dans la propriété ou l'apport volontaire des déchets, et d'une construction géographique de périmètres d'activités correspondant aux moyens et à l'organisation du prestataire, ainsi les clusters, lui permettant de mutualiser ses compétences sur un territoire.

Si le risque pour Thalès a été immédiatement compensé par une économie à périmètre constant, il a été nécessaire de penser des conditions juridiques et organisationnelles d'équilibrage du modèle économique du prestataire. Ainsi, une clause dite de mesure d'incitation et de révision des tarifs a été intégrée. La première précise que si le prestataire est à l'origine d'une solution permettant de réduire le prix annuel d'une prestation en améliorant sa performance, celui-ci propose la solution au client pour validation et calcul du prix à retenir, en commun. La seconde permet de réviser chaque année les tarifs des prestations à la hausse ou à la baisse en fonction des évolutions de périmètres (surface, nature de surface, nombre d'équipements, contenu des prestations) ou des conditions économiques.

1 Cf le colloque CRDA du 15 janvier, voir également la note du cabinet Jeanetel, « Comment recourir à la sous-traitance en toute sécurité ? », Patrick Thiebaut et Mégane Saminier, La semaine juridique, Edition Sociale n° 51-52, 2 décembre 2018.



Organisation du facility management (FM) en cluster chez Thalès



Cette clause va au-delà de la révision des seules formules de révision de prix. Le prestataire reprend la main sur les moyens, les procédures, les fréquents, les dépenses en pièces détachées, l'investissement en hommes (volumes et qualifications) par la forfaitisation élargie. Son expertise et celle de ses partenaires sont sollicitées et peuvent lui permettre de dégager des gains de productivité. Le prestataire reprend également la main sur la priorisation des activités par la référence à l'usage en propre. Un important niveau de choix de pertinence est ainsi délégué, lui permettant à aussi de mettre à contribution son expertise en faveur de gains de productivité, associé à une amélioration des conditions de travail. Le système de production des services est organisé autour de 8 clusters en France regroupant les 60 sites objets du contrat permettant l'accès en proximité aux moyens, expertises et compétences. Thalès permet ainsi à son partenaire d'optimiser, de mutualiser des moyens, de rationaliser son système de production, afin de générer des gains de productivité. Enfin, de manière cohérente avec le

pari de la confiance, le cahier des charges définit moins de 10 KPIs pour tout le contrat. Il met surtout en place un outil commun permettant d'interroger la base de données indifféremment par Thalès et les prestataires, selon de multiples axes : par SLA, par sites, par GBU, par clusters, par périodes, KPI, etc. Dans les termes du contrat, l'accord n'est plus réputé être acquis, il doit être régulièrement construit dans des délibérations prévues et conduites à cet effet. Pour cela, la gouvernance comporte deux piliers. Au niveau central, il se tient chaque semaine un comité de pilotage copernic (CPC) ayant pour mission de veiller au bon déploiement du contrat sur l'ensemble des sites en établissant un circuit de communication permanent entre les sites et les directions que ce soit pour Thalès mais aussi pour le prestataire. Chaque année, une *strategic business review* (SBR) éventuellement adossée à deux *reviews* (SBR) intermédiaires (*intermediate business review*) a pour objectif d'examiner les volumes engagés en montant de commandes et de partager les stratè-

gies respectives de Thalès et du prestataire. Dans chaque site ou cluster, il se tient une réunion de *reporting* mensuelle avec pour objectif de veiller au bon déroulement de l'exécution du contrat sur le site et pour chacune des entités légales occupantes ainsi que de suivre les indicateurs associés de commandes rendus obligatoires. Une *quarterly business review* (QBR) trimestrielle a pour objectif de synthétiser la vision de l'exécution du contrat à l'échelle d'un cluster et de proposer des initiatives locales pour améliorer la performance du contrat : pistes de progrès, échanges de bonnes pratiques, etc.

### L'option d'une forfaitisation extensive

La forfaitisation a été opérée principalement par :  
- un accroissement du périmètre des activités multi techniques à la maintenance totale, c'est-à-dire, l'acceptation d'une délégation systématique de la responsabilité du prestataire à la maintenance niveau 5, hors obsolescence technique ou réglementaire,  
- la forfaitisation des petits travaux et services de proximité.

D'un point de vue technique (en droit), il a suffi d'ajouter une ligne et demie dans chacun des SLA décrivant les prestations de maintenance techniques explicitant simplement que, SLA par SLA : « Les interventions de maintenance préventive et corrective de tous niveaux sont incluses dans le forfait ». Pour la propriété, le tableau des fréquents détaillés par nature de zone d'activité a été abandonné et remplacé par une phrase qui précise l'objectif de la prestation est « d'assurer la propriété des différents locaux du site », en conformité avec les réglementations en vigueur pour les salles à empoussièrisme contrôlé par exemple, mais aussi pour tous les autres espaces : locaux tertiaires, sanitaires, etc. Aucune référence à des moyens n'est invoquée. Il appartient au prestataire de définir les moyens techniques et surtout managériaux pour assurer la prestation. La prestation de nettoyage est ainsi hybridée entre des prescriptions pour les zones définies par des sources réglementaires – sanitaires, salles blanches, etc. et un nettoyage en fonction des besoins et de l'usage dont le résultat doit faire l'objet d'un accord local concerté entre le responsable gestion de site Thalès, le prestataire de nettoyage et le FMer<sup>2</sup>. La prestation déchets est elle aussi hybridée entre ce que doit réaliser le prestataire et ce que doit réaliser Thalès au travers d'apports volontaires par les occupants. De la sorte, le prestataire de facility management et ses partenaires peuvent exercer leur responsabilité de manière plus autonome et déploient leurs expertises au regard des risques pris au titre de la forfaitisation des prestations.

### Une révolution pour enrichir l'usage de l'immobilier par les services

Du point de vue de Thalès, tout en respectant les formes juridiques habituelles et les contraintes économiques, « c'est une véritable révolution copernicienne » du modèle d'affaire qui est en cours. Elle parie, dans la mise en œuvre depuis un an, qu'il est plus rentable et pertinent de mettre en place un système de coopération et co-production du service entre le donneur d'ordre et le prestataire, y compris ses sous-traitants, qu'un système de mise à disposition de main-d'œuvre avec KPI. Des gisements de productivité sont présents à condition d'opérer une montée en compétence y compris managériale et une valorisation des expertises servicielles, au-delà des savoir-faire existants. Elles sont à l'épreuve d'une coopération améliorée entre les métiers d'une part et avec les bénéficiaires d'autre part. La productivité en valeur recherchée est, et sera, le fait d'une productivité du travail, par la qualité du travail réalisé soliditairement par les bénéficiaires et les prestataires.

Avec cette innovation, Thalès et ses prestataires font le pari de concourir à l'émergence d'un métier en devenir, le *facility management*, au travers d'une expérience d'ampleur. Elle invite à la création de parcours de formation mais aussi d'un appareil technique et surtout idéologique favorisant la concertation entre client et fournisseur et une juste évaluation de la valeur des services.

Nicolas CUGIER,  
directeur des services généraux du groupe Thalès  
et Xavier BARON,  
économiste sociologue

2 Une condition très structurante qui rencontre des difficultés de mise en œuvre selon les sites.