



La maintenance multi-technique face à son destin

Fotolia ©only_kim



La maintenance multitechnique regroupe sous un même poste de dépense, les activités de maintenance technique d'un bâtiment, à savoir : les chauffage-ventilation-climatisation, l'électricité, divisée en courant « fort » (celui qui alimente les équipements) et courant « faible » (celui qui les contrôle et les pilote), la plomberie, la sûreté (protection des biens), la sécurité (protection des personnes), les portes et ouvrants, les appareils élévateurs, les équipements de restauration, l'éclairage extérieur, le mobilier, le clos et le couvert.

Pilotage unique, expertise affirmée, qualité de service. élevée, prix le meilleur.

Cette activité vit le jour dans les années 75/80, avec pour but d'offrir aux utilisateurs une offre enrichie par rapport à la maintenance "monotechnique". Tandis que celle-ci permettait de garantir le bon fonctionnement et l'entretien réglementaire obligatoire d'une installation, indépendamment des autres, la maintenance "multitechnique" proposait une maintenance d'ensemble, appliquée à un bâtiment entier, pour lequel elle assurait un fonctionnement optimal. L'un des avantages annoncés était la suppression des problèmes

liés aux limites de prestation (cas de la panne de chaudière provoquée par un défaut électrique : qui intervient ?) Ces activités étant réalisées sous un même pilotage, son coût global s'en trouvait naturellement réduit. Le volume de l'affaire généré permettait également de pouvoir mutualiser des expertises coûteuses et d'offrir des services à valeur ajoutée comme la génération de "reportings", le paramétrage et la gestion d'outils de suivi comme la GMAO (Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur), la veille technologique et réglemen-

taire ou encore la proposition de pistes d'optimisation et d'amélioration continues.

Les limites d'un modèle

Le concept étant bon, l'idée a fait flores. Quand elles en eurent les moyens financiers, les entreprises monotechniques ont cherché à se doter, le plus souvent par croissance externe, des compétences qui leur faisaient défaut. Les entreprises de travaux et maintenance électrique, comme Eiffage, Spie ou Vinci Energie, ont donc acheté des sociétés de génie clima-



tique, tandis que les entreprises d'origine thermique comme Cofely, Dalkia ou Idex faisaient l'inverse. Quant aux entreprises n'ayant ni l'envie ni les moyens de se diversifier, soit elles se spécialisèrent, soit elles furent rachetées, soit... elles disparurent. L'offre de maintenance multitechnique repose sur quatre piliers : un pilotage unique, une expertise affirmée, une qualité de service élevée et identique (quels que soient les domaines techniques fournis), un prix le meilleur.

Au fil du temps, plusieurs problèmes sont vite apparus, en particulier s'agissant du pilotage unique et de la multi-compétence. Il s'est avéré qu'il était très difficile de disposer de techniciens autant à l'aise en chauffage qu'en électricité, en plomberie qu'en équipements de sécurité. La maintenance des ascenseurs, par exemple, n'a jamais pu être réalisée en propre par les entreprises multitechniques, tant les ascensoristes ont su efficacement mettre en avant le risque que prenait un client à faire réaliser la maintenance par d'autres qu'eux-mêmes. En conséquence, les entreprises dites multitechniques, ont rarement réalisé elles-mêmes la totalité des services qu'elles proposaient. Pour combler les manques, elles ont fait appel à de la sous-traitance, sans vraiment se donner les moyens d'en assurer le pilotage.

L'expertise n'était non plus pas toujours au rendez-vous : les experts coûtent chers et ils sont rarement sollicités. Deux raisons pour lesquelles il est difficile de les rentabiliser. C'est pourquoi les interventions de maintenance complexes ont été, dès le départ, sous-traitées, le plus souvent aux constructeurs des installations.

Une nouvelle activité est apparue

Pour tenter de répondre au manque de "multi-activité", les entreprises ont développé le concept de "factotum", d'agent à tout faire, capable effectivement de maintenir des installations appartenant à des domaines très différents. La contrepartie est la perte de compétence, un généraliste étant rarement un spécialiste. L'appel plus ou moins massif à la sous-traitance eut également un effet négatif sur l'optimisation des coûts. Pour ne pas diluer le résultat opérationnel de leurs affaires, les entreprises sont obligées de marger sur ce qu'elles achètent, matériel comme sous-traitance, ce qui rend leur proposition économique moins compétitive. Pour ne pas "empiler les marges", la solution parfois retenue a été de répondre en co-traitance. Mais alors, on ne peut plus vraiment parler d'un pilotage unique. La difficulté à produire dans les temps

des rapports d'activité réguliers, les délais de paramétrage des GMAO et le manque de propositions d'améliorations ont fini par faire douter les clients de la véritable valeur ajoutée de l'offre multitechnique. Dans le même temps, des entreprises de multiservices, à l'origine monoactivité, se sont mises à proposer des offres de maintenance en acquérant elles-aussi des entreprises spécialisées. C'est le cas de TFN, devenu depuis Atalian puis Atalian Servest, qui acquit tout d'abord MTO puis Eurogom ou encore d'ISS qui avait acquis Miegge, pour la revendre en 2009 à IDEX, ou enfin Sodexho (devenu Sodexo) par son rachat d'Alty's multiservices. Petit à petit, elles ont réussi à convaincre les clients qu'une offre alternative pouvait leur être proposée. Peut-être moins chère, les niveaux de salaires des métiers de services étant plus faibles que ceux pratiqués dans la maintenance traditionnelle. Il s'en est suivi une baisse générale des prix. Alors que la maintenance multitechnique multisite se vendait autour de 20€/m² en 1990, elle peut être aujourd'hui négociée à moins de 8€/m².

Valeur du marché multitechnique et de la maintenance multitechnique

En 2015, le marché de la maintenance multitechnique était évalué par l'Association Française des Ingénieurs et responsables de Maintenance (AFIM) à 17,6 Mds d'€ dans l'immobilier et le tertiaire, dont 13,2Mds d'€ sous-traités. Fin 2016, les Echos Etudes publiaient le chiffre d'affaire de 16 Mds d'€,

Les 15 premières entreprises multitechniques se partageraient 1/3 du marché

pour 80.000 entreprises. Les 15 premières entreprises multitechniques se partageraient un tiers du marché, conséquence des très importants mouvements de consolidation constatés ces dernières années.

La baisse d'activité a plusieurs origines. Tout

d'abord la dégradation de l'économie et la diminution des dotations publiques. Puis la chute des prix de la maintenance de premier niveau, qui fit perdre de la valeur aux activités de maintenance systématique. D'autre part, les acheteurs des clients ont fini par comprendre ce qui faisait la marge d'un contrat de maintenance. Ils ne se sont plus contentés de négocier le prix de la partie fixe des contrats, la maintenance préventive, le fond de jeu des mainteneurs, peu rémunérateur mais assurant un revenu régulier. Ils se sont également intéressés de près, jusqu'à en limiter la valeur annuelle, à sa partie variable, à savoir le correctif (remise en état, dépannage) et les travaux (renouvellement et amélioration), activités irrégulières mais très génératrice de profits. C'est donc l'ensemble de la valeur d'un contrat de maintenance qui s'est vue ainsi diminuer. Pour compliquer la situation, les nouveaux équipements techniques mis en place lors d'un renouvellement ou d'une création, sont moins sujets à pannes et ont des cycles de maintenance préventives de plus en plus long. Enfin, les clients se posent de plus en plus de questions quant à l'utilité de maintenir, au-delà de leurs obligations légales, des locaux dont ils ne sont pas propriétaires et qu'ils n'occupent que pour une durée limitée.



La digitalisation permet de proposer d'autres innovations comme le BIM Exploitation.



Foto © LaCozza



La maintenance multitechnique doit complètement repenser son modèle économique.

Les rendez-vous manqués

On aurait pu penser que la formidable concentration des acteurs de services qui s'est accélérée ces dernières années, grâce à des taux d'intérêt historiquement bas, aurait permis de mutualiser des ressources pour proposer des offres innovantes. Il y a bien eu l'élan provoqué par le Grenelle de l'Environnement et son marché de la rénovation énergétique de quelques 450Mds d'€ sur 12 ans. Presque toutes les entreprises de maintenance multitechnique ont alors ajouté une composante "Service Énergétique" ou "Efficacité Énergétique" à leur éventail de métiers.

Certaines, comme Engie Cofely ("au cœur de la transition énergétique") ou Dalkia ("leader des services énergétiques") en ont même fait une profession de foi. Malheureusement, le marché de la transition énergétique s'est finalement réduit comme une peau de chagrin. Il n'a franchi que les portes des logements des particuliers, les professionnels de l'immobilier s'étant systématiquement opposés à l'idée d'être obligés de réaliser des travaux sans garantie de retour sur investissement.

Les progrès de la digitalisation ont permis de proposer d'autres innovations comme le BIM Exploitation (Building Information Modelling). Défendue par Vinci Facilities, cette nouvelle offre de service, consiste à intégrer la maintenance dès la phase de modélisation informatique d'un nouveau bâtiment. Le résultat attendu est un gain de temps et une moindre consommation énergétique. La grande question est de savoir

qui va financer ce travail "amont" alors que la maintenance est une activité "aval". Les objets connectés couplés à des réseaux bas débit permettent désormais de contrôler et de piloter des équipements à moindre coût. Plutôt que d'intervenir systématiquement à l'aveugle sur un équipement, il suffit d'attendre d'avoir la bonne

information pour le faire. La maintenance deviendrait conditionnelle (ou prédictive). Les interventions seraient certes moins nombreuses, mais bien plus qualitatives. Ces solutions, qui se déploient rapidement dans le monde industriel, porté

par la révolution 4.0, ne trouvent malheureusement que peu d'échos dans la sphère du bâtiment tertiaire. C'est dommage, car les entreprises de maintenance laissent ainsi passer une belle occasion de redorer leur blason technique.

Quel avenir pour la maintenance multitechnique ?

Pourquoi ces innovations, connues par tous, ne sont-elles pas plus mises en œuvre ? Les professionnels répondent à l'unisson que leurs marges écrasées ne leur permettent pas d'investir dans la recherche et le développement. Les clients, quant à eux, rétorquent qu'ils seraient ravis de payer plus, mais à condition que cela leur rapporte plus. Face à cette situation de blocage qui perdure, la maintenance multitechnique perd chaque jour un peu plus de son attrait. La disparition des revues, magazines et des salons qui lui étaient dédiés en apportent la triste preuve. Et pour-

tant, il existe bien des solutions pour sortir de ce qui semble être une impasse.

La première serait sans doute de revenir aux fondamentaux : que les entreprises de maintenance multitechniques ne fassent que de la maintenance, dans les domaines pour lesquels elles sont vraiment compétentes. En clair, que les mainteneurs multitechniques appliquent à eux-mêmes ce qu'ils conseillent de faire à leurs clients : se recentrer sur leur corps de métier.

Ils pourraient ainsi mobiliser leurs expertises sur des sujets innovants intéressant vraiment leurs clients. Tout le monde en sortirait gagnant. Il suffit pour cela que les clients enlèvent de leurs cahiers des charges de maintenance les missions de pilotage, de gestion, d'assistance, de contrôle et de reporting et les confient à des entreprises spécialisées dont c'est le métier, comme Advenis, Intesia ou Nexity. Une autre piste est celle suivie par Steam'O. Plutôt que de diluer son niveau d'expertise technique, elle a préféré créer de toutes pièces Terti'O, une entreprise dédiée aux interventions de niveau 1.

Idex a choisi une autre voie, celle de l'innovation collaborative de type "FabLabs" et a même créé un site qui lui est totalement consacré.

Acteur de la maintenance multitechnique ou simple exécutant ?

Enfin, la maintenance multitechnique se doit de maîtriser les outils numériques d'intermédiation. Les GMAO et autres Call Center "Full Web", mêmes en intégrant une géolocalisation déportée sur smartphone, n'impressionnent pas les jeunes générations. Alors que le paiement par téléphone se légalise, il serait tout à fait envisageable de sortir des traditionnels règlements par virement ou traite bancaires et de permettre enfin le paiement par carte sur internet. La plupart des mainteneurs multitechniques auraient alors levé le principal obstacle qui leur empêche aujourd'hui d'adresser le marché des particuliers.

Après avoir connu des débuts tonitruants, la maintenance multitechnique arrive au moment où elle doit complètement repenser son modèle économique et son offre. Faute de quoi, d'autres acteurs, déjà présents sur le secteur de la mesure et du pilotage, comme Google ou Amazon, la priveront de ce qui lui reste de valeur ajoutée et la réduiront au rôle non enviable de simple exécutant technique.

PASCAL JEAN

ISAE- SUPAERO et

École nationale supérieure d'Arts et Métiers