

FREN Cahiers des charges: de moyens ou de résultats?

François Bouyssarie

Depuis maintenant quelques années, un débat existe entre les différents acteurs de la branche des services de propreté: donneurs d'ordres (clients) et prestataires (fournisseurs).

En effet, avec l'irruption des entreprises de facility-management dans le marché de la propreté, on voit de plus en plus apparaître des cahiers des charges «au résultat» ou des «sla» (Service Level Agreement).

Qu'en est-il exactement et quel type de cahier des charges faut-il utiliser pour exprimer ses besoins et exigences dans un contrat?

Tout d'abord, une clarification du vocabulaire utilisé s'impose.

On oppose souvent les approches utilisées pour élaborer un cahier des charges en faisant la distinction entre «contrat de moyens» et «contrat de résultat». Si on s'en tient aux définitions admises couramment, il faut comprendre:

- contrat de moyens: Contrat de services définissant les prestations à réaliser, pour le compte d'un donneur d'ordres, avec les compétences et les moyens humains et matériels demandés par celui-ci ou convenues avec lui.
- contrat de résultat: Contrat de services définissant les prestations à réaliser sur la base de niveaux de services à atteindre et mesurés par des indicateurs de performance.

La norme AFNOR XP X 60-020 est quant à elle plus précise:

- Contrat de moyens: Contrat par lequel une entreprise prestataire s'engage à mettre à disposition d'une entreprise utilisatrice les moyens jugés nécessaires pour réaliser une prestation, sans qu'elle soit pour autant tenue de prouver la réalisation d'un objectif quantifié. Les moyens concernés peuvent être matériels, immatériels (logiciels, etc. ...), humains. Les moyens jugés nécessaires sont définis dans le contrat.

- Contrat de résultats: Contrat par lequel une entreprise prestataire s'engage à réaliser une prestation définie par un (ou des) objectif(s) quantifiés et à apporter la preuve de la réalisation de ces objectifs dans des conditions données. Les conditions peuvent intégrer les contraintes liées à l'exploitation des biens (telles que la disponibilité, fiabilité, sécurité, etc. ...), le délai d'obtention de l'objectif, les coûts associés, l'environnement, etc. La preuve peut être apportée à partir de mesures ou de calculs effectués d'un commun accord entre les deux parties selon des procédures prévues dans le contrat.

Dans sa version actuelle, la norme AFNOR X 50-791 (Aide à l'élaboration d'un cahier des charges pour une prestation de nettoyage industriel - août 96) donne des précisions sur ce qu'il faut entendre par contrat de résultat ou contrat de moyens. Afin d'être en cohérence complète avec ces textes, nous présentons les possibilités d'expression du besoin sous la forme d'un tableau 1.

Sans conteste, la formule Contrat de moyens «basique» (A) est contre-productive: en imposant définitivement les moyens humains qui sont considérés comme nécessaires pour effectuer les prestations (qui elles-mêmes, ne sont pas forcément bien définies), le client

perd le bénéfice de l'amélioration de productivité. Qui imaginerait conserver en 2006 le même nombre de personnes pour nettoyer un bâtiment, qu'en ... 1990? Cette formule paraît rassurante mais elle ne garantit aucunement la qualité du service. Pour évaluer les offres, l'acheteur peut se contenter de vérifier quelle entreprise propose le prix de vente horaire le plus intéressant.

Dans la pratique actuelle, la grande majorité des cahiers des charges sont du type «Contrat de moyens descriptif» (B). Le descriptif liste les différentes opérations à effectuer, dans chaque type de local, sur chaque élément (objet, surface), avec des fréquences imposées. En théorie, si les travaux prévus sont exécutés suivant les règles de l'art et si les fréquences sont respectées, le résultat qualitatif doit être atteint. L'expérience montre que la comparaison des offres est parfois difficile, mais toutes les entreprises sont censées s'engager à exécuter le même programme de travaux.

Avec des balbutiements et quelques incompréhensions, on voit de plus en plus de contrats dont les spécifications techniques sont exprimées sous forme de «résultats» (formule C). Pensant s'affranchir de fréquences «imposées», les donneurs d'ordre espèrent des gains de productivité importants. Mais la démarche n'est pas toujours aboutie: les valeurs (par exem-

Tableau 1

	Type de contrat		
	Contrat de moyens «basique» (A)	Contrat de moyens «descriptif» (B)	Contrat de résultat (C)
Définition de la prestation ou du service	Moyens humains et matériels (effectifs et nombre d'heures sont fixés au contrat)	Programme des travaux - définition des opérations (méthodes) - fréquences	Objectifs mesurables en termes d'aspect, de confort, de propreté (empoussièrement) et d'hygiène (contamination)
Exemples d'expression des spécifications	X personnes pendant X heures Nbe de machines	Balayage humide 2/sem. Lavage du sol 1/sem.	Taux d'empoussièrement du sol (à mesurer) Présence de déchets dans les poubelles (à compter)
Contrôle	Effectifs, heures (relevés, pointage)	Contrôle de la bonne exécution (méthode) aux fréquences prévues	Plan de contrôle: éléments à contrôler (sols, portes, murs, etc. ...), critères (ex: empoussièrement, brillance, etc. ...), seuils d'acceptabilité (valeurs limites)

ple l'empoussièrement des sols, le nombre de déchets dans les réceptacles, les valeurs de brillance) sont rarement définies. Le contrôle de la prestation est dès lors impossible et le système est inapplicable. De plus, les paramètres pouvant influencer sur ces résultats sont fort nombreux (effectif du personnel travaillant sur le site, nature de l'activité, conditions météorologiques, diversité des supports, etc. ...) et rarement évalués. Finalement, pour répondre à ce type d'appels d'offres et chiffrer leurs prix de revient, les entreprises optent pour des hypothèses de fréquence «à priori» qui leurs sont propres, sans forcément les communiquer au client. De ce fait, la comparaison d'offres visant à satisfaire des besoins mal exprimés devient impossible.

Et les SLA, dans tout cela? L'utilisation d'un terme anglo-saxon ne clarifie pas la discussion (voir définition). En général, ils ne sont finalement que des cahiers des charges rentrant dans une des catégories ci-dessus (B ou C) et n'apportent rien de nouveau.

Quelle formule choisir?

On peut d'emblée éliminer la formule «Contrat de moyens -A».

Il nous semble pour l'instant plus efficace d'opter pour une démarche combinée «descriptif/résultats» (B+C):

- Définition du résultat à atteindre et tel qu'il sera contrôlé,
- Fixation de fréquences minimum qui permettent d'atteindre ce résultat, en conditions normales d'exploitation,
- Demander aux entreprises de présenter dans leur offre le détail des moyens humains et matériels qu'elles prévoient pour atteindre ces résultats et exécuter le programme de travail: effectifs et surtout nombre d'heures par catégories de personnel d'exécution.

Cette formule mixte permet d'adapter les fréquences et programmes de travail à la véritable finalité des prestations tout en facilitant

la comparaison des offres avec l'évaluation des moyens prévus. Ces moyens (nombre d'heures notamment) ne constituent pas une obligation contractuelle du prestataire mais une indication précieuse quant à son évaluation du marché. En cas de dérive ou de manquement grave, ces moyens constituent cependant un garde-fou qui peut être utilisé par le client.

Dans tous les cas, le cahier des charges doit être extrêmement précis dans la description des locaux (surfaces, nature de sols, nature des locaux - usage-, etc. ...) et des conditions d'exécution de la prestation (horaires d'intervention, etc. ...).

C'est dans le soin tout particulier qu'il mettra à formaliser son cahier des charges et son projet de contrat que le donneur d'ordres trouvera les possibilités d'acheter des prestations de qualité au meilleur coût, en s'attachant à la collaboration d'un prestataire fiable.

SLA: définition

Le Service Level Agreement ou SLA est une expression anglaise qui peut être traduite par «Accord de Niveau de Service» ou par «Engagement de Service», ou encore plus simplement «Convention de Service».

Le SLA est le contrat ou la partie du contrat spécifiant l'ensemble des niveaux de services à fournir par le prestataire au(x) client(s). Il s'agit d'un engagement formel et contraignant, établi entre un prestataire et son (ses) client(s).

Le SLA est utilisé dans la plupart des contrats d'outsourcing et permet de:

- identifier et définir les besoins du client ;
- fournir un cadre général de compréhension des deux parties ;
- simplifier les problèmes complexes ;
- encourager les dialogues en cas de conflit ;
- éliminer les attentes irréalistes ;
- être utilisé comme un instrument de marketing.

Résumé:

Pour sous-traiter les prestations de nettoyage, quel type de cahier des charges est le plus efficace? Cahier des charges de moyens ou de résultats? Qu'est-ce qu'un SLA?

Il faut d'abord préciser les définitions de ces termes.

Peut-être la meilleure démarche consiste-t-elle à combiner les deux approches.

Zusammenfassung:

Welche Art Leistungsverzeichnis ist am effizientesten für das Outsourcen von Reinigungsleistungen? Mittel- oder ergebnisorientiertes Leistungsverzeichnis? Was ist ein SLA?

Zunächst sollten diese Begriffe definiert werden.

Vielleicht ist die Kombination beider die beste Vorgehensweise.