



## Lettre d'information N°106 – Juillet 2022

### Mesurer la performance de la maintenance

1

Que les services à l'immeuble ou à la personne soient réalisés en interne, externalisés ou, comme c'est souvent la cas, effectués par une combinaison de ces deux politiques, un système de mesure permettant de visualiser la performance de la maintenance et des services intégré dans un tableau de bord fiable et performant s'impose. La construction de celui-ci n'est pas seulement affaire de recettes personnelles, elle doit tenir compte de toutes les attentes, besoins et contraintes des utilisateurs et le tableau de bord doit être renseigné, appliqué et compris par l'ensemble des acteurs de la chaîne des services.

Comment bien de fois avez-vous lu ou entendu dire l'intérêt, pour ne pas dire la nécessité absolue, de construire un tel tableau de bord pour suivre les activités de vos collaborateurs et prestataires affectés aux différents métiers-support du Facilities Management et pouvoir répondre efficacement à vos Clients les plus importants, les utilisateurs, sans oublier vos supérieurs et dirigeants ? Pensez-vous avoir trouvé la bonne méthode ?

Si ce n'est pas déjà le cas, que diriez-vous d'une approche expérimentée sur ce thème depuis près de 15 ans par DCR Consultants qui vous permette la création d'un tableau de bord simple par la mise en œuvre d'un outil d'évaluation performant qui peut faire la différence sur le résultat recherché et obtenu ?

#### Niveaux de maintenance, SLA et KPI

En votre qualité de propriétés manager ou de facilities manager, ces termes ont sûrement attiré votre attention lors de lectures ou conversations, réunions ou colloques avec vos pairs, vos prestataires ou vos collaborateurs.

Mais que cachent-ils vraiment et en quoi ces fameux *Service Level Agreement* (ou « SLA » pour niveau de service requis) et *Key Performance Indicator* (ou « KPI » pour indicateur de performance clé) sont-ils indispensables à la construction de votre tableau de bord ?

Comme beaucoup d'autres termes anglo-saxons, ceux qui les proposent ou les utilisent le font parfois par snobisme et ont un peu de mal à les définir concrètement. Pourtant leur traduction en français donne une image plutôt fidèle de leur définition.

Ces termes SLA et KPI complètent des données plus anciennes issues de l'industrie et mieux connues sous le terme de « classification des niveaux de maintenance », laquelle est codifiée en 1994 par la Norme NFX 60.010 (*lire en note 1 et voir annexe en fin de la lettre*).

Cette classification s'applique aisément aux opérations de maintenance appliquées aux ensembles techniques tels que :

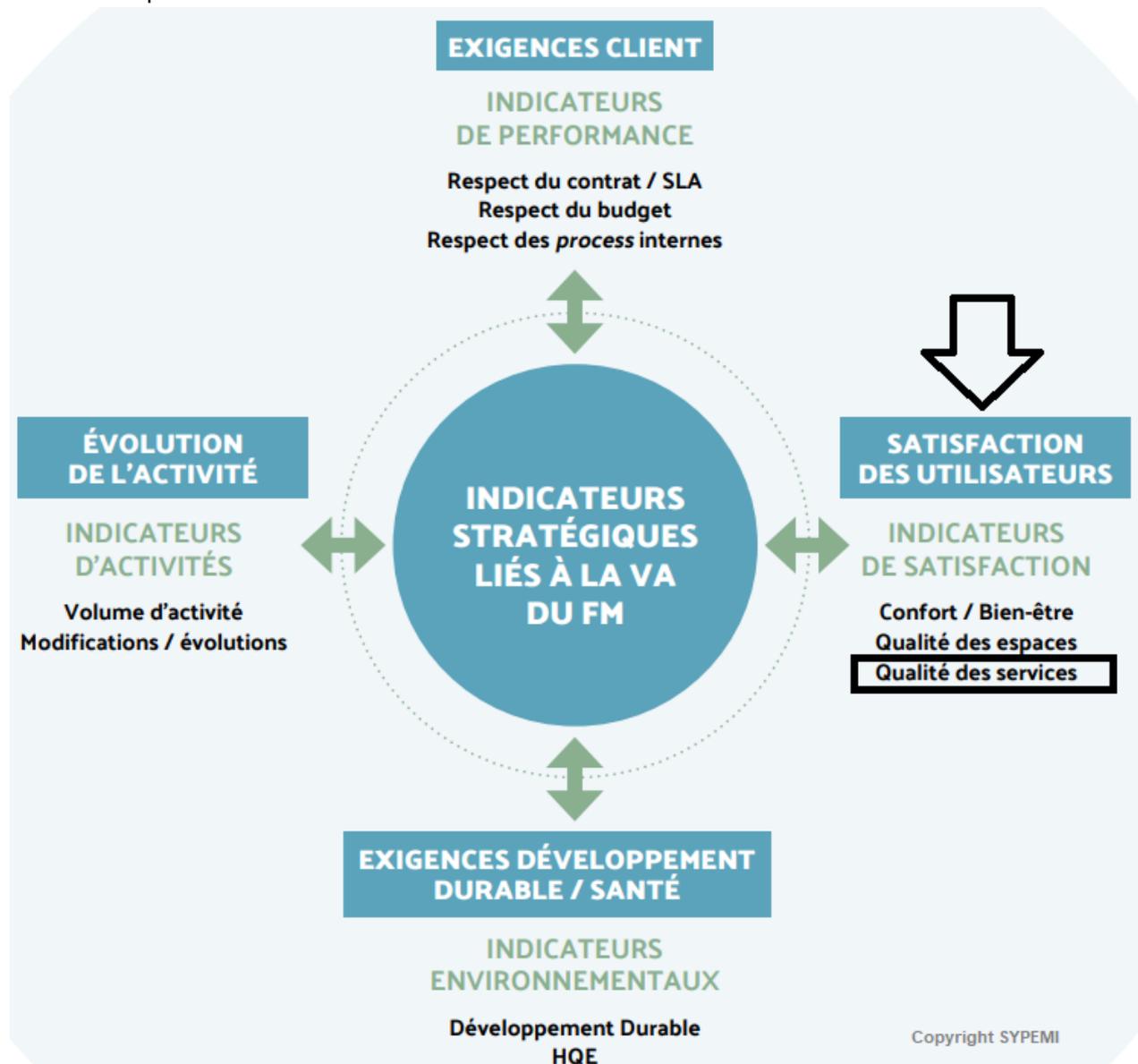
- les machines et systèmes de production,
- les installations de génie climatique, de génie électrique, les ascenseurs, les systèmes de sécurité,
- les véhicules, etc ...



Elle peut l'être tout autant aux éléments structurants et aux corps d'état secondaires d'un bâtiment et aux services à la personne (propreté, courrier...). Pour le bâtiment, cette classification peut être très utilement complétée par le document publié tout récemment par le **Syndicat Professionnel des Entreprises de Multiservice Immobilier et de facilities management (SYPEMI)** intitulé « *Livre Blanc 2022* » (*lire en note 2*).

Celui-ci, rédigé par un groupe de travail du syndicat professionnel des « FMeurs », a pour objectifs principaux :

- de clarifier les relations entre les différents acteurs du marché (donneurs d'ordres, prestataires, conseils et experts),
- d'explicitier les limites du périmètre du facilities management (FM) dans le cadre général d'un patrimoine immobilier,
- d'apporter une vue globale à la gouvernance du FM, une synthèse de ces indicateurs ou, au-delà, des indicateurs stratégiques liées à la valeur ajoutée (VA) apportée par le FM au cœur de métier de l'entreprise-Client.





Dans le graphique extrait du Livre Blanc du SYPEMI reproduit à la page précédente, nous allons nous concentrer sur la mesure de la qualité des services dans le cadre de la recherche de la satisfaction des utilisateurs.

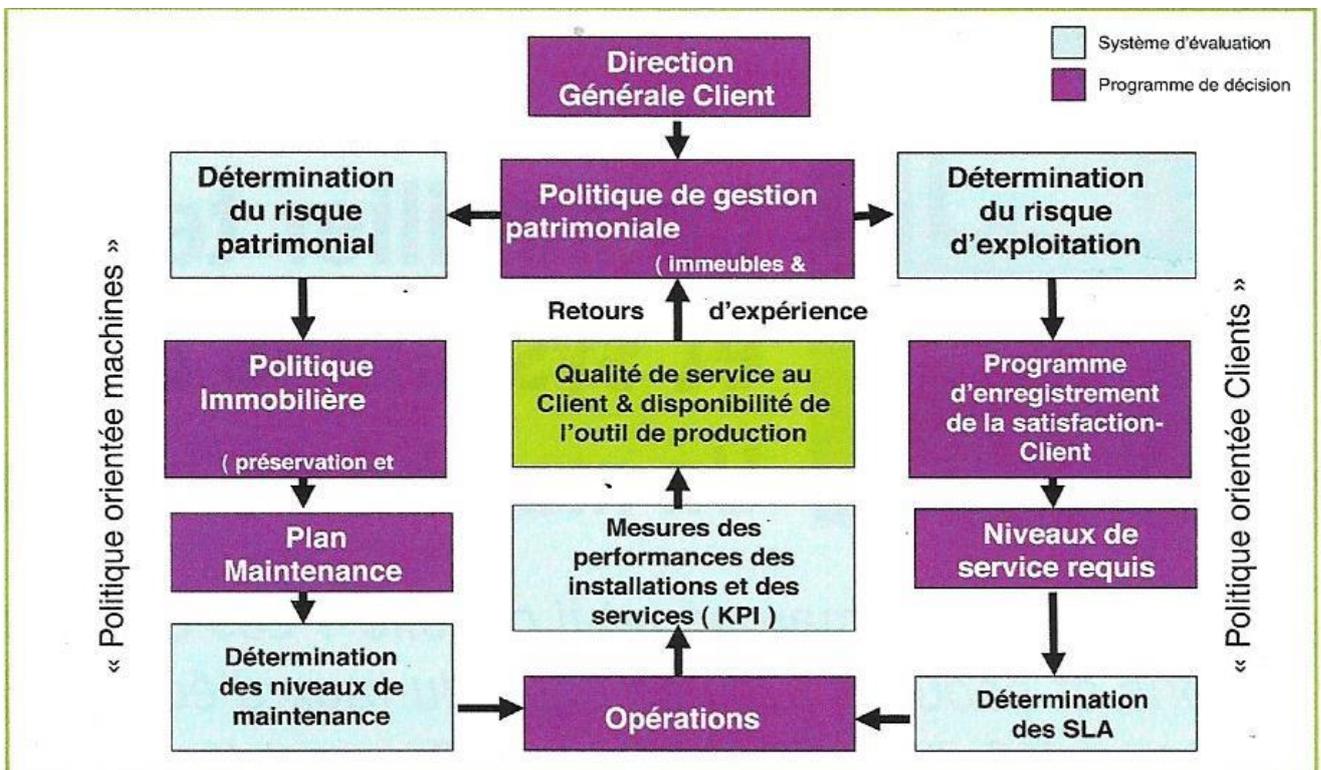
La politique de gestion technique d'un patrimoine immobilier se décide et s'évalue toujours en déterminant les niveaux des risques supportables qu'on peut classer en deux grandes catégories ;

- **le risque patrimonial**, appelé aussi « politique orientée machines » qui se décline en dégradations des biens, pannes, sinistres, sous-valeur d'actif ...
- **le risque exploitation** ou « politique orientée client » où apparaissent les termes d'insatisfaction des utilisateurs, de surconsommation énergétique, de perte de revenu locatif ...

Si la classification des niveaux de maintenance répond complètement à vos besoins en matière de maintenance et d'entretien d'ensembles techniques et immobiliers (« services à l'immeuble ») pour identifier et gérer le risque patrimonial, elle est utilement complétée par la détermination des niveaux de service requis.

Pour les prestations de « services à la personne » comme la propreté, l'accueil, la restauration collective, le gardiennage, la reprographie ... cette même combinaison est applicable avec une sensibilité accrue sur la détermination des niveaux de service requis pour maîtriser le risque exploitation, là où la subjectivité peut perturber l'appréciation de l'utilisateur ou du gestionnaire que vous êtes.

C'est là qu'intervient la méthode d'évaluation que propose DCR Consultants.

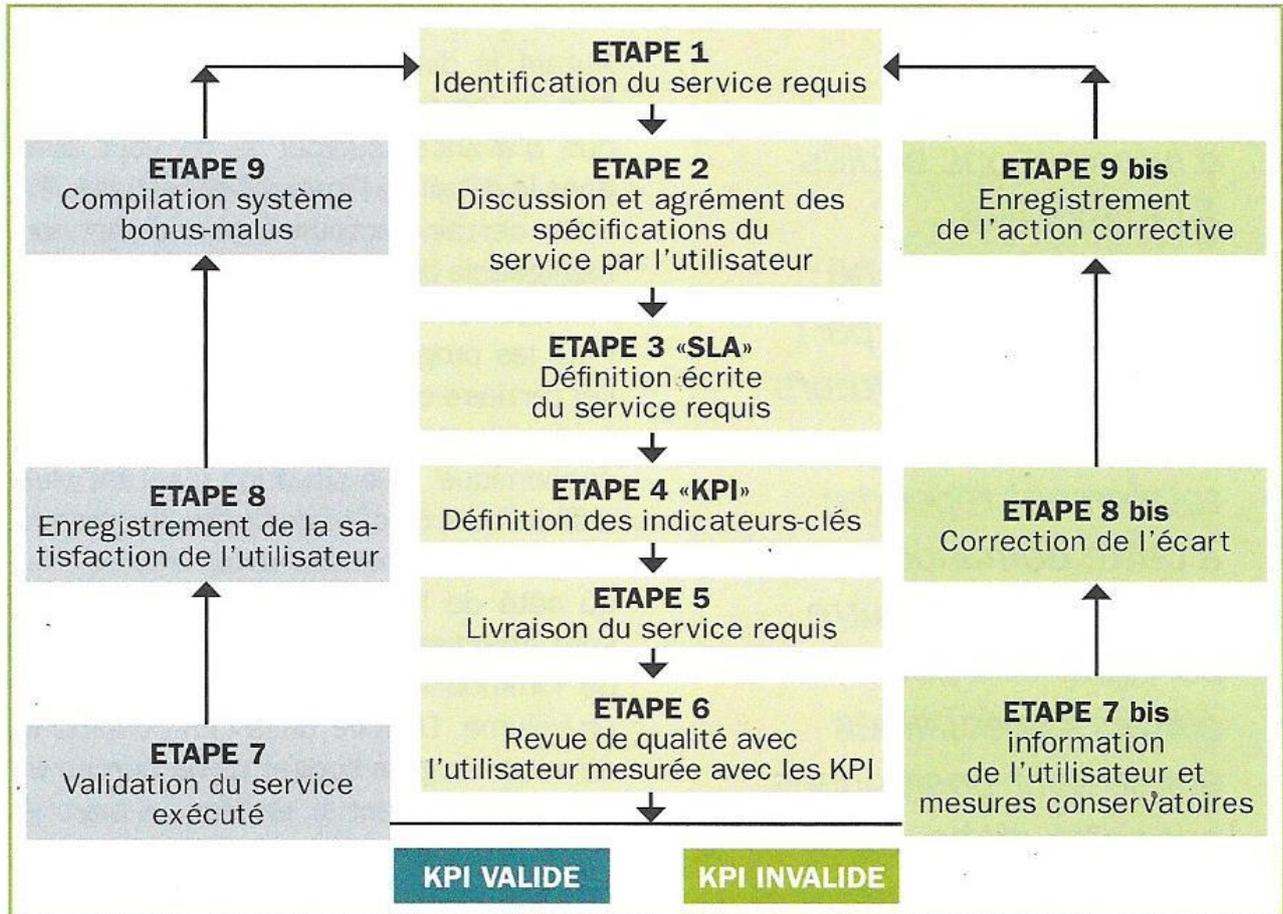


© DCR Consultants – 1<sup>er</sup> juin 2007



## Comment traduire ses notions en engagements contractuels ?

En les identifiant par les SLA puis en les mesurant avec les KPI.



© DCR Consultants – 1<sup>er</sup> juin 2007

Le schéma ci-dessus propose une méthode aussi simple qu'itérative pour aborder tous les métiers, même ceux qui ne relèvent pas exclusivement de la technique.

Elle est naturellement applicable pour toutes les opérations de maintenance et les prestations de service qui touchent la « politique orientée Client » en complément des opérations relevant de la « politique orientée machines ».

L'un des meilleurs exemples de cette combinaison est sans doute le niveau de confort thermique requis et sa forte sensibilité pour l'utilisateur.

Son identification est issue du niveau de service requis par l'utilisateur, ou son représentant.

Elle est discutée et validée avec lui avant de devenir une donnée contractuelle dans le cahier des charges ou au contrat.

Par exemple : quelle température ambiante ? A quel moment ? Avec quel % d'empoussièrement ? Quel délai maxi en cas de défaut de service ? etc ...

Contractuelle à double titre, car elle engage votre équipe et vous-même vis-à-vis de votre Client-utilisateur et elle engage vos prestataires vis-à-vis du donneur d'ordres que vous êtes, en tant que son représentant.



La hiérarchisation de chaque incident ou événement prévisible est déterminée par l'application d'une formule simple qui multiplie les valeurs arithmétiques données successivement à la gravité, la sensibilité et l'urgence validées avec l'utilisateur, et donc contractualisées.

Le tableau ci-dessous décrit cette méthode en définissant les critères gravité – sensibilité – urgence et leur mode de notation. Deux exemples de son application y sont donnés.

Gravité		Sensibilité		Urgence		Note SLA
De l'interruption de fonctionnement liée à la défaillance du service requis		De l'utilisateur concerné à la défaillance du service requis		Délai de correction de la défaillance du service requis		pour classification du service requis <b>si &lt; 6 = B basse</b> <b>si 7 à 12 = M médium</b> <b>si &gt; 13 = H haute</b>
<b>1</b> <b>ou 2</b> <b>ou 3</b>	<b>X</b>	<b>1</b> <b>ou 2</b> <b>ou 3</b>	<b>X</b>	<b>1</b> <b>ou 2</b> <b>ou 3</b>	<b>=</b>	

Exemples notation SLA – Prestation à la personne

Défaut propreté – tâches au sol	Gravité	Sensibilité	Urgence	Note	Classe
Bureau comptabilité 4 personnes	1	2	1	2	B ▼
Salle d'attente direction	1	3	3	9	M ►

Exemples notation SLA – Prestation à l'immeuble

Alimentation électrique – 100 % HS	Gravité	Sensibilité	Urgence	Note	Classe
Système détection incendie	3	1	3	9	M ►
Salle serveur 8 <sup>e</sup> étage	3	3	3	27	H ▲

© DCR Consultants – 1<sup>er</sup> juin 2007

Rien de vous interdit d'en changer les critères ou d'en ajouter d'autres. Attention toutefois à ne pas faire perdre son intérêt à cette méthode d'évaluation simple en la complexifiant outre mesure. N'oubliez jamais qu'elle doit être comprise et mise en œuvre par l'ensemble des acteurs de la chaîne du service au Client-utilisateur. Et tout ce monde ne doit pas avoir besoin de sortir de l'X pour œuvrer dans les services-support !

## Système Bonus-Malus

Dans le cadre de contrats externalisés, les professionnels du FM (« FMeurs »), répètent depuis longtemps leur intérêt pour la mise en œuvre de mesures de récompense en parallèle de celles de pénalisation dans le programme contractuel d'évaluation de leurs performances (lire à ce propos le « guide des bonnes pratiques contractuelles des contrats de FM » édité par le SYPEMI – note 3).

Cela suppose bien évidemment que le donneur d'ordres et le prestataire se soient préalablement accordés contractuellement sur des niveaux de service très précis et des indicateurs-clé de performance valides et compris de tous les acteurs.



Hors, les donneurs d'ordres – notamment leurs services achats et juridique – ne jurent que par les pénalités en oubliant pratiquement tout le temps de reconnaître qu'un partage des risques entre le FMeur et le donneur d'ordres est générateur de valeur ajoutée (VA). Ils sont pourtant ensemble les « serviteurs » de l'utilisateur et sont d'autant motivés que le bon, voire le très bon, niveau de performance de leur mission commune est toujours bénéfique pour l'entreprise-Client en matière de sécurité, de productivité et de confort au poste de travail.

Sans écarter la possibilité de la mise en place d'une récompense financière, il peut être envisagé un « système Bonus-Malus » où, par exemple, une renonciation à l'application de pénalités liée à la mauvaise performance d'une prestation sur un mois donné si elle est rattrapée par d'excellents résultats sur les trois mois suivants.

Comme indiqué dans l'introduction de la présente lettre, que les services à l'immeuble et/ou à la personne soient réalisés en interne, externalisés ou, comme c'est souvent le cas, effectués dans une combinaison de ces deux politiques sous votre autorité, cette chaîne de service vous impose d'utiliser un tableau de bord FM fiable et performant.

*Si cette note d'information succincte éveille des attentes ou des questions au sein de votre collectivité, organisation ou de votre entreprise, DCR Consultants se tient à votre disposition pour accompagner votre réflexion vers ce que le marché attend et ce qui pourrait vous être profitable. Cordiales salutations.*

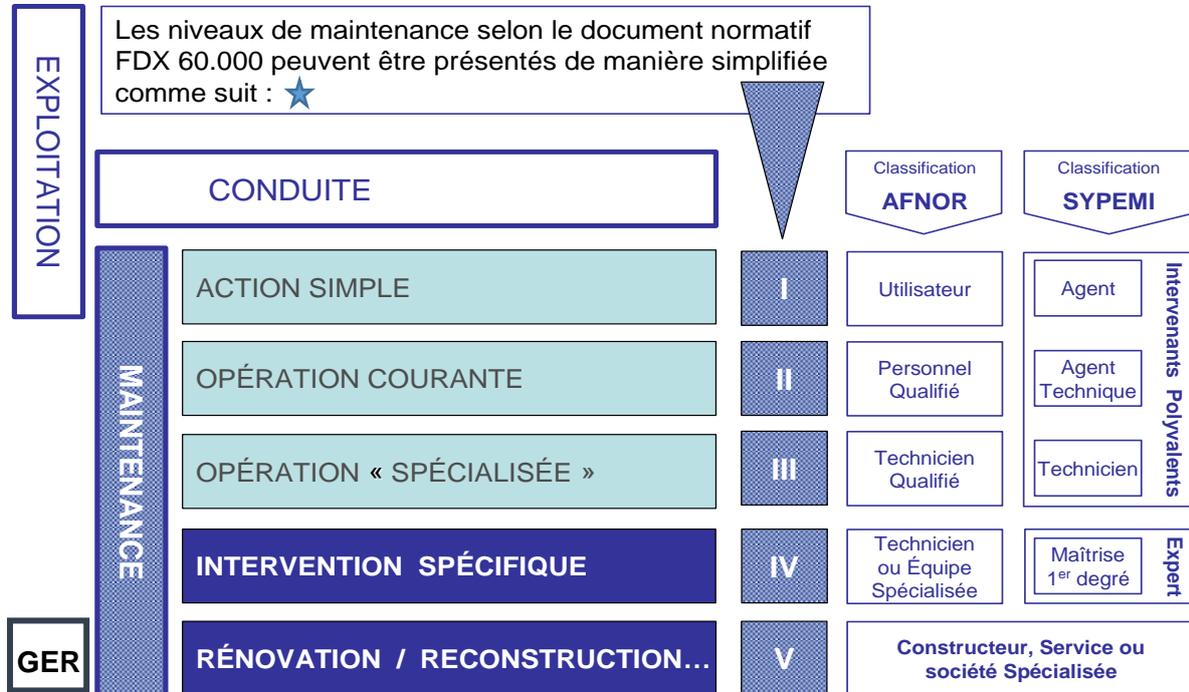


**Denis CHAMBRIER**  
Consultant Senior  
[denischambrier@dcr-consultants.com](mailto:denischambrier@dcr-consultants.com)  
Mobile : 06.7777.1883

Note 1 : [Les 5 niveaux de maintenance](#)  
Note 2 : [Livre Blanc du SYPEMI 2022](#)  
Note 3 : [SYPEMI bonnes pratiques du FM](#)



## Annexe : Présentation simplifiée des niveaux de maintenance AFNOR - SYPEMI



★ **Nota Bene** : La Norme Afnor NFX 60-010 de 1994 a été remplacée en 2001 par une norme européenne, la NF-EN 13306 X 60-319.

**Conduite :** Il s'agit des opérations de démarrage, d'arrêt et d'ajustement des consignes de fonctionnement, des équipements et installations, visant à optimiser leur usage. Le document normatif FDX 60.000 traite uniquement de la maintenance. La conduite des installations, notamment vis-à-vis des consommations d'énergies doit être spécifiée séparément.

### Maintenance

**Niveau 1 :** **Actions simples** qui peuvent être effectuées par l'utilisateur / agent, à l'aide d'instructions simples et sans outillage autre que celui intégré au bien.

**Niveau 2 :** **Opérations courantes** effectuées par un personnel qualifié / agent technique, avec des procédures détaillées et un outillage léger.

**Niveau 3 :** **Opérations de technicité générale** effectuée par un technicien qualifié, avec des procédures complexes et un outillage portatif complexe.

**Niveau 4 :** **Opération technique de spécialité** effectuées, par un technicien ou une équipe spécialisée, maîtrisant une technique ou technologie particulière, avec des instructions générales ou particulières de maintenance et un outillage portatif spécialisé.

**Niveau 5 :** **Rénovation, reconstruction**, remplacement d'une installation, d'un équipement, d'une pièce de structure ou de fonctionnement, selon un processus proche de sa fabrication ou de son assemblage initial.

Le niveau 5 regroupe généralement les opérations relevant du Gros Entretien Renouvellement (GER).