



Pascal Witry

Manager

Expertise Achats indirects
pwitry@ayming.com

À propos de l'auteur :

Fort de 25 ans d'expérience au sein d'entreprises prestataires Multi-techniques et Multi-services, Pascal est Manager en Facility Management chez Ayming depuis 15 ans. Il y réalise des missions d'audits, de diagnostics, de conseil, de gestion et d'appels d'offres pour le compte de donneurs d'ordres dans différents secteurs d'activités.

Facility Management : comment choisir la bonne offre ?

Dans la multitude des offres actuellement disponibles sur le marché, différents modèles sont proposés aux donneurs d'ordres. Quelles sont ces offres en perpétuelle mutation ? Quelles stratégie et méthodologie d'achat définir pour s'y retrouver et sélectionner le prestataire idéal ?

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES OFFRES

Face à l'étendue des offres présentes sur le marché, il est nécessaire d'identifier et de définir une stratégie d'achats adaptée en fonction de la typologie de chaque entreprise. Celle-ci doit répondre à son profil, à ses besoins et ses orientations futures et être mise en œuvre le plus en amont possible.

Bien entendu, chaque modèle d'offre possède des avantages et des inconvénients :

- **Le modèle Corps d'état séparé** permet d'obtenir une expertise métier plus forte mais nécessite un pilotage plus complexe et beaucoup de disponibilités par le nombre de fournisseur à gérer.
- **Le modèle Multi-techniques/Multi-services** permet une réduction du panel fournisseurs et des interlocuteurs, une mutualisation des prestations et potentiellement une réduction des coûts. Mais, il donne souvent lieu à une déficience du pilotage de la part du fournisseur par le manque de ressources dédiées à l'encadrement. et un manque de clarté sur les différents coûts des prestations.
- **Le modèle Total Facility Management** permet de transférer des ressources internes, d'externaliser un large ensemble de prestations, de centraliser le pilotage et de se concentrer sur son cœur de métier. Mais c'est un modèle exigeant, qui nécessite la mise en œuvre d'outils de reporting performants et une structure de pilotage adaptée pour répondre aux attentes et objectifs qualité des donneurs d'ordres.

TYPE D'OFFRES		
Corps d'état séparé	Fort niveau de spécialisation	Multiplication des fournisseurs
Multi-services techniques	Massification des fournisseurs, mutualisation des prestations et du pilotage	Plus faible niveau d'expertise, dépendance vis-à-vis du fournisseur
Total Facility Management	Contrat unique, réduction des coûts, pilotage	Difficulté à trouver un fournisseur expert dans tous les métiers



Différents paramètres peuvent influencer le choix du modèle et la stratégie retenus par les donneurs d'ordres :

- la taille du site/périmètre (capacité à mutualiser les prestations et captivés les fournisseurs)
- sa localisation, sa présence et sa représentativité (mono-site, multi-sites, réseaux),
- son activité (par la nature des installations à maintenir)
- ses ressources internes (effectif dédié au pilotage des prestations)

TROIS ÉTAPES CLEFS POUR S'Y RETROUVER

Pour tout modèle et suivant la stratégie d'achat définie,

- **L'étape du sourcing fournisseurs** est fondamentale. Suivre une bonne méthodologie de recherche, d'identification et de sélection des fournisseurs potentiels à consulter est essentiel. Il s'agit en premier lieu d'établir une demande d'information structurée auprès de dix à douze fournisseurs du marché. Cette approche permet de connaître leur offre, leur capacité technique et organisationnelle de pilotage mais aussi leur volonté à répondre à la consultation. Sans modèle d'offres préalablement défini, la consultation doit être élargie à tous. Ce qui permet de découvrir un panel exhaustif et différencié. Enfin, le sourcing fournisseur doit être constitué de 5 à 7 acteurs et doit correspondre à la stratégie définie et au modèle retenu.
- **L'étape d'expression du besoin** passe par la rédaction d'un cahier des charges détaillé. Celui-ci doit inclure l'ensemble des données techniques et contextuelles des prestations requises. Cette étape, incontournable et méticuleuse, est garante d'une bonne compréhension par les candidats de la demande, des besoins et périmètres. Il est en outre indispensable que ce soient les donneurs d'ordre qui élaborent eux-mêmes leurs bordereaux techniques et financiers. Ces bordereaux permettent de réaliser une analyse comparative et qualitative pertinente des réponses de tous les fournisseurs. Ils doivent intégrer : une décomposition des coûts par catégorie de prestations, un organigramme précis (qualification, heures), les moyens matériels, la sous-traitance (fournisseur/s, coûts, moyens), un compte d'exploitation, etc.
- **L'étape d'analyse technico-économique des offres** est déterminante pour élaborer une « short-list » de 3 à 4 fournisseurs. Cette analyse doit s'effectuer à partir de la comparaison des bordereaux techniques et financiers qui auront été complétés par les candidats. Une décomposition fine des offres permet d'identifier l'ensemble des leviers de négociations tant techniques, que commerciaux et organisationnels. Dès lors, la stratégie d'achats peut évoluer en fonction de la pertinence des réponses des fournisseurs. Enfin, chacun des candidats short-listés doit présenter son offre au cours d'une réunion de soutenance. La qualité de cette dernière prestation est aussi un élément déterminant qui doit influencer sur le choix final.

Il est donc primordial pour tout donneur d'ordre de commencer par bien se connaître. Car toute stratégie d'achats doit se penser à la fois en fonction du profil de l'entreprise, de son organisation, de la disponibilité des ressources internes dédiées au pilotage, de ses objectifs à moyen et long terme, mais aussi au regard du marché fournisseur et de sa capacité à répondre aux besoins exprimés tant sur le plan technique qu'organisationnel.