

bioMérieux

Achat de services aux environnements de travail en *bundles* et en contrats à durée indéterminée

Xavier Baron

Synthèse

bioMérieux a décidé en 2017 de réorganiser les Services aux Environnements de Travail de ses sites en « macro lots » ou « *bundles* », notamment pour les prestations multitechniques, multiservices et de gestion déléguée des déchets, en lieu et place d'une structuration en *full FM*¹ mise en place en 2012.

Il s'agissait de dépasser les frustrations/tensions et d'opérer une évolution au profit de relations partenariales enrichies avec les fournisseurs qui permettent de :

- Solliciter l'expertise du prestataire, directement sur son cœur de métier ;
- Gouverner les contrats sans intermédiaire, en « *top to top* » entre le client et les prestataires ;
- Inscrire les relations dans la recherche d'intérêts communs ;
- Développer les coopérations sur la longue durée ;
- Limiter la sous-traitance en volume et en niveau.

Le déploiement de cette restructuration s'est accompagné, à partir d'avril 2022, d'une innovation contractuelle, probablement unique en France à cette échelle : un contrat à durée indéterminée avec Vinci Facilities à effet au 1^{er} janvier 2023, pour la fourniture de services multitechniques sur 5 sites (40 équivalents temps plein).

Présentée aux Trophées Décision Achats/CNA, Relations Fournisseurs, cette innovation a obtenu le Trophée de Bronze le 29 septembre 2022.

¹ En *full FM* ou IFM, le principal des services multitechniques et multiservices – sinon la totalité – est confié à un seul prestataire « de tête », FACEO puis Vinci Facilities dans ce cas, en charge d'activités en partie sous-traitées en second rang.

1 - bioMérieux et les services généraux

L'entreprise

L'origine de l'entreprise remonte à 1897 lorsque Marcel Mérieux - élève de Louis Pasteur - fonde un laboratoire d'analyses médicales à Lyon, l'Institut Mérieux. bioMérieux est aujourd'hui une entreprise spécialisée dans le diagnostic *in vitro*, fondée en 1963, avec un siège à Marcy-l'Étoile près de Lyon. Présente dans plus de 160 pays au travers de 44 sites, son chiffre d'affaires s'élève à 3,1 Md€ en 2020, dont plus de 93 % à l'international. Son effectif est de près de 13 000 salariés. bioMérieux offre des solutions de diagnostic (réactifs, instruments et logiciels) qui déterminent l'origine d'une maladie ou d'une contamination pour améliorer la santé des patients et assurer la sécurité des consommateurs. Ses produits sont utilisés principalement pour le diagnostic des maladies infectieuses et pour la détection de micro-organismes dans les produits agroalimentaires, pharmaceutiques et cosmétiques².

bioMérieux est propriétaire de la totalité de ses implantations immobilières, caractérisées par une dominante d'activités industrielles. La gestion immobilière est directement prise en charge par la Direction Générale. L'exploitation des bâtis est externalisée à 100%, alors que la part externalisée de la maintenance des équipements de production est très variable.

L'organisation des services généraux à bioMérieux

L'entreprise bénéficie d'une implantation en France relativement concentrée, à l'intérieur d'un cercle de 120km pour 6 des plus gros sites. La fonction Services Généraux gère les 7 sites industriels en France auxquels il convient d'ajouter le siège social situé à Marcy. Le *contract management* global est centralisé au niveau des services achats, le pilotage opérationnel des services généraux est organisé en fonction de l'histoire et de la taille de chacun des sites. Les effectifs alloués à l'exploitation et à la maintenance dans les sites, issus des prestataires, sont répartis entre :

- Les grands sites nécessitant chacun une centaine de personnes ;
- Les sites plus petits occupant chacun une dizaine de personnes (environ 80 personnes au total).

Le Responsable des Achats Facilities et du FM

Foued Nekh, 48 ans, est l'artisan des évolutions entreprises sur cette fonction. Il a débuté avec un BTS Génie Electrique, poursuivi par un cycle de gestion de niveau Master (3 ans en Alternance chez SAM Outillage) à l'ESC de Saint Etienne (Sup de CO Saint Etienne devenue EM Lyon), puis un Master spécialisé Achat en alternance chez Gerflor.

Après une carrière de 18 ans effectuée dans la filière achats, dont 11 années chez bioMérieux (à partir de 2006), il est nommé Facility Manager Europe (EME) de bioMérieux en janvier 2017 (alors rattaché au VP Manufacturing Europe).

Ce poste est créé pour la coordination de l'exploitation des sites, entièrement confiée en *Integrated FM* à FACEO devenue Vinci Facilities, mais dispersée s'agissant des responsabilités du côté de bioMérieux ; peu de standards partagés, pas de reporting central. Depuis janvier 2022, le *contract management* du Facility Manager au niveau groupe est intégré à la fonction de Responsable des achats Facilities. Elle assure les relations entre les sites et les fournisseurs, soit un niveau de dépenses forfaitaires de base cumulées d'un peu plus de 20M€ (2021).

Dans une activité qui reste « peu visible » (la maintenance des bâtis et l'exploitation des services sont « éloignées de la production industrielle »), cette fonction, organisée de la sorte, est mise en valeur par le métier d'origine (les achats), ses rattachements successifs et un périmètre de responsabilité élargi à l'international. Foued Nekh est devenu en 2022 Président du Comité Régional Auvergne Rhône Alpes de l'ARSEG, nouvellement baptisée IDET.

Les responsables et les équipes services généraux des sites

Cinq Responsables Services Généraux de Sites (responsables de un ou deux sites) sont au centre de l'exploitation des 7 sites, eux-mêmes directement encadrés par chacun des 5 Directeurs de Site (en France). En charge de la gestion des prestataires, ils encadrent des équipes très variables allant de 2 à 60

² <https://www.biomerieux.fr/propos/diagnostic-in-vitro/notre-entreprise>

collaborateurs internes. Certains disposent d'un relai d'encadrement intermédiaire ; « responsable de services techniques ». Sur les gros sites (plus de 500 personnes), les équipes internes services généraux allouées aux bâtis sont composées d'une petite équipe de professionnels, cadres ou agents de maîtrise, appelés Facility Manager sites, techniciens, principalement « pilotes » de sous-traitances.

« Par différence avec nombre de postes de responsabilité dans l'entreprise, les responsables services généraux des sites sont quasiment tous des personnes recrutées en externe. Ce ne sont pas des « traversants » internes de l'entreprise effectuant un parcours temporaire dans la fonction services généraux. Ce sont des spécialistes identifiés comme tels dans l'entreprise ».

Les techniciens, les responsables services techniques et les responsables services des sites sont quasi exclusivement des salariés anciens, connaisseurs des sites. Cette population ne connaît pas de *turn over*. Dans cette entreprise très industrielle, cette activité connaît une complexité croissante, non pas tant dans la technique que dans les services aux occupants, du fait notamment d'un besoin d'intégration des métiers et des activités. Des métiers nouveaux apparaissent, comme les concierges ou les professionnels de l'accueil, « *des professions que l'on doit chercher en externe* ».

L'activité courrier reste volontairement réalisée en interne. « *C'est un espace privilégié de reconversion pour certains salariés* ». C'est le prix d'un engagement sur la fidélité et le respect des hommes qui fait partie de la culture de l'entreprise.

2 - Le choix d'une structuration en *bundles* des Services aux Environnements de Travail

Le choix d'une nouvelle structuration des achats intègre une stratégie de long terme déployée à partir de 2017. « *Dans une approche pragmatique, la diversité et l'adaptabilité sont la règle* ». Ce système est déployé depuis le 1^{er} janvier 2018, soit avec un peu plus de 4 ans de recul. Il concerne tous les domaines de services, avec un niveau de maturité de la relation variable selon les partenaires.

Un modèle Full FM insatisfaisant

Entre 2012 et 2017, bioMérieux avait fait le choix d'un modèle dit « IFM » (*Integrated Facility Management*) dit aussi « *Full FM* » et « *mono sourcing* », avec FACEO, juste avant que cette société ne devienne Vinci Facilities (2013). Ce choix était le résultat de plusieurs années antérieures de consultations et de réflexions, marquées notamment par l'influence d'un *VP Manufacturing & Quality* d'origine anglo saxonne arrivé en 2008. « *On est passé (en 2012) de 350 contrats à un seul, avec FACEO/Vinci Facilities, applicable au premier janvier 2013* », suite à une vague de résiliations des contrats antérieurs et après un processus de renégociation de près de 18 mois.

L'expérience de cette structuration n'a pas donné satisfaction, notamment pour la maîtrise des activités servicielles dites « *softs* » que le *FMer* sous-traite. « *On a poussé le FMer vers le serviciel. Certes ils ont acheté Opal³ par exemple, mais il n'avait pas en propre d'entreprise de nettoyage ou de gestion des déchets par exemple, ce que j'aurais attendu pour que tout le monde porte le même maillot* ». « *Cela ne fonctionnait pas bien car nos équipes, qui n'ont pas changé d'organisation, ne voyaient pas suffisamment de valeur ajoutée dans le pilotage. La relation au FMer devenait compliquée, nous le vivions sur un mode épuisant. Nous avons fait marche arrière. Changer le FMer n'était pas une solution. Nous avons commencé à réfléchir à une nouvelle organisation dès 2015, elle a été mise en œuvre dans un nouvel appel d'offre en 2017. Elle est déployée depuis et en constante évolution* »

³ Opal Group, filiale Vinci Facilities notamment dédiée à la qualité de vie des résidents des sites.

Un objectif et des principes

D'où un choix de structuration en *bundles* (ou macro lots) dès 2018 en complément de quelques activités restées avant même 2017, ou restaurées depuis, en « *individual services* »⁴.

Les principes mis en œuvre dans cette nouvelle organisation sont déclinés à partir d'un objectif principal : « *bioMérieux veut construire les bases d'un partenariat renouvelé avec ses top fournisseurs afin d'installer dans la durée des relations optimisées, innovantes et adaptées aux contextes* » :

- La volonté de partenariat de bioMérieux intègre le fait que les prestataires ne soient pas « en rouge » ;
- L'optimisation des relations renvoie à un « juste prix » qui permette aux prestataires de développer leurs offres ;
- La durabilité recherchée s'entend de relations ayant vocation à être « à durée indéterminée » ;
- L'exigence d'adaptation aux contextes intègre notamment une variabilité pour faire face aux évolutions permanentes, prévisibles ou non (induites par le télétravail par exemple).

L'entreprise a donc sélectionné puis organisé la relation avec des acteurs (prestataires) effectivement capables de réagir rapidement et favorablement à ces enjeux.

« *Nous voulions une co construction, sur des engagements et des actions décidées en commun dans l'idée de garder la relation sur 5 ans au moins, puis dans l'esprit d'un CDI, quitte à être moins attractif sur le marché* ». « *Nous avons dû retravailler sur les processus et la productivité* ». « *Au début, les prestataires interprétaient tout en réductions en Euros. Ils ont encore du mal, nous sommes remontés au niveau de directeurs nationaux pour nous faire comprendre* ».

Les principes appliqués sont les suivants :

- Les activités sont confiées directement à un prestataire « expert du métier ». Il ne peut lui-même sous-traiter plus de 20% des activités qui lui sont confiées. « *C'est le cas de l'entretien des ascenseurs en multitech par exemple, mais cela doit rester une exception* » ;
- Une gouvernance en « top to top ». Le responsable des Achats de facility management en central traite par exemple directement avec le Directeur Général Sud Centre Est de Vinci Facilities ou avec un Directeur Général du prestataire de Propreté ;
- Une structuration en trois « bundles », ou macro-lots (sous-ensembles) avec :
 - o le multitechnique, confié à Vinci Facilities (VF)⁵, mais hors installations industrielles ;
 - o la gestion déléguées des déchets ;
 - o le nettoyage tertiaire et industriel (plus 3D) ;
- En « *individual services* » bioMérieux enfin a repris la gestion directe des achats de restauration, de sécurité et d'accueil. De même, « *les espaces verts sont importants pour nous, ils sont traités en direct et en « individual services* ».

Dans tous les cas, les prestations sont gérées opérationnellement site par site (sécurité privée, accueil, conciergerie,...). Il n'y a pas d'obligation de « *monosourcing* ». Deux sites plus récents dans le groupe et géographiquement éloignés de la région lyonnaise sont ainsi gérés en direct en *individual services*. Des politiques sont impulsées du central, des offres de contrats groupe sont disponibles, mais il n'y a pas de volonté d'imposer des pratiques en *top down*. Le FM se veut à l'écoute des « clients internes » que sont les patrons opérationnels.

⁴ Appelé aussi « approche en multi lots », comme dans les cas ici de la restauration ou des espaces verts.

⁵ Du fait de la concentration géographique, bioMérieux n'a affaire qu'à un seul « chef d'entreprise VF » et à un seul directeur de région. Le contrat prévoit une gouvernance par un responsable du contrat, dédié par VF.

A noter : un établissement (220 personnes) en Italie est en *full FM* et en Espagne un site est entièrement en *individual services* (comme c'est le cas pour les plus petits sites en France).

Sur les contrats

Le nombre de contrats a augmenté. Sur la forme, les contrats n'ont pas évolué significativement entre 2017 et 2022. Stratégiquement, ils ont fait l'objet d'une volonté de procéder à des renouvellements, quand c'était possible, en gré à gré. Sur le fond, cela reste des contrats de moyens avec des objectifs de résultats, bonifiés ou malusés. Des innovations ont été progressivement intégrées, non directement dans les contrats, mais à l'aide d'annexes dites CNS ; Conventions de Niveau de Services.

« Nos prestataires de service ont été irréprochables pendant les années COVID. Ils ont contribué au Business Continuous Plan de bioMérieux, au service de la santé publique. Par conséquent, nous avons souhaité les reconduire en gré à gré jusque 2022 ».

« Dans les contrats, il y a des SLA et des KPI comme partout ailleurs. Nous avons cependant introduit une notion de « targets », y compris des bonus-malus. » La Convention de Niveau de Service est ainsi l'outil opérationnel de la relation avec chacun des prestataires. Rédigée par le Facility Manager en central, pour tous les sites, elle précise les périmètres, les attentes, le niveau de pilotage. La CNS fait partie du Cahier des Charges, mais justifie l'existence d'un document à part.

Au-delà, *« nous avons introduit (dès 2018) un système de bonus-malus par points (tout est provisionné). Plus de bonus signifie le versement par nous d'une enveloppe de gratification salariale que le prestataire peut destiner aux œuvrants sur les sites. Bonus et malus sont validés en regard des KPI. Ils sont mesurés mensuellement avec les prestataires et les Services Généraux, ils sont suivis trimestriellement par la Direction des Achats et décomptés une fois l'an en central.*

3 – Le choix d'un contrat à durée indéterminée avec VINCI Facilities

Une démarche longue, progressive et adaptée à chaque partenaire

Une évolution vers des CDI est évoquée comme potentiellement pertinente à terme pour le multiservices (dont la propreté et la Sécurité) ou les déchets, mais dans un avenir non défini. *« Evoluer vers des relations en CDI est l'aboutissement d'un long travail de préparation et de maturation de la relation. Il faut avoir des fiançailles longues et probantes pour se marier. Le Covid a certainement aidé à cette évolution. Nous avons ainsi constaté la présence et l'engagement de nos partenaires à 100 % pendant la crise Covid ».* Si les enjeux en volumes sont comparables en matière de propreté et plus largement de multiservices, cette évolution n'est pas programmée. En 2020 et 2021, bioMérieux s'est prêtée à l'expérimentation d'une formule de propreté à l'usage. Il s'agissait de mettre en œuvre sur un site des capteurs (IoT) et des applicatifs permettant d'intégrer la variabilité des activités et des charges de travail selon la fréquentation des surfaces (salles de réunions, accueil, circulations...) et des équipements (sanitaires notamment). Cette expérimentation n'est pas à ce jour aboutie, ni pour la propreté, ni pour les autres sites de bioMérieux. Indépendamment de telle ou telle formule innovante, pour aller plus loin et se voir proposer un CDI, il faut *« un prestataire moteur et engagé et une maturité des relations que nous avons avec Vinci Facilities ».*

Un contrat sans notion de durée en exploitation multitechnique, unique en France

C'est donc à l'issue de près de sept années de réflexion et d'approfondissement de relations appréciées comme satisfaisantes que bioMérieux a choisi de s'engager dans une démarche d'innovation, avec un processus qualifié de co-construction. Cette co-construction a été accompagnée ponctuellement d'un

consultant en position de « tiers sachant ». Elle a débouché sur la proposition du renouvellement en gré à gré d'un contrat à durée indéterminée donc, sur un mode forfaitaire pour les services multitechniques déjà déployés par Vinci Facilities. Il est mis en œuvre par un simple avenant de prolongation en gré à gré et sans notion de durée ⁶ :

« Les Parties ont décidé de prolonger les effets du Contrat à partir du 1er janvier 2023 et de fixer la durée de ce dernier à une durée indéterminée. Le Contrat est conclu pour une durée indéterminée et ce à compter du 1er janvier 2023 ».

L'accord sur le renouvellement et l'innovation a intégré une diminution des coûts directs et indirects pour le client sur le périmètre pris en compte, soit les 5 sites majeurs traités par Vinci (4500 occupants), pour un volume d'activités correspondant à quelques 40 ETP prestataires,

Durée indéterminée n'est évidemment pas synonyme de « à perpétuité ». Ce serait illégal. Au contraire d'une dépendance accrue, chaque partie prenante est libre de rompre à tout moment, unilatéralement, pour convenance, à condition de respecter en cas de différends ou de manquements d'une ou de l'autre partie, l'obligation de se réunir plusieurs fois avant d'acter la rupture, et un préavis unilatéral.

Une clause précise ainsi que *« chacune des Parties pourra mettre fin au Contrat, à tout moment, sans indemnité de part et d'autre, sous réserve de respecter un délai de préavis 12 mois qui devra être notifié à l'autre Partie par lettre recommandée avec accusé de réception. Le délai de préavis commençant à courir à compter de la date de première présentation de la lettre recommandée avec accusé de réception ».*

Des dispositions accompagnent le choix de la durée indéterminée

En contrepartie du CDI, il n'y a plus de raison d'être à une clause de rupture pour convenance avec indemnité. En revanche, *« en cas de sortie unilatérale du prestataire, ce dernier s'engage à prendre en charge l'ensemble des frais liés à la fin de la relation, y compris le financement de l'appel d'offre »* (engagement plafonné). *« bioMérieux s'engage de son côté, en cas de sortie unilatérale, à racheter le stock de pièces spécifiques, assumer les coûts de résiliation des contrats de sous-traitants et prendre en charge la valeur nette comptable des matériels et équipements investis au titre du contrat ».*

La volonté de s'inscrire « de bonne foi » dans la durée longue est présente dans une clause supplémentaire ; *« En outre, les Parties conviennent que dans le cas où ces dernières ne seraient pas parvenues à un accord sur des sujets liés à l'exécution du Contrat, à l'issue de toutes les réunions contractuelles de Direction, le Contrat pourra être résilié à l'initiative de la Partie la plus diligente, avec un préavis contractuel douze (12) mois, par lettre recommandée avec accusé de réception adressée à l'autre Partie ».*

Afin de prendre en compte la durée longue et les évolutions nécessaires de prix, l'accord intègre une formule de révision des prix adaptée aux activités de FM. Négociée dans sa formule elle est libellée en parts fixes et variables, indexées sur des critères d'évolution de prix (main d'œuvre, produits et services) calculés par des organismes indépendants.

Enfin, « pour inciter le prestataire à investir comme c'est son intérêt », une clause originale (appelée « clause de progrès »), exige du prestataire qu'il propose et mette en œuvre chaque année des innovations servicielles devant avoir pour effet direct ou indirect minimum des économies à hauteur d'un pourcentage négocié du montant global du marché, sans recourir à des investissements du client. Contrairement à certaines clauses rencontrées sous cette appellation dans d'autres contrats, il ne s'agit aucunement d'une « révision automatique » des prix à la baisse. Il s'agit ici d'un « gage » exigé du prestataire afin de mettre en œuvre des innovations, non définies ni finalisées, mais a minima dimensionnées à ce niveau de résultat. A défaut, la « sanction » impose au prestataire de proposer,

⁶ La communication de bioMérieux utilise ce qualificatif de « contrat sans notion de durée ».

négociier et investir de lui-même un effort de ce niveau au profit d'expérimentations ou *proofs of concepts* qu'il s'engage à mener l'année suivante.

Une innovation déjà valorisée pour le métier Achats et la RSE

Ce n'est que fin mai 2022 que bioMérieux a pris la décision de communiquer sur cette innovation.

Elle a été présentée sous le nom de projet « Ambition » avec Vinci Facilities aux Trophées Décision Achats et CNA en 2022. Nominée parmi les finalistes dans la catégorie « Innovation et Relations Fournisseurs », elle a obtenu le Trophée de Bronze le 29 septembre 2022⁷.

Trois résultats sont mis en avant par le Senior VP Global Purchasing bioMérieux (Stéphane de Saint Jean).

- L'obtention d'une relation de confiance pérenne entre les collaborateurs des deux entités qui contribuent à la performance ;
- La cotation bioMérieux sur Eco Vadis a été améliorée globalement de 3 point (score accru à 78%), par une progression de 20 points, jusque-là un peu en retrait, dans la dimension relation client fournisseur ;
- Un succès promis à un déploiement et l'embarquement d'autres fournisseurs dans la même démarche.

Texte de présentation du projet de bioMérieux pour le Trophée Décision Achats CNA 2022

« Amélioration continue de nos relations durables et innovantes »

En 2013, bioMérieux a décidé d'externaliser une partie de ses prestations de Facility Management à VINCI Facilities. Un deuxième appel d'offres, lancé 5 ans plus tard, a également été remporté par VINCI Facilities.

A l'approche d'un nouvel appel d'offres, les deux parties ont partagé leur constat d'une certaine frustration du modèle standard d'appel d'offres récurrent.

D'un côté, bioMérieux prenant en compte le risque technique et financier, a souhaité orienter ses efforts vers un partenariat de confiance, ainsi qu'une relation tournée vers l'avenir aux côtés d'un prestataire dont il est globalement satisfait. Ses enjeux de transformations environnementales, énergétiques et digitales ne correspondent plus aux cycles d'appels d'offres actuels.

De l'autre côté, au-delà du risque lié à tout appel d'offres de perte de contrat, VINCI Facilities souffre du manque de visibilité à moyen terme, afin de pouvoir investir chez son client et fidéliser ses Equipes, en leur offrant un environnement stable leur permettant de se projeter dans la durée.

Souhaitant capitaliser sur leurs 10 ans de collaboration, bioMérieux et VINCI Facilities ont décidé d'ancrer leur relation dans un projet tourné vers l'avenir. Le projet AMBITION s'inscrit parfaitement dans la politique RSE et le management des fournisseurs de bioMérieux.

NDLR : les passages en italiques sont extraits d'un entretien avec Foued Nekh, Facility Manager Europe bioMérieux.

⁷ Une présentation (Cf annexe) et une vidéo sont disponibles sur le site <https://decision-achats-events.fr/tda22/content/relation-fournisseurs>