

## **Contrats de maintenance et de Services aux Environnements de Travail Innover pour sortir de l'impasse<sup>1</sup>**

**CRDIA**

### **La filière des Services aux Environnement de travail attend de nouvelles approches contractuelles**

Les Services aux Environnements de Travail (SET) constituent une filière émergente. Si elle compte parmi les plus importantes en termes d'emplois et d'utilité sociale, démontrée dans la période COVID<sup>2</sup>, elle reste mal représentée, peu outillée, faiblement professionnalisée et handicapée d'un déficit chronique de noblesse et de valorisation de ses métiers<sup>3</sup>.

Elle s'est construite avec des travailleurs-œuvrants externalisés à demeure<sup>4</sup>, salariés de fournisseurs qui les délèguent chez des clients/donneurs d'ordres via des contrats de services. Pour être commercialisé, leur travail est évalué et monétisé dans le cadre de prestations fournies au titre d'un contrat commercial, appel d'offre et cahiers des charges à l'appui.

Nos travaux et analyses<sup>5</sup> de 2018-2020 démontrent que, pour mobiliser ces services, les contrats habituels d'achats de prestations ne permettent pas d'instaurer des relations de services satisfaisantes. La fixation d'un prix principalement adossé à des coûts salariaux ne suffit pas à fonder un système de production de services performant, équilibré et durable. Il permet la mise à disposition de main d'œuvre à « coûts maîtrisés », sans référence aux compétences souhaitées, aux objectifs de performance, ni même à une pertinence avérée des services rendus. Au contraire, les formats et outils contractuels utilisés créent la défiance entre les parties, l'invisibilisation du travail et des travailleurs dans une spirale qui tire l'ensemble de ces services vers le bas.

Pour sortir de cette impasse, il est nécessaire de construire des accords des parties sur des engagements réciproques au service d'intérêts communs. Il s'agit de dépasser le contrat de « prestations de services » libellé en obligation de résultats au profit d'un contrat de « relations de services » :

- libellé en obligation de moyens ;
- à durée indéterminée ;
- évolutif et largement forfaitisé ;
- instituant des capacités d'orchestration et une gouvernance fondée sur le dialogue.

### **Pourquoi les formes contractuelles actuelles sont-elles contreproductives ?**

Comme pour tout type de contrat réglant des rapports entre parties (commerce, travail...), le contrat de SET vaut par ses qualités lexicales, la précision de la définition de son périmètre d'application, la

---

<sup>1</sup>Ce travail s'inscrit dans la suite des travaux menés en 2018-2020 par le CRDIA et Jean Yves Kerbourc'h, Professeur de Droit (Université de Nantes), avec notamment des reprises de l'article KERBOURC'H J. Y., BARON X., La sous-traitance de services support aux entreprises, publié dans La Semaine Juridique, Entreprises et Affaires n° 26, 1er juillet 2021, pp 43-53.

<sup>2</sup> CF l'étude CRDIA, ARSEG Sysemi de mars 2022, <https://crdia.org/les-cahiers-du-crdia/la-filiere-des-services-aux-environnements-de-travail/>

<sup>3</sup> CF. « *Le soin des choses. Politique de la maintenance* », Jérôme Denis et David Pontille, Ed La Découverte, 2022.

<sup>4</sup> Nous empruntons la formule à Gabrielle Schütz, auteure notamment de « *Jeunes, jolies et sous-traitées : les hôtesse d'accueil* », Ed La Dispute, 2018.

<sup>5</sup> Publiés successivement dans différents Cahiers du CRDIA entre n°1 de janvier 2020 et n°22 de janvier 2023.

qualité de l'expression des finalités poursuivies, leur cohérence avec l'organisation des services mis en œuvre, et enfin la pertinence des instances et des juridictions prévues pour le règlement des conflits.

Quelles que soient leur qualité d'élaboration et leur précision, les contrats restent des outils marqués du sceau de l'incomplétude<sup>6</sup>. Incomplets par construction, les contrats appliqués pour les SET sont hérités des pratiques d'achats de biens tangibles ou de prestations à exécution immédiate. Mal adaptés à leurs objets serviciels, ils sont conçus pour instrumenter un accord sur un prix (qui se veut « de marché ») en contrepartie d'une promesse d'exécution de prestations prescrites techniquement. Les clauses sont le plus souvent libellées en obligation de « résultats » supposés mesurables par des KPI's<sup>7</sup> et sanctionnables par des pénalités. Les clauses de gouvernance, en support de ce qui doit être une relation, ou même l'expression des objectifs du client qui justifient son investissement, sont très rarement développées.

S'agissant d'organiser et d'optimiser le travail et la production de SET, les processus et contrats actuellement mobilisés sont inadaptés. Ils participent d'un déficit de confiance récurrent dans les relations entre clients et fournisseurs des SET, qui induit une défiance structurelle. Ils codifient et soutiennent en effet des représentations erronées au profit de :

- Prestations définies et prescrites techniquement, mais peu opératoires pour qualifier les relations à instituer pour atteindre les objectifs recherchés<sup>8</sup> ;
- Productions valorisées en coûts salariaux, sans référence partagée aux expertises, qualifications, formations et/ou dispositifs d'encadrement, et encore moins à la valeur de la production en termes d'utilité pour le client ;
- Un levier de performance attendu des vertus supposées d'une mise en concurrence périodique, alors même qu'il n'y a pas de véritable marché ;
- Contrats conclus à durée déterminée instituant une forme de précarité et un renoncement périodique aux apprentissages relationnels ;
- Accords fondés sur la fiction d'obligations de résultats pour des productions non mesurables, non dénombrables et nécessairement coproduites avec les clients et les bénéficiaires ;
- Clients donneurs d'ordres, manifestement en difficulté croissante pour exprimer efficacement leurs « besoins », et plus encore la manière pertinente d'y répondre.

Les écarts au réel sont tels que les formalismes rencontrés relèvent pour une bonne part du simulacre. Ils portent la fiction d'échanges de quasi-biens, alors que l'enjeu est dans la construction d'une relation fondée sur un équilibre entre ce que le client s'engage à investir et ce que le prestataire s'engage à produire/servir.

Appels d'offres, consultations, cahiers des charges, SLAs<sup>9</sup> et KPIs, contrats et pénalités donnent un prix, mais ces outils ne sont que l'apparence de ce qu'ils prétendent être ; des conditions instrumentales d'un accord permettant de constituer un système de production de services. Les processus qui élaborent ce prix ne construisent pas la rencontre entre un besoin et une solution. Ils ne permettent pas de discriminer les mieux et les moins-disant. Ce n'est qu'après la signature que commencent, entre opérationnels et gens de métiers, les travaux de conception, d'organisation et de mise en opération des systèmes de production de services.

---

<sup>6</sup> Oliver Hart et Bengt Olmström, Prix Nobel d'économie.

<sup>7</sup> *Key Performance Indicator*.

<sup>8</sup> Décrire un geste technique ne dit pas la finalité, « comme si on décrivait un siège passager dans un avion mais pas la destination de l'avion ! », selon l'expression métaphorique d'un DET.

<sup>9</sup> *Service Level Agreement*.

Comme tout simulacre, les contrats s'appliquent formellement et sans dommage, à condition de ne pas (trop) interférer sur le réel. Un fois signés, ils rejoignent les armoires et y restent, ou n'en sortent que pour servir de justification à l'une des parties, signe d'une tension déjà installée.

Du fait des rapports suscités/relayés par ces outils, les prestataires sont incités pour gagner des marchés à promettre plus en résultats qu'ils ne peuvent tenir en moyens. Au regard de leur marge parfois quasi nulle sur le forfait, ils sont alors tentés de (condamnés à) :

- Jouer avec (gérer) les indicateurs afin de discuter a posteriori les moyens et les résultats accessibles ;
- Parier sur une probabilité de besoins (mal définis, mal anticipés, non prévisibles) de prestations qu'ils pourront capter avec des conditions tarifaires plus favorables, hors forfait, en « travaux supplémentaires » afin de restaurer leur marge sur la durée.

Les clients ne sont pas dupes : qu'ils réagissent par la menace de pénalités, de non-renouvellement des contrats ou s'accommodent de ces pratiques, la défiance reste structurellement organisée et alimentée en continu.

Ce n'est pas une fatalité :

- il est possible, sans maltraiter le travail, que les contrats participent à l'obtention d'une performance accrue dans la production des services à haute intensité de main d'œuvre pour la mise en œuvre de prestations à exécution successive ;
- il faut pour cela que les processus et les formats contractuels instituent des relations de services et oublier les « achats de prestations » calqués sur des échanges de droits de propriété sur des biens ;
- il faut concevoir des processus et des « contrats d'intérêt commun<sup>10</sup> », équilibrés en termes d'engagements réciproques, et pour cela sortir de l'impasse que constituent les contrats libellés en obligation de résultats.

### **Un contrat libellé en obligation de résultats ne peut pas être connecté au réel**

Dans la sécurité ou l'accueil, l'évidence s'impose parfois. La prestation est affaire de mains et de cerveaux. Fournir les moyens prévus (des agents qualifiés), remplacer rapidement les absences..., sont bien les obligations généralement exprimées.

Pour nombre d'acheteurs cependant, les contrats libellés en obligation de moyens sont réputés « rustiques », pas assez contraignants et suspects de laisser la porte ouverte au risque du marchandage. Les pratiques actuelles privilégient donc les contrats libellés en obligations de résultats. Même les contrats portant sur l'accueil ou la sécurité présentent les traces d'une volonté de « contrôle » par des résultats : obtention d'un niveau élevé de notations, taux de satisfaction mesurés à l'occasion de contrôles ou d'enquêtes, conformité à des « postures et comportements » en plus des tenues.

Dans la propreté par exemple, l'idée domine toujours que, pour éviter le « louage de main d'œuvre », l'achat de prestation de nettoyage doit trouver sa contrepartie dans une obligation de résultat ; « il

---

<sup>10</sup> KERBOURC'H J. Y., BARON X., déjà cité, « *La sous-traitance de services support aux entreprises* », La Semaine Juridique, Entreprises et Affaires n° 26, 1<sup>er</sup> juillet 2021, pp 43-53.

faut que cela soit propre ». Une certaine modernité de la profession de « nettoyeur »<sup>11</sup> s'est même cherchée autour de cette transposition de la pensée industrialiste. Pour donner à ces emplois le contexte d'un « vrai métier », beaucoup d'employeurs des années 1960 à 2000 ont cherché à industrialiser et rationaliser les activités, à promouvoir par analogie des « techniciens de surfaces », à contracter sur des obligations de résultats décrits et contrôlables, et bien sûr à promettre et poursuivre des gains de productivité directe mesurables, donc en volumes de temps/surfaces.

Derrière les truismes, nettoyer pour faire du propre, des hôtes et hôtesse accueillant(e)s, des agents de sécurité sécurisant..., le malentendu est profond. Alors qu'il est seul à pouvoir décider du consentement à une dépense lui permettant de bien travailler, le client délègue au prestataire sa responsabilité sur les résultats. Il lui demande de fixer « le bon prix » et le laisse formellement responsable des moyens nécessaires.

Dans les services relationnels que sont les SET, il n'y a pas d'accord qualitatif possible sur la base de la prescription de gestes techniques. Du fait de la variabilité des impacts effectifs des prestations, en situation, de l'évolutivité des besoins et de la spécificité des contextes..., les « résultats » d'un effort ne sont ni toujours directs, ni simplement proportionnels aux effets. La valeur d'une prestation réside dans ses effets, son impact « utile ». Ils sont toujours co-produits du travail des œuvrants pour et avec les bénéficiaires. On peut ainsi :

- chiffrer des coûts d'hôtesse sur un présentisme mesurable, mais pas la valeur de l'accueil ;
- fixer des fréquences de nettoyage et des vitesses d'exécution, cela ne dit pas quelle est la propreté « utile et raisonnable » ni même la propreté « attendue », sans parler de l'influence du bénéficiaire sur le salissement et l'organisation du propre ;
- exiger un temps d'intervention maximal pour remettre en fonction un équipement en panne ne dit pas l'impact utile des coûts associés et/ou la gêne occasionnée sur la production du client.

Les résultats, quand ils sont directs, immédiats et observables, n'indiquent qu'une partie de la valeur produite. Au-delà du visible immédiat et de l'accessible par des métriques, cette valeur est riche des effets indirects, induits, différés, incertains même, pour beaucoup immatériels, parfois au moins aussi importants (prévention, prédictif...). Cette valeur enfin est toujours dépendante de la manière de « rendre le service ».

Mais la fiction est commode : elle permet de fixer un prix à l'aide d'une grille et de taux horaires, sans avoir à connaître le réel des métiers ni celui des lieux à servir. Elle instrumente un processus formellement maîtrisé par un chiffrage des coûts sur des fréquences moyennes ou des niveaux standards, en faisant comme si le monde était stable, les besoins connus, les immeubles équivalents les uns aux autres (à la surface près), et comme si une heure de travail était comparable à une autre<sup>12</sup> (à la rémunération près).

En s'accordant sur des résultats en pratique définis pour être mesurables, les uns et les autres peuvent s'entendre sans se connaître ni se comprendre. Les uns comme les autres n'ont pas besoin d'endosser la responsabilité de « dire la pertinence » de ce qu'il convient de produire ensemble, ni de concevoir

---

<sup>11</sup> Cf. l'historique de la profession dans la thèse de doctorat en Sciences économie de Pierre Yves Le Dilosquer, *Travail et valeur servicielle dans les modèles économiques des entreprises de propreté*, soutenue le 12/10/2021. <https://theses.fr/2021UNIP7193>.

<sup>12</sup> Il est habituel d'appliquer dans les contrats des « taux horaires moyens » (par exemple 60€ de l'heure), et cela, quel que soit le profil technique ou service.

la bonne manière de le faire. L'accord obtenu, celui qui devrait fonder une relation, réunit en réalité les conditions d'une défiance mutuelle.

S'il n'est redevable que de résultats, le prestataire peut être tenté d'engager ses moyens, à minima. En cas d'insatisfaction, tout le monde sait que ces « résultats » seront toujours discutables, les mesures peu fiables et les pénalités généralement non appliquées.

Outre l'effet potentiellement contre-productif sur les relations, la difficulté d'appliquer des pénalités en cas de manquements dans l'atteinte de résultats s'explique par leur nature. Quand elles sont mobilisées hors effets mesurables sur la production ou des dégradations de biens couverts par les assurances, les pénalités dans les contrats de SET correspondent à des réductions unilatérales de prix et non à des compensations mesurées de préjudices démontrés. Elles ont de ce fait principalement une « vertu » punitive. La menace cependant n'est pas sans coût, les prestataires l'anticipent et tendent normalement à les provisionner dans le calcul du prix. Un simulacre peut en cacher un autre.

Le mythe fonctionne parce que dans la pratique, les engagements de résultat sont doublés d'exigences de moyens. Quand ce n'est pas explicite, c'est pris en compte dans les feuilles Excell. Les prix sont déduits des coûts salariaux. Sous couvert de résultats, des obligations de moyens sont bel et bien dimensionnées mais sans lever les ambiguïtés liées à des jeux intéressants différents acteurs :

- les clients n'ont pas besoin d'explicitier leurs objectifs opératoires s'agissant de leurs investissements en maintenance et en entretien des espaces ;
- les commerciaux des prestataires peuvent faire des promesses « de gascons », ils engagent leurs entreprises sur des résultats non mesurables ;
- les acheteurs des clients peuvent conclure une « négociation formelle » en arrachant quelques remises en fin de processus de mise en concurrence, sur des prix élaborés loin des réalités ;
- les œuvrants même peuvent se réfugier derrière une conformité d'exécution, l'obtention de KPI's au besoin « verdis ».

Dans ce jeu des ambiguïtés, on voit le client se prévaloir d'économies immédiates sur le papier, quitte ensuite à accepter des dépassements, et le prestataire accepter des marchés « limites », quitte à proposer dans le déploiement des prestations supplémentaires hors forfait, à marges généralement supérieures.

Pour finir, a contrario des effets vertueux d'une concurrence ouverte, les pratiques avantagent le moins disant et la conformité à des prescrits vagues sur des résultats génériques et/ou non réalistes<sup>13</sup>. Libeller un contrat de services relationnels et à exécution successive à l'aide d'obligation de résultats est une impasse.

### **Il faut promouvoir le contrat d'intérêt commun libellé en obligation de moyens**

Pour éviter que les clients se plaignent d'offres techniques banalisées et similaires, reprenant le cahier des charges mot à mot, avec la même main d'œuvre (cf. l'annexe 7 dans la propriété), les mêmes structures, des systèmes de management et de reporting équivalents, sans proposition d'innovation..., il ne faut pas faire l'économie sur l'essentiel de l'accord. Client et prestataire doivent faire l'effort de se comprendre sur les objectifs, de s'expliquer sur la bonne manière de faire en tenant compte

---

<sup>13</sup> Si certains trouvent une différence de qualité dans le dialogue avec des PME relativement aux grands groupes, elle est compensée par la capacité limitée des prescripteurs à prendre des risques.

du réel et des évolutions à venir, et organiser une gouvernance permettant de refonder régulièrement l'accord sur le travail bien fait.

**Exemple de définition d'objectifs en valeur :**

Dans le cadre d'un processus d'amélioration continue et d'innovation, les engagements de services du PRESTATAIRE portent principalement sur les valeurs suivantes :

- La sécurisation de la conformité réglementaire liée à l'exploitation des espaces de travail ;
- L'optimisation des usages des environnements de travail et la qualité de vie au travail ;
- La maîtrise de la performance énergétique et environnementale des espaces de travail ;
- L'optimisation opérationnelle et budgétaire de la mobilisation des services aux environnements de travail ;
- Le respect des politiques RHs et RSE.

Le client doit s'abstenir de jouer la posture « pile je gagne, face tu perds », en exigeant à la fois les résultats (sans référence explicite aux limites qu'il fixe à son engagement de dépenses), et les moyens correspondants<sup>14</sup>.

Le prestataire doit s'abstenir de jouer sur un flou des moyens (de l'organisation et des rôles) et de parier sur des ajustements ultérieurs en travaux supplémentaires<sup>15</sup>.

Il revient probablement au client d'amorcer un tel cercle vertueux car tant qu'une véritable pénurie de main d'œuvre ne modifiera pas la donne, il est sûr d'attribuer le marché en trouvant un prestataire « moins cher », quels que soient les résultats promis en affichage. Les prestataires sont eux toujours dans un fort risque commercial, la concurrence est d'autant plus intense que les prestations sont à « exécution successive », difficiles à dimensionner puis à différencier en qualité par avance.

Au moment de la signature, ni les compétences ni les organisations ne sont en place ; il n'y a que des promesses qui n'engagent que ceux qui ont envie d'y croire. Certes, une fois en place, le prestataire « tient » le client dans une dépendance au quotidien qu'il peut être tenté de valoriser, le temps de la durée du contrat. Côté client, la solution pour se dégager est la mise en concurrence régulière du prestataire. Il réduit formellement sa dépendance, mais annihile les effets d'apprentissage, d'interconnaissance, d'engagement des personnes et sape la confiance qui requiert proximité et perspectives d'un devenir en commun.

Pour ces activités, parler de « marché » et exiger des obligations de résultats relève de l'abus de langage et/ou de position dominante. Dans les services, les objectifs sont la raison de la coopération, mais les résultats ne peuvent être décrits ni garantis à l'avance. Ils sont coproduits, toujours dans des situations évolutives et avec des personnes non complètement substituables. Il y a bien des échanges, une forte concurrence, il faut bien qu'il y ait des prix..., mais il n'y a pas de marché au sens de la théorie économique. Il n'y a pas deux immeubles, ni deux clients avec les mêmes objectifs, ni deux bénéficiaires exactement équivalents. Il n'y a pas de productions reproductibles à l'identique, standardisées et comparables, réalisées dans des conditions égales. L'effet utile d'un service n'est pas proportionnel à l'effort.

Les gisements de productivité sont dans la valeur du service et son utilité, bien plus qu'en réduction de son coût et en intensité directe du travail. Ils ne peuvent être négociés sans référence aux moyens dont le client est comptable et sans égard aux situations réelles qui leur donnent leur pertinence. Chaque bénéficiaire co-produit son environnement et ses propres espaces et, par ses usages, contribue

<sup>14</sup> Cf. Xavier Baron, « Pour un autre management des activités de services », CFDT Cadres Octobre 2023.

<sup>15</sup> Selon la formule de certains prestataires du « tout ce qui n'est pas obligatoire (explicitement prescrit) est interdit », mais faisable en TS hors forfait.

à la performance des services. Enfin, la manière de « rendre le service » est aussi importante sur son impact utile que le seul fait d'exécuter le service lui-même, et le client en est co-responsable.

**Exemple de clause définissant la nature et le périmètre de la relation contractuelle :**

La nature même des prestations d'orchestration du PRESTATAIRE exclut de figer par avance les compétences, les volumes, les temps et même les résultats des prestations attendues. A contrario, les objectifs poursuivis sont impératifs. Les prestations du PRESTATAIRE seront réputées forfaitaires en regard d'objectifs et non de tâches ou de moyens dépensés. Toute prestation non prévue mais identifiée comme pertinente et a fortiori nécessaire fera l'objet d'une mobilisation du PRESTATAIRE au titre du CONTRAT de service, au besoin avant même qu'une demande formelle soit exprimée.

Le prestataire peut s'engager à rendre le meilleur service possible en contrepartie d'un consentement à la dépense du client autorisant la mobilisation de moyens, notamment humains. L'enjeu partagé est alors d'obtenir l'effet utile optimum du travail mis en œuvre pour le client en recherchant la pertinence.

**Exemple de clause miroir précisant les responsabilités du client dans la performance des prestataires :**

1. Coopérer pleinement et de bonne foi avec le PRESTATAIRE avec lequel il coproduit les conditions d'environnement du travail au bénéfice de sa propre performance.
2. Communiquer au PRESTATAIRE toute information, tout document nécessaire à la bonne exécution des PRESTATIONS (y compris les contrats conclus avec les prestataires existants).
3. Communiquer au PRESTATAIRE toute évolution réglementaire dont il a connaissance.
4. Assurer les tâches autres que celles à la charge du PRESTATAIRE définies au CONTRAT.
5. Mandater les interlocuteurs nécessaires côté client pour un bon déploiement des services.

Le prestataire peut et doit s'engager dans une volonté de services, mais il ne peut le faire que dans la mesure des moyens accordés dont le niveau dépend du consentement à la dépense du client. Il ne peut pas réussir à bien servir son client sans la coopération de ce dernier.

**Témoignage d'un responsable opérationnel de site prestataire**

Le contrat est un fil rouge aujourd'hui très éloigné de la réalité. Nous connaissons pourtant des partenariats client /prestataire réussis. Ils appliquent un pacte « invisible » et modulable en fonction des situations vécues au quotidien. Cela veut dire un client réaliste et à l'écoute du prestataire et un prestataire à l'écoute et sachant sortir du cadre quand c'est nécessaire afin de s'adapter au besoin.

Si le prestataire manque à son obligation de moyens, le client peut constater la non-livraison et réduire à due proportion ses paiements par une clause unilatérale de réduction du prix, sans recourir au simulacre des « pénalités ». Réciproquement, il revient au client de faire de son mieux pour aider son prestataire. Dans une offre libellée en moyens, les compétences, l'expertise, les qualités de gestion des ressources humaines, du management et de la formation du prestataire sont autant de « garanties » que peut questionner le client. Au-delà, le client peut et doit réunir dans la relation et la gouvernance les conditions de réussite de son fournisseur, afin de l'engager efficacement dans la poursuite de ses objectifs.

**Le contrat à durée indéterminée est un autre levier de coopération**

Actuellement, les parties inscrivent leurs rapports juridiques et économiques dans la perspective d'un contrat-échange alors qu'une convention à durée indéterminée pourrait être le moyen de parvenir à une plus grande coopération entre elles au profit de contrats d'intérêt commun<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Nous reprenons ici de larges extraits de l'article déjà cité de KERBOURC'H J. Y., BARON X.

Les contrats d'achats de SET sont le plus souvent conclus pour une durée déterminée de 1 à 3 ans. Rien, juridiquement, ne s'oppose à des contrats à durée indéterminée qui sont moins contraignants pour les parties, et politiquement plus ouverts à l'instauration de relations de longue durée.

Parmi les raisons avancées en faveur du CDD, le prestataire connaît précisément la date de son terme extinctif ce qui lui permet d'établir un budget prévisionnel d'amortissement et de rentabilité des prestations sur cette durée. Cette dimension serait aisée à traiter, toute rupture pouvant être encadrée par des dispositions permettant de reprendre les équipements ou d'indemniser le prestataire. Mais de leur côté aussi, nombre de clients souhaitent remettre en concurrence le prestataire selon une procédure qu'ils programment régulièrement. Peu questionné, ce souhait mérite d'être interrogé. Ce serait un levier nécessaire, d'une part pour « garantir » le juste prix par le recours au marché, et aussi une « menace » utile pour maintenir la motivation du prestataire à « bien faire », voire à faire au mieux pour obtenir le renouvellement du contrat.

S'agissant des SET, ces pratiques débouchent sur des équilibres sous-optimaux. Elles postulent des « marchés » qui n'existent pas. Quand la concurrence est activée, elle n'est jamais pure et parfaite (la localisation et la proximité comptent). D'autre part, la motivation « négative » (la mise en concurrence produisant la peur de perdre un contrat) n'est pas mise en relation avec les gains potentiels liés à la confiance née de relations pensées sur la durée (solidarité et compétences).

La clause relative à la durée du contrat est trop souvent dictée par des considérations de maîtrise des risques et de contrôle, non par la volonté de mettre le prestataire en capacité de réaliser au mieux ses obligations. Cette façon de procéder (recours au rapport de force entre acteurs aux pouvoirs déséquilibrés) met en tension les prix en faveur d'une baisse continue, au risque d'une dégradation corrélative de la qualité des prestations. Le terme certain, associé aux possibles reprises de personnels à la perte du marché, incite les prestataires à limiter les investissements productifs en compétences et encadrement, comme les efforts d'innovation (argumentaires commerciaux mis à part).

Notons au passage que le refus des prestataires de contracter sur des services en durée indéterminée est parfois lié à leurs modèles de revenus tournés vers la recherche de rentes à court terme au détriment de l'intérêt des clients sur le long terme. Dans certains modèles d'affaires basés sur des contrats de location (de machines de reprographie, matériels visio, distributeurs d'eau, de pots et plantes d'intérieur... par exemple), les prestataires en effet ne « rendent pas un service », ils louent des produits/machines, tout en dégageant des marges additionnelles sur les prestations de maintenance associées. Si le prix est justifié par l'amortissement de l'investissement machine, il ne l'est que pour le temps de cet amortissement (calculé sur une durée déterminée). Au-delà, ce prix devrait être redéfini en maintenance seule et s'il reste inchangé, le prestataire dégage des marges très favorables. On connaît ainsi des prestataires qui refusent que « leurs machines » pourtant fonctionnelles pour plusieurs années au-delà d'un premier contrat de 3 ans, soient maintenues ou opérées par d'autres prestataires. En cas de perte du marché, ils préfèrent démonter et détruire des équipements pourtant non obsolètes techniquement. Ce modèle « industrialiste du service » pénalise la fidélité du client et porte des externalités négatives sur l'environnement.

Pour entrer dans une relation de coopération, les parties peuvent conclure un contrat à durée indéterminée, s'engager sur une période dont elles ne connaissent pas le terme. Elles se font confiance, ont la volonté d'instituer des échanges marqués d'un *intuitu personae* important, ce qui se traduit par la personnalisation des services attendus par le client, mais aussi par des obligations mises à la charge de ce dernier, notamment la prise en compte des contraintes techniques ou d'organisation rencontrées par le prestataire lors de l'exécution des prestations.

**Exemple de clause de durée indéterminée**

Le CONTRAT prend effet à la date de signature de l'offre commerciale par le CLIENT et est conclu pour une durée indéterminée au moins égale à la durée de la période de démarrage<sup>17</sup> précisée dans l'offre commerciale.

Une fois la période de démarrage passée, chaque partie a la possibilité de procéder à sa résiliation à tout moment, par lettre recommandée avec accusé de réception, moyennant le respect d'un délai de préavis minimum précisé par l'offre.

A l'issue de la Xième année, le délai de préavis devra être raisonnable au regard de la durée de la relation commerciale existante entre les parties (en moyenne, incrémentation d'un (1) mois par année).

Si aucune des parties n'y tient aujourd'hui, c'est que la relation est marquée du sceau de la défiance. Un contrat à durée indéterminée comporte une faculté de résiliation unilatérale qui le rend paradoxalement précaire<sup>18</sup>. Si ce contrat est rompu peu après sa conclusion, le prestataire n'aura pas eu le temps d'amortir les coûts d'investissement consentis au début de son exécution (matériel, recrutement du personnel, coûts d'organisation, de formation). Mais pour des raisons analogues, stipuler une durée indéterminée est risqué pour le client qui a consacré d'importantes dépenses dans des appels d'offre qui devront être renouvelés sans avoir été amortis.

**Le cas d'un achat de services en contrat à durée indéterminée : BioMérieux et Vinci Facilities<sup>19</sup>.**

Les cas sont encore rares, limités à des formes de renouvellements de contrats annuels par tacite reconduction ou à petite échelle. BioMérieux offre une illustration aboutie. Cette entreprise lyonnaise a décidé en 2017 de réorganiser les Services aux Environnements de Travail de ses sites en « macro lots » ou « bundles » pour les prestations multi techniques, multiservices et de gestion déléguée des déchets, en lieu et place d'une structuration en full FM 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 le fournisseur permettant 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 encore unique en France à cette échelle : un contrat à durée indéterminée avec Vinci Facilities à effet au 1er janvier 2023, pour la fourniture de services de maintenance multi techniques sur 5 sites (soit environ 40 équivalents temps plein). Il est mis en œuvre par un simple avenant de prolongation en gré à gré et sans notion de durée libellé ainsi : « *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* ». Présentée aux Trophées Décision Achats/ CNA Catégorie Relations Fournisseurs, cette innovation a obtenu le Trophée de Bronze le 29 septembre 2022.

L'enjeu est moins juridique que relatif à la confiance sur la durée, ce qui peut se construire par des gouvernances adaptées. Rappelons que le contrat à durée déterminée présente l'inconvénient de devoir être exécuté jusqu'à l'échéance de son terme<sup>20</sup>. C'est pourquoi, dans certains contrats, les parties stipulent une clause de rupture anticipée en prévoyant au début de leur exécution une période dite « probatoire » d'une durée de 6 à 12 mois au terme de laquelle prestataire et client disposent d'une faculté de rupture unilatérale avec préavis de l'ordre de 2 mois. Il arrive aussi que des contrats prévoient d'autres cas de rupture unilatérale, notamment en cas de survenance de circonstances exceptionnelles comme la désaffectation des locaux du client dans lesquels les services sont fournis, ou divers manquements du prestataire à ses obligations. Le droit civil offre ainsi toutes les ressources

<sup>17</sup> Laquelle peut être négociée suffisamment longue pour couvrir les durées d'amortissement des équipements dont le prestataire doit faire l'investissement (souvent 3 ans).

<sup>18</sup> C. civ., art. 1210.

<sup>19</sup> L'accord Vinci Facilities/BioMérieux sur l'achat en bundle multi technique et à durée indéterminée, est rapporté et analysé dans les Cahiers du CRDIA n° 22 et 23 (janvier et février 2023).

<sup>20</sup> C. civ., art. 1212.

pour donner aux parties le temps de mettre en place et d'ajuster les conditions dans lesquelles elles coopéreront pendant la longue durée que nécessite l'exécution d'un contrat d'intérêt commun.

La question de la durée du contrat devrait être traitée à la lumière des compromis suivants :

- un contrat à durée indéterminée qui garantit la bonne qualité des prestations sur le long terme ;
- une période de démarrage pendant laquelle une rupture unilatérale n'est pas possible afin que le prestataire amortisse ses investissements, mais pas trop longue pour que le client puisse se délier si le prestataire ne lui convient pas ;
- une procédure de conciliation en cas de volonté de rupture annoncée par l'une des parties.

**Exemple d'une clause de gouvernance réservant une conciliation :**

En cas de préavis de rupture déposé par l'une ou l'autre des parties, les contractants s'engagent de bonne foi à déployer un processus de dialogue permettant de comprendre les raisons du souhait de rupture, d'éventuelles conditions de suspension de la décision et de construire l'accord sur les meilleures conditions possibles de la séparation.

Les règles du Code civil sont suffisamment souples pour trouver ces compromis. Le contrat à durée indéterminée peut être rompu unilatéralement à condition de respecter un délai de préavis qu'il appartient aux parties de négocier en fonction de leurs intérêts respectifs<sup>21</sup>. Si dans un premier temps elles prévoient de conclure un contrat à durée déterminée, elles peuvent ensuite décider d'une prorogation<sup>22</sup> du contrat avant son expiration si elles ne sont pas encore certaines de vouloir ou de pouvoir s'engager sur une longue période. Un renouvellement du contrat à durée déterminée peut aussi être envisagé par les parties, qui donne naissance à un nouveau contrat dont le contenu est identique au précédent mais dont la durée est indéterminée<sup>23</sup>. À l'expiration du terme d'un contrat conclu à durée déterminée, les contractants peuvent aussi décider, sans formalité, de continuer à exécuter les obligations. Cette tacite reconduction produit les mêmes effets techniques que le renouvellement du contrat qui devient donc à durée indéterminée<sup>24</sup>.

### **Elargir la logique forfaitaire présente de multiples avantages**

Prix de marché, standards, fréquents, coûts moyens, objectifs de résultats sont des concepts peu opératoires et inadaptés aux achats de services à forte intensité de main d'œuvre et à forte composante relationnelle. Certains prestataires reconnaissent être contraints d'accepter les termes de contrats sur des résultats qu'ils savent ne pouvoir honorer. Certains clients le savent, mais n'en multiplient pas moins, dans un réflexe de protection, les prescriptions toujours plus détaillées et les batteries d'indicateurs « chiffrés ».

Les opérationnels sur les sites l'expriment parfois d'une boutade : « *Quand les commerciaux et les acheteurs signent là-haut, en central, ils sablent le champagne, mais après, c'est nous qui trinquons !* ». Dans ces jeux, la défiance n'est pas seulement postulée, elle est alimentée par les deux parties. Pour compenser les « forfaits trop courts sur des résultats tendus », les prestataires émaillent la vie du contrat d'offres de travaux supplémentaires et de commandes hors forfaits. Outre le coût parfois insensé en processus de commandes (devis, mises en concurrence, réception, facturation...), le client est contraint d'ouvrir la voie à des dépenses mal planifiées et le plus souvent d'autant moins bien contrôlées qu'elles sont successives, fractionnées et décidées sur un mode décentralisé.

Pour sortir de ces logiques, la forfaitisation est une voie simple, légitime et porteuse d'une meilleure maîtrise des coûts en enrayant la machine à devis, d'une confiance et de modalités de gouvernance

<sup>21</sup> C. civ., art. 1210. À défaut, ce délai doit être raisonnable.

<sup>22</sup> C. civ., art. 1213.

<sup>23</sup> C. civ., art. 1214.

<sup>24</sup> C. civ., art. 1215.

adaptées permettant de focaliser l'intelligence sur l'expertise et le travail, sur la pertinence et l'intelligence des relations et non sur une conformité impossible à des prescrits toujours incomplets.

Selon les activités, la forfaitisation peut prendre différentes formes.

- l'accueil et la sécurité, régis par des logiques de moyens, sont mis en œuvre par mise à disposition de personnels ;
- la propreté reste principalement mobilisée sur des contrats libellés en obligation de résultats, obligation difficile à décrire et à évaluer par des indicateurs mesurables standardisés représentatifs de la diversité des réalités et des moments de la prestation. La propreté, comme les contrôles réglementaires, voire la gestion des déchets (hormis le traitement concerné directement par des enjeux de volume) peuvent entrer dans une logique de forfait. C'est le cas dans l'idée et l'intention de ce que l'on appelle la « propreté à l'usage ». A un niveau de moyens donné, le prestataire doit obtenir la propreté la plus pertinente et la mieux adaptée en fonction des besoins, des attentes, des moments, des publics, des enjeux diversifiés et évolutifs. C'est également possible pour les prestations intellectuelles comme l'orchestration et la gouvernance des contrats, la mise en œuvre et le suivi des contrôles réglementaires ;
- la maintenance multi technique peut aussi être forfaitisée. Eviter les jeux de frontières et de hors forfait peut être obtenu par la demande d'une prestation assurant la maintenance du niveau le plus élevé possible (jusqu'au niveau 5, au sens de la norme AFNOR)<sup>25</sup>. C'est applicable aux activités de GTB /GTC<sup>26</sup>, de maintenance des CVC<sup>27</sup>, des équipements de courant fort, de sécurité incendie, d'installations de sûreté, des appareils ascenseurs...
- les petits travaux dits « de proximité », répondant aux aléas du quotidien ou à des demandes ponctuelles des bénéficiaires, les petits aménagements, le règlement des petits incidents, le courrier, la petite manutention, l'entretien des espaces verts peuvent faire l'objet de forfaits encadrés par des budgets.

Dès qu'un historique des coûts est disponible, le client peut dire ce qu'il est prêt à consacrer à ces travaux (par différence ou par analogie avec les dépenses des années passées) et confier forfaitairement au prestataire la responsabilité du bon usage comme du respect du montant alloué. On a vu ce principe se développer avec succès pour les contrats de performance énergétique, avec pour effet de libérer l'initiative des prestataires, de les inciter à engager leurs expertises, de leur permettre d'investir sur la durée, en contrepartie d'une rémunération forfaitaire assortie d'un intéressement financier aux économies réalisées.

Enfin, les fonctions d'orchestration et d'intégration des services, de management de l'hospitalité sont difficilement mesurables par des métriques. Elles se prêtent également à des logiques de moyens et de forfaitisation. Elles sont soumises à la poursuite des objectifs du client dans le respect de ses particularités d'activités comme de culture, mais elles ne doivent pas contraindre l'opérateur concepteur autour de livrables ou de résultats, au détriment de son intelligence à engager les processus d'innovation les plus pertinents et les plus adaptés.

---

<sup>25</sup> Norme AFNOR NF X 60-000.

<sup>26</sup> Gestion technique du bâtiment/Gestion technique centralisée.

<sup>27</sup> Chauffage, ventilation, climatisation.

**Pour un usage bien tempéré des KPI's**

Des indicateurs (peu nombreux, peu coûteux) bien utilisés sont utiles. Le problème n'est pas dans les indicateurs, mais dans leurs usages. S'ils ne sont pas trop coûteux à documenter, ils sont utiles quand ils sont un support à discussion, quand ils sont pris pour ce qu'ils sont ; des outils permettant d'instrumenter les dialogues. C'est dans les services aux environnements de travail que nous avons cependant rencontré cette métaphore des « indicateurs pastèques » ; un indicateur calculé et présenté sous la couleur verte, celle qui est attendue, quelle que soit la « couleur » du résultat réel.

C'est un cas d'école pour l'observateur. Les indicateurs deviennent « pastèques » quand ils manquent leur cible et leur pertinence. Le « verdissement » des indicateurs est une réponse intelligente et « thérapeutique » des acteurs parties prenantes (souvent les clients sur site et les prestataires « complices ») à des exigences qu'ils vivent comme non pertinentes et illégitimes, mais sans pouvoir le dire. Quand ils sont accrochés par contrats à des exigences de conformité, à des bonus ou malus, et tout particulièrement quand ils nourrissent des menaces de pénalités..., les indicateurs n'indiquent plus, ils jugent. Ils alimentent et justifient des « sentences ». Ils décident sur la foi de métriques dont on sait les limites. Pour les acteurs engagés sur le terrain, ils deviennent alors perturbants. Ils invisibilisent le réel du travail et participent de la défiance comme de la faible valorisation d'activités pourtant indispensables, mais non prises en compte. Il est donc normal que les acteurs qui le peuvent les neutralisent. Les verdir rend les indicateurs inoffensifs. La gestion « par » les indicateurs devient une gestion « des » indicateurs ! Certes, formellement, ils « trichent » mais c'est le plus souvent pour retrouver leur autonomie. Quand les tableaux sont verts, « on » les laisse travailler.

**Il faut enfin apprendre à orchestrer et gouverner les relations par le dialogue**

Si la promesse de baisse de coût par mutualisation quantitative a été pour partie tenue par le modèle du « full FM », celle de la création de valeur par intégration et orchestration des services semble se faire attendre. L'obtention d'une performance accrue de la mobilisation de nombreux prestataires par le « pilotage » de l'un d'entre eux, ne paraît pas plus démontrée : les prestataires relevant d'autres métiers deviennent des sous-traitants de second rang éloignés de leur client du fait du filtre du FM<sub>er</sub>, le « pilotage » et le reporting ne suffisent pas à intégrer des systèmes complexes de coopération, et notamment à orchestrer des métiers exigeants en matière d'ingénierie sociale.

Pour autant, les phénomènes d'externalisation et de spécialisation des métiers se poursuivent et posent un redoutable problème de gestion. Toujours plus de compétences expertes et diversifiées au service des sites suppose une capacité accrue d'intégration (sans recourir à la subordination salariale) et, au-delà de la notion de pilotage, des capacités d'orchestration. Ce sont des systèmes de (co)-production de services qu'il convient de penser et d'opérer sur la durée, en les fédérant, en les poussant au meilleur, mais en respectant les métiers dans leurs spécificités.

**Exemple de clause d'intégration :**

Pour la bonne exécution des prestations, le PRESTATAIRE en charge de l'orchestration s'appuie sur les expertises et compétences de ses équipes pluridisciplinaires, la digitalisation et sa capacité à orchestrer les interventions d'un réseau de partenaires (...).

Il s'interdit ainsi de sous-traiter des services opérationnels ou de percevoir toute forme de commission commerciale de tiers agissant avec le CLIENT.

Ce sont des compétences d'orchestration et non de pilotage que recherchent les donneurs d'ordres. Il faut de nouveaux opérateurs, indépendants des métiers (techniques ou services), en position de tiers de confiance et rémunérés pour leurs apports et compétences propres, mais sans les risques de dérives liés au commissionnement sur le chiffre d'affaires des autres opérateurs. Il ne s'agit pas de faire « à la place du client » ou encore moins, « à la place des métiers », mais de concevoir et reconcevoir en permanence les dispositifs organisationnels les plus adéquats aux réalités changeantes des besoins comme des offres réelles (diverses et situées).

**Exemple de clause forfaitaire des prestations d'orchestration**

Les prestations d'orchestration des services assurées par le prestataire seront réputées forfaitaires en regard d'objectifs et non de tâches ou de moyens dépensés.

(...) Dans les cas où, sur la durée, la demande est confirmée de sorte à dépasser le périmètre contractuel des PRESTATIONS, un ajustement du périmètre contractuel en lien avec les besoins du CLIENT, à la hausse ou à la baisse, donnera lieu à une actualisation des conditions et modalités d'exécution, notamment techniques et financières du CONTRAT, dans les conditions prévues à l'article – GOUVERNANCE des présentes CGV.

Enfin, il faut penser l'évaluation et la valorisation, sur un mode opératoire, mais par d'autres processus que la mobilisation de métriques chiffrées. Il faut inventer des « mesures » sans métrique simple. C'est possible à condition de concevoir des mesures qui sont des résultats de jugements<sup>28</sup>. Cela conduit à des gouvernances opérées par une instanciation de processus d'évaluation. Méthodologiquement, ce sont des « instances », c'est-à-dire des intelligences humaines explicitement organisées (instanciées), qui auront la capacité d'effectuer un travail d'évaluation (de jugement de l'utilité) et de valorisation (de monétisation notamment). Ce sont des instances, collégiales et mandatées, qui pourront et devront évaluer, puis valoriser à l'aide de conventions et de « procédures négociées ». Ce seront donc des personnes, des compétences en action qui, parce qu'elles sont légitimes et informées, se trouveront valablement en capacité de décider.

**Exemple de clauses de gouvernance :**

Les parties conviennent de la mise en place d'instances de dialogue et d'échanges permettant de refonder périodiquement l'accord sur la performance de la relation (du système orchestré), selon des formats et des fréquences à préciser selon les niveaux et les offres... Les parties s'engagent réciproquement à consacrer les moyens et le temps nécessaire à la qualité de ces échanges (...).

Un comité périodique contractuel au sein duquel les interlocuteurs décisionnaires des parties procèdent aux ajustements/modifications/évolutions pertinent(e)s du périmètre contractuel en fonction des besoins du CLIENT, et déterminent conjointement les conditions et modalités techniques et financières d'exécution du CONTRAT. Tout ajustement/modification/évolution du périmètre contractuel fera l'objet d'un avenant dûment régularisé par les parties.

Il s'agit là d'une proposition de posture proprement gestionnaire, à la fois anti-libérale et antibureaucratique<sup>29</sup>. Dans la posture proposée, ce n'est pas le marché (la main invisible) qui décide, ce ne sont pas des règles bureaucratiques qui s'imposent. La logique de régulation repose sur un pari ; c'est la « gestion » au sens d'une maîtrise politique et technique de la décision qui doit prévaloir, en particulier sur le fondement d'un jugement sur « ce qu'il convient de faire » et « ce que cela vaut ». Ce sont des acteurs bien visibles qui décident, avec souplesse et à condition sans doute qu'ils soient légitimes et efficaces, donc mandatés pour cela, compétents et bien informés<sup>30</sup>. Pour le gestionnaire, évaluer puis valoriser afin de mesurer (y compris en l'absence de métrique), sera donc d'abord un travail d'instanciation pour :

- Concevoir et faire vivre des lieux et des procédures instituant le dialogue et la controverse ;
- Rendre possible, légitime et efficace la valorisation (monétaire et non monétaire) ;
- Tenir compte des mécanismes de domination et d'occultation.

**Conclusion**

Tout se passe comme si, en partie à cause des formalismes et concepts contractuels, au lieu de « rendre service », les acteurs en présence dans les SET cherchaient encore à « se servir ». Les uns se focalisent sur une mise à disposition de main d'œuvre à coûts maîtrisés, hors du rapport salarial. Les

<sup>28</sup> Voir également les travaux menés dans l'économie sociale et solidaire sur cette question par Yannick Blanc pour la Fonda [https://fonda.asso.fr/system/files/fichiers/LaFonda\\_DellImpactSocialALaChaineDeValeurElargie\\_YannickBlanc\\_Etude\\_ESSetCreationDeValeur\\_Juin2018.pdf](https://fonda.asso.fr/system/files/fichiers/LaFonda_DellImpactSocialALaChaineDeValeurElargie_YannickBlanc_Etude_ESSetCreationDeValeur_Juin2018.pdf)

<sup>29</sup> CF nos articles sur la fonction RH dans l'Expansion Management Review (2015).

<sup>30</sup> « Du point de vue de la firme, la définition de la valeur est simple : c'est le prix que le client est prêt à payer pour le produit et/ou le service », Michael Porter, « L'avantage concurrentiel », Dunod 1999, cité par Yannick Blanc.

autres raisonnent en chiffre d'affaires et en marges. Alors que la performance exige la coopération, les parties se condamnent à des rapports de force dans des jeux à somme nulle, avec la qualité comme variable d'ajustement.

*« Les services généraux et les services aux environnements des entreprises ont un avenir bien sombre si clients et prestataires continuent à penser que le gain de l'un représente une perte pour l'autre<sup>31</sup>. La base de tous les développements économiques repose au contraire sur des échanges dans lesquels l'une des parties exploite au mieux et de bonne foi les moyens qu'elle a reçus de l'autre. Dans les activités de services généraux, des moyens sont fournis par le client et exploités par le prestataire, lequel en retour fournit à ce client des services que ce dernier peut utiliser et qui seront créateurs de richesses nouvelles ».*

**Exemple de clause d'intérêt commun en préambule :**

Les activités de services orchestrées par le PRESTATAIRE au profit du CLIENT, sont des prestations à exécution successive. Elles visent à éviter les arrêts ou pertes de production en raison de l'exploitation des bâtiments et des équipements afférents. Afin de concevoir et opérer le meilleur système serviciel possible, la société PRESTATAIRE et le CLIENT conviennent du principe d'un contrat d'intérêts communs au service des besoins du CLIENT. Fondé sur la confiance et la pertinence, le contrat sera flexible et évolutif, axé sur la qualité de la relation, le dialogue et la connaissance des objectifs et des contraintes des PARTIES. Pour l'atteinte de ses propres objectifs, le CLIENT s'engage en contrepartie à coopérer et à faciliter le travail du PRESTATAIRE comme de ses AUTRES prestataires directs.

L'échange marchand sur des moyens pour constituer des systèmes de production serviciels ne peut porter sur des processus d'achats de quasi-biens censés atteindre des résultats par le seul fait d'être exécutés.

Il doit être fondé sur un double engagement contractualisé de bonne foi au profit de la poursuite d'intérêts communs :

- à la rentabilité d'une dépense, consentie côté client pour atteindre ses objectifs ;
- au service pour le prestataire, pour mobiliser efficacement et durablement ses compétences et son expertise en garantissant ses marges.

*« Le modèle de la coopération que consacre le contrat d'intérêt commun constitue assurément, dans ces activités de services aux entreprises, un nouveau paradigme qui repose sur l'acceptation de l'idée que les parties ont des obligations réciproques, mais aussi que ces obligations sont complémentaires et concourent à un projet conjoint ».*

---

<sup>31</sup> Nous reprenons ici en italiques la conclusion de KERBOURC'H J. Y., BARON X., *La sous-traitance de services support aux entreprises*, déjà cité.