

Prototype d'avant contrat de coopération FM

Groupe de travail¹ « innovation contractuelle » du CRDIA

Octobre 2019

La première étape du travail avec le groupe, après le partage d'expériences, a été de s'entendre et de formuler les principes directeurs devant gouverner la relation de partenariat qui se nouera entre le client et le prestataire.

Il est important que les parties se comprennent préalablement sur les buts qu'elles poursuivent et qu'elles se mettent d'accord sur la nature de leurs engagements réciproques avant de discuter des modalités de mise en œuvre d'ordre technique (le périmètre des prestations, la nature des livrables, la qualité etc.).

C'est pourquoi le groupe de travail souhaite que l'objet du contrat porte principalement sur la coopération des parties en vue de parvenir à un résultat précis qui doit être soigneusement décrit : en substance l'optimisation du confort des espaces de travail du client, et au-delà, l'amélioration du bien-être des usagers des locaux. Les moyens d'y parvenir sont négociés dans un second temps par la mise en place d'un bouquet de services de nature technique qui englobent aussi des expertises et des conseils.

*Il est décidé par le groupe de travail de dénommer cet accord « **Contrat de coopération** ». Ce contrat est un contrat innommé (il ne renvoie à aucun régime juridique de contrat civil ou commercial existant si ce n'est le contrat d'entreprise).*

Le prototype présenté ci-après n'est pas le contrat de coopération lui-même mais un « guide-line » pour faciliter sa rédaction. Ce guide peut, le cas échéant, prendre la forme d'un avant-contrat de type « Accord de méthode » afin que les parties au contrat de coopération s'entendent, avant sa rédaction, sur les principes directeurs qui gouverneront leurs futures relations.

¹ Thierry Alliot (ERICSSON), Xavier Baron (XAVIER BARON CONSEIL), Dominique Bisaga (SAMSIC FACILITIES), Pierre Bouchet (GENIE DES LIEUX), Thierry Cadiot (HSBC), Emmanuelle Cohen (DERICHEBOURG), Corinne Colson-Lafon (STEAM'O), Nicolas Cugier (THALES), Hakim Dabouz (ALSTOM), Christophe Denis (ENGIE COFELY), Sébastien Douet (ARMONIA), Bastien Gaudaire (SOCIETE GENERALE), Olivier Gresle (ENGIE COFELY), Jérôme Guemonprez (ADP), Virginie Hervochon (juriste d'entreprise), Jean-Yves Kerbouc'h (UNIVERSITE DE NANTES), Joël Larousse (SNCF), Yann Le Rousseau (VINCI FACILITIES), Thierry Millet (EdF), Luc Monteil (MOTT MAC DONALD), Eric Noleau (GSF), Isabelle Paz (DALKIA), Régis Rodet (Ministère de la Défense), Denis Szkobel (BOUYGUES ENERGIE SERVICES).

Lecture : Colonne de gauche, la nature des engagements pris par le client et le prestataire et colonne de droite en italiques encadrés, les commentaires et précisions de lecture.

1 Esprit de l'accord

1.1 Coopération :

Le contrat a pour objet de fixer les modalités selon lesquelles les parties entendent créer des obligations réciproques fondant un **accord de coopération**.

***Accord de coopération** : Cette coopération est au moins aussi importante que la fourniture des prestations. Le contrat devra expliquer comment la coopération se met en place et quelles sont ses finalités.*

Les parties s'engagent dans une **relation de coopération** nécessitée par les particularités des services aux aménités des espaces de travail que le contrat organise.

***Relation de coopération** : sur le principe, le client engage une relation avec un fournisseur qui doit l'aider à réaliser des gains et non pas une relation de sous-traitance. Il peut être précisé qu'il s'agit d'obtenir une qualité de service optimum pour un coût maîtrisé, donc des niveaux de services arbitrés (pas de service premium partout). Du côté du prestataire il s'agit de dégager une marge suffisante pour investir dans des ressources humaines de qualité et pour réaliser un bénéfice distribuable aux actionnaires de l'entreprise.*

1.2 Aménités :

L'objet du contrat consiste à fournir l'ensemble des services appropriés destinés à créer des aménités dans les espaces de travail sur les sites de la société « X » sis « aux adresses suivantes ». Les parties reconnaissent que la **valeur ajoutée des services** réside d'une part dans l'amélioration du bien-être qu'ils apportent aux bénéficiaires et d'autre part dans l'optimisation du confort de leurs environnements de travail.

***Valeur ajoutée des services** : nous faisons ici le choix d'une définition qui dépasse les définitions substantielles de la qualité des services au profit d'une définition fonctionnelle. Elle rompt avec les limites d'une « qualité » approchée par la conformité de l'exécution de prestations définies techniquement relativement à des prescriptions supposées précises, exhaustives et à valeur ajoutée.*

1.3 Expertise :

Pour délivrer ces services, le prestataire s'engage à **mettre en œuvre son expertise**, ses compétences, les technicités et équipements appropriés aux finalités poursuivies par le contrat.

***Mettre en œuvre son expertise** : le prestataire ne vend pas seulement une prestation de FM. Il délivre des conseils concernant cette prestation en sa qualité d'expert. Il est également susceptible de délivrer des conseils stratégiques sur la manière d'organiser et pas seulement de réaliser les aménités.*

1.4 Aide mutuelle :

Il est décidé que la valeur ajoutée est obtenue par la mise en place d'une coopération des parties. Les parties s'engagent à concevoir, mettre en œuvre, animer et piloter ensemble les moyens par lesquels la performance est obtenue par la coproduction des aménités.

1.5 Coproduction :

En conséquence, chacune des parties s'engage de bonne foi à réaliser sa contribution de **coproduction de service** en tenant compte des

***Coproduction de service** : le service pour être performant doit être coproduit, avec des rôles différents qui devront être précisés dans le contrat. Le préambule propose une définition de la coopération, laquelle n'exige ni « sympathie », ni collusion...*

contraintes et des finalités de l'autre partie.

1.6 Evolutivité :

S'agissant d'un **contrat à exécution successive**, les parties reconnaissent l'impossibilité d'une prévision exhaustive et pertinente des services. Pour répondre aux attentes et finalités évolutives et nécessairement singulières du client, dans ses différentes configurations de sites, de bénéficiaires et d'activités, les parties s'engagent réciproquement comme il est décrit ci-après.

Contrat à exécution successive : une caractéristique « centrale » dans la définition du type de contrat. Ni un mandat, ni une sous-traitance, pas de délégation....

2. Obligations réciproques

2.1 Engagement à la dépense du client :

Le client s'oblige à proposer le **montant de son engagement à la dépense** dès la négociation du contrat. Il appartient au client, dans ce cadre budgétaire, de fixer la part d'investissement qu'il entend consacrer au bénéfice des enjeux stratégiques du contrat en termes de ressources humaines et de l'étendue des aménités dont ses salariés et les autres occupants du site bénéficieront.

Montant de son engagement à la dépense : le prix n'est pas un cumul de coûts, plus marges. C'est la traduction d'un engagement à la dépense dont seul le client est responsable. Le prestataire n'a pas la compétence pour dire à la place du client ce qu'il est prêt à investir. C'est au client de dire le prix.

2.2 Engagement au service du prestataire :

En contrepartie, le prestataire s'engage à mettre en œuvre les services visés ci-dessus en toute transparence et en exécutant le contrat de bonne foi. Il s'oblige à un **engagement de service pour satisfaire le client au mieux de l'état de l'art, et dans les limites des moyens** alloués.

Engagement de service pour satisfaire le client au mieux, dans les limites des moyens : nous proposons de trancher en faveur d'un contrat de moyens à mettre en regard de résultats faisant l'objet de processus d'évaluation.

Il appartient au prestataire, pendant toute la durée de l'exécution du contrat, **de conseiller, de co-concevoir**, de mettre en œuvre et de co-évaluer les réponses aux demandes servicielles, qui devront être les plus pertinentes et adaptées aux finalités poursuivies par le client.

De conseiller, de co-concevoir : ce sont des prestations intégrées aux services

2.3 Durée :

Les parties admettent que la connaissance intime des installations et des occupants par les agents du prestataire constitue un élément essentiel de la qualité des services rendus. En conséquence, les parties s'engagent dans une relation conçue pour **une durée appropriée à l'objet du contrat**.

Une durée appropriée à l'objet : techniquement il peut s'agir d'un CDI mais avec une clause qui garantit au client qu'il pourra se délier aisément si l'exécution du contrat se passe mal, ce qui doit l'inciter à s'engager plus facilement aussi (c'est sécurisé). Il peut s'agir aussi d'un contrat à durée déterminée long avec des facultés de rupture s'il se produit certains événements (défaillance du prestataire etc.). Attention : ces clauses sont toujours en discussion du point de vue de l'intérêt du client, plus rarement du prestataire. Observons que si un contrat peut être rompu facilement le prestataire peut préférer réallouer ses moyens à d'autres contrats plus rentables (expérience vécue dans le secteur de l'informatique).

2.4 Pertinence située :

Le prestataire s'engage à **délivrer les services attendus** par le client et ses bénéficiaires en pertinence située, c'est-à-dire sur mesure et par des moyens appropriés aux finalités poursuivies par le client.

Délivrer les services attendus : dit autrement, le prestataire s'interdit de faire des choses qu'il sait inutiles ou superfétatoires. « Propre » fait référence aux deux sens du mot : d'une part, « appropriées » et d'autre part « qui sont propres à... ».

2.5 Expertise et innovation :

Le prestataire s'oblige à mettre en œuvre son expertise et à faire des propositions d'innovations.

2.6 Choix et priorités :

L'expertise du prestataire l'engage à proposer des arbitrages (techniques, économiques notamment), des choix de priorités et d'allocation optimale des moyens entrant dans le budget d'engagement de dépense du client.

2.7 Transparence : En contrepartie de l'engagement de dépense du client, qui représente pour lui un investissement, le prestataire s'oblige à **partager toutes les informations** susceptibles d'éclairer ses choix futurs et à prendre en compte les contraintes de production du client ainsi que la qualité de la vie sociale et professionnelle de l'entreprise cliente dont il devient l'une des parties prenantes.

Partager toutes les informations : engagement de transparence nécessaire à la confiance.

2.8 Compétences du client :

Réciproquement, **le client s'engage** à un effort régulier :

- a) d'explicitation et de formalisation de ses objectifs ;
- b) de ré-élaboration périodique du **périmètre** des services attendus ;
- c) de **co-évaluation** de la production servicielle ;
- d) de juste valorisation des services.

Le client s'engage : le client est co-responsable de la performance de l'écosystème. Il ne peut pas se défausser. Il lui appartient d'exprimer ses objectifs et d'expliquer les finalités des prestations.

Il appartient au client de former et de mettre à disposition des référents ayant une compétence particulière pour ce faire.

Périmètre : le client doit dire le « quoi », le terrain de jeu.

De même, le client s'engage à mettre le prestataire en capacité de **déployer et d'adapter les services appropriés aux finalités du contrat**.

Co-évaluation : il s'engage dans l'appréciation des résultats

Le client a l'obligation de mettre le prestataire en **capacité de produire** les services attendus

De déployer et adapter les services appropriés : la capacité et les compétences du prestataire dépendent en grande partie du client, sur la durée.

dans le cadre de la **relation servicielle particulière** que les parties entendent maintenir pendant toute l'exécution du contrat.

Capacité de produire : le client bénéficiaire est coproducteur. Il est sujet et objet de la transformation favorable de son état et de son environnement

Relation servicielle particulière ainsi constituée : écosystème dit « intégration des services » au-delà du pilotage, du contract management ou de l'assemblage.

2.9 Clause de progrès et de partage des gains :

S'agissant d'un contrat instituant une relation pendant une durée longue, les parties affirment leur volonté de **rechercher ensemble des gains en valeur par l'amélioration continue de la qualité et de la pertinence des services rendus** dans l'amélioration des environnements de travail, et en coproduction avec les bénéficiaires. Les bénéficiaires sont conjointement et régulièrement évalués. Ils feront l'objet d'une mesure de valorisation décidée conjointement et d'un partage de valeur ajoutée selon les modalités de l'article xx.

Rechercher ensemble des gains en valeur par l'amélioration continue de la qualité et de la pertinence des services rendus : importance d'une clause de progrès, avec partage des gains, surtout si on s'inscrit dans la durée longue.

3) Illustrations

Ces principes généraux pourront s'enrichir d'une **explicitation des besoins spécifiques/stratégiques du client**, par exemple :

- Mener au mieux les opérations de déménagements et réaménagements en cours, prévus ou à venir ;
- Faire la transparence sur les relations et la maîtrise des coûts associés à la maintenance des immeubles, des équipements et aux services aux habitants des sites ;
- Accompagner les à-coups de croissance positive ou négative que le client pourra connaître, dans le respect des contraintes opérationnelles du prestataire ;
- Contribuer à une évolution des modes de management et à l'introduction de nouvelles formes de travail ;
- Développer des axes de RSE et notamment un haut niveau de qualité de vie au travail.

Explicitation de besoins spécifiques/stratégiques du client : du sur-mesure par construction. On se réfère ici à des formes d'économie de la singularité

En contrepartie, le client s'engage à **créer les conditions optimales de déploiement** des services s'agissant notamment :

- a) d'une définition précise et régulièrement mise à jour du périmètre des obligations du prestataire, et notamment des conditions de qualité et d'exhaustivité des inventaires des équipements ainsi que des services attendus.
- b) de la prise en compte et de la reconnaissance des évolutions du fait de la gestion des aléas et des incidents,
- c) de la prise en compte des besoins **d'évolution des organisations et de montée**

Créer les conditions optimales de déploiement, principe proposé : Le prestataire est comptable de la satisfaction des occupants/résidents. Il est le meilleur expert de ce dont ils ont besoin (ou envie). Le client est comptable des capacités et des compétences des œuvrants du prestataire. Il connaît moins bien les bénéficiaires que les œuvrants du prestataire. Par contre, il est en capacité de faire en sorte que le prestataire ait les moyens de bien faire son travail.

Evolution des organisations et de (la) montée en compétences des personnels : le client contribue à la

- en compétences des salariés du prestataire,***
d) du respect et de l'amélioration continue des conditions d'emploi et de travail des personnels du prestataire comme des salariés des sous-traitants du prestataire.

performance de son prestataire, et s'oblige à tout mettre en œuvre pour que le prestataire améliore les conditions de travail et le développement des compétences de son personnel.