# Repenser la maintenance multitechnique immobilière comme un service[1]

*(1) De l'héritage industrialiste à la production de valeur servicielle*

**Esteban Meuwly[2]**

## Une filière majeure confrontée aux limites de son modèle

Les services aux environnements de travail (SET) constituent une filière économique majeure en France, regroupant près de 150 métiers dédiés aux bâtiments, à leurs usages et à leurs occupants : maintenance, propreté, accueil, sécurité. L'étude publiée en 2022 par le CRDIA, l'ARSEG et le SYPEMI[3] estime sa valeur à 102 milliards d'euros, dont 77 milliards sont réalisés par les prestataires et 25 correspondent à une estimation des services internalisés. Elle recense 1,116 million de salariés chez les prestataires, auxquels s'ajouteraient 250 000 à 300 000 emplois dans les fonctions support internalisées. Le chiffre de 1,028 milliard de mètres carrés désigne le parc non résidentiel pris comme référence par l'étude, et non une surface gérée par les prestataires. Dans cet ensemble, le domaine agrégé « maintenance et travaux d'entretien » est estimé à 30,2 milliards d'euros et 185 300 salariés chez les prestataires. Ce périmètre, plus large que la seule maintenance multitechnique bâtimentaire, demeure mal détouré. La maintenance multitechnique en constitue la composante technique portant sur plusieurs familles d'installations - CVC, électricité, plomberie, sécurité incendie - selon des modèles allant de l'internalisation à l'externalisation complète.

Cet article, issu d'une thèse professionnelle[4], se penche sur les conditions de la performance de la maintenance multitechnique immobilière tertiaire. Ce secteur traverse des difficultés majeures : marges insuffisantes et guerre des prix, dévalorisation de la compétence technique et pénurie de main-d'œuvre. Ces difficultés sont renforcées par la prédominance d'un héritage industrialiste, entendu ici non comme l'usage de méthodes industrielles en lui-même, mais comme leur transposition sans adaptation à une activité de service immatérielle et relationnelle. Ce secteur est ainsi entraîné dans une véritable « spirale mortifère »[5] résultant de la transposition à une activité de service de logiques et d'outils issus de l'industrie manufacturière. Cette transposition favorise la standardisation au détriment de l'ajustement, le contrôle formel au détriment de la confiance et la conformité au détriment de la valeur d'usage.

---

[1] Cet article comporte deux parties. La seconde « *(2) Quatre recommandations et une question de modèle d'affaires* » sera publiée dans le Cahier 47 de décembre 2026.

[2] Ingénieur CNAM et CentraleSupélec, responsable d'affaires Eiffage Énergie Systèmes, auteur d'une thèse professionnelle sur l'innovation servicielle appliquée à la maintenance multitechnique tertiaire.

[3] CRDIA, ARSEG et SYPEMI, La filière des services aux environnements de travail adossés à des actifs immobiliers, analyse quantitative menée par Hent Consulting, document rédigé par Xavier Baron avec les contributions du CRDIA, mars 2022, notamment p. 4 et p. 10-12.

[4] MEUWLY, Esteban, L'innovation servicielle pour favoriser les conditions de la performance des services de maintenance multitechnique tertiaire, thèse professionnelle, CentraleSupélec, 2026.

[5] CRDIA, « Le FM doit sortir d'une logique historique de prédation ! », entretien avec Nicolas Cugier, avril 2019.

En persistant à gérer une prestation immatérielle comme un produit uniformément standardisable, le secteur s'est progressivement enfermé dans une logique de moins-disant, où la maintenance est considérée comme une dépense à minimiser. Cette logique fragilise les marges, les compétences et la relation entre prestataires et donneurs d'ordre, tout en favorisant des « indicateurs pastèques » : des reportings verts sur le papier, mais rouges dans la réalité opérationnelle. Elle saisit également mal l'expertise indiciaire des techniciens et le travail invisible qui consiste à faire en sorte que « rien ne se passe », précisément pour « faire durer les choses ».

Pour sortir de cette impasse, on peut rappeler que la maintenance multitechnique porte, par sa finalité de conservation, une vocation intrinsèquement frugale. Elle ne consiste pas à produire des choses, mais relève d'une économie de la conservation fondée sur la légèreté des moyens. Elle privilégie la justesse du diagnostic, l'intelligence de l'intervention et l'art de faire durer le patrimoine. Plutôt que la sur-mobilisation de ressources par le remplacement systématique des équipements ou le recours à des prestations hors forfait destinées à remettre en état des installations ayant parfois souffert d'un manque de maintenance, il s'agit d'abord d'actions préventives. Quelles sont les conditions de la performance au sens de la maximisation des impacts utiles de la maintenance multitechnique immobilière ? Comment les favoriser ?

La performance de la maintenance est ici entendue comme sa contribution effective au maintien durable de l'aptitude du bâtiment à ses usages, avec des moyens proportionnés. Elle s'apprécie au regard des effets utiles obtenus, sans être confondue avec les conditions contractuelles, relationnelles et organisationnelles qui permettent de les produire.

**Réalités économiques et diversité des marchés**

**Hétérogénéité des marchés :** les dynamiques diffèrent fortement selon les contextes, sans qu'aucune configuration ne soit représentative de l'ensemble du secteur. À titre d'illustration, le contexte d'un centre hospitalier public soumis à une forte austérité budgétaire peut imposer une logique de dépannage de crise. À l'inverse, la maintenance d'immeubles pour de grands gestionnaires d'actifs privés tend à s'orienter vers la valorisation patrimoniale, tandis que certains sites industriels ou technologiques de pointe (ex : Data Center ; site Défense) peuvent exiger une tolérance zéro à la panne, ce qui sanctuarise les budgets correspondants.
**Les marchés publics et privés diffèrent également par leur cadre** : les premiers sont soumis à un formalisme plus contraint, tandis que les seconds offrent davantage de souplesse contractuelle, sans échapper pour autant aux mêmes pratiques de contrôle.
**Le contrat comme cheval de Troie :** les prestataires ne sont pas des bénévoles. Si le forfait de base est souvent négocié au plus juste, parfois à un niveau inférieur au coût soutenable, au profit du mieux-disant sur le papier - c'est-à-dire selon les engagements présentés pour remporter l'affaire, sans garantie que ces promesses soient tenues une fois le marché acquis -, le contrat de maintenance apporte une stabilité précieuse (chiffre d'affaires récurrent, lissage de la trésorerie, etc.). La présence quotidienne sur site peut permettre au prestataire de dégager une marge et de développer son chiffre d'affaires à travers des prestations hors forfait : travaux induits à la maintenance, contrats de performance énergétique et carbone, accompagnement réglementaire, ou encore sollicitations pour de nouveaux marchés de travaux ou de maintenance (appels d'offres).
**Risque de dénaturation :** un forfait sous-évalué peut conduire à une réduction excessive des moyens humains ou au report de certaines opérations de maintenance, au risque de laisser les installations se dégrader et de rendre nécessaires des travaux de remplacement plus importants. Ce mécanisme comporte cependant un risque plus profond, qui touche le métier même de la maintenance dans sa vocation première, celle de faire durer les choses. Lorsque des objectifs de rentabilité sont fixés aux techniciens et aux managers sans être atteignables par le seul contrat de maintenance de base, le risque est que l'intérêt du prestataire se déplace progressivement vers les travaux induits et les prestations hors forfait, souvent mieux rémunérées, au détriment de la maintenance courante, qui constitue pourtant le cœur normal du métier.

## I. Les verrous industrialistes à la performance servicielle

La maintenance multitechnique, historiquement internalisée au sein des organisations, est aujourd'hui largement externalisée selon des niveaux de complexité croissante : de la prestation isolée au contrat multitechnique intégré, jusqu'au global *facility management*, qui regroupe la maintenance à d'autres services aux bâtiments sous le pilotage d'un prestataire unique. Cette maintenance peut ainsi être intégrée à un contrat de services global ; toutefois, le présent travail se concentre spécifiquement sur les services techniques.

**Nomenclature contractuelle et principe du coût optimal**

En France, certains contrats de maintenance et d'exploitation technique sont structurés selon une typologie dite P1 à P5, utilisée notamment par des exploitants, maîtres d'ouvrage et bureaux d'études. Il ne s'agit pas d'une norme officielle, mais d'une convention professionnelle dont le contenu peut varier selon les marchés :

- P1 : fourniture et gestion de l'énergie (fluides, abonnements), le prestataire achetant et gérant le combustible pour le compte du client ;
- P2 : maintenance préventive et corrective courante des installations (exploitation, surveillance, dépannage de base) ;
- P3 : gros entretien et renouvellement des équipements en fin de vie, souvent en garantie totale (remise en état ou remplacement en cas de défaillance majeure) ;
- P4 : gros travaux ou investissements, notamment liés à une rénovation lourde ou à une mise en conformité ;
- P5 : travaux d'amélioration, de rénovation ou prestations hors forfait, réalisés à la demande du client.

Cette convention distingue notamment la fourniture et la gestion de l'énergie, la maintenance courante, le gros entretien-renouvellement et les travaux complémentaires. Elle doit être distinguée de la terminologie normalisée de la maintenance, notamment celle de la NF EN 13306.
Dans les marchés observés, le P2 constitue le socle de la maintenance préventive et corrective et présente souvent une marge limitée. Le P5 peut représenter un levier économique complémentaire, dont l'importance dépend du contrat, des opportunités et de la confiance du client.

L'AFNOR[6] appréhende la maintenance comme l'ensemble coordonné des actions techniques, administratives et managériales menées pendant le cycle de vie d'un bien pour préserver ou rétablir sa capacité à assurer la fonction attendue. Dans le présent Cahier, cette finalité est associée à une recherche de coût optimal : rechercher, à chaque intervention, le juste équilibre entre service rendu et ressources mobilisées, sans sur- ni sous-investissement chronique. La maintenance recouvre deux grandes familles d'actions : la maintenance préventive, planifiée, systématique ou conditionnelle, et la maintenance corrective, réalisée après une défaillance et pouvant être palliative ou curative. Les prestations hors forfait n'en relèvent pas nécessairement, bien qu'elles soient couramment intégrées aux contrats : une part de ce que l'on désigne comme « maintenance » relève ainsi de l'investissement ou de la gestion patrimoniale.

Dans le monde industriel, la maintenance vise prioritairement la fiabilité, la disponibilité et la continuité de l'outil de production. Les prescriptions, les standards et les outils de fiabilisation y jouent un rôle central, notamment lorsque la criticité des installations, les exigences de sécurité ou les conséquences d'une panne imposent une maîtrise élevée des risques. Ces méthodes ne sont donc ni illégitimes ni inutiles : elles permettent de stabiliser les processus, de prévenir les défaillances et de sécuriser l'exploitation.

La maintenance tertiaire partage ces exigences de sécurité, de fiabilité et de continuité, mais poursuit également d'autres finalités : prolongation de la durée de vie des équipements à coût optimal, efficacité énergétique, confort des usagers et adaptation aux usages réels du bâtiment. Son but ne se limite pas à la disponibilité d'une machine ; il comprend la préservation de la valeur d'usage et l'ajustement aux besoins des occupants, qui eux-mêmes délivrent la valeur pour laquelle le bâtiment

[6] AFNOR, NF EN 13306, Maintenance - Terminologie de la maintenance, janvier 2018, définition 2.1.

existe. Elle couvre en outre un périmètre hétérogène - clos et couvert, détection incendie, alarme intrusion, contrôle d'accès, portes et portails, ascenseurs, CVC, CFO[7] - et peut s'inscrire dans une logique multiservice associant, entre autres : nettoyage, accueil, gardiennage ou espaces verts.

Cette finalité servicielle n'implique donc pas l'abandon des standards, des procédures ou des outils industriels. Elle exige de les articuler avec une capacité d'ajustement, de négociation et de coopération, afin que la conformité technique reste au service de l'usage plutôt que de devenir une finalité en elle-même (Figure 1).

| | LOGIQUE INDUSTRIALISTE | LOGIQUE DE SERVICE SITUÉE |
|---|---|---|
| **OBJET** | Équipements et fonctions techniques | Bâtiment occupé, usages et conséquences |
| **ACTION** | Prescrire, standardiser, vérifier | Observer, diagnostiquer, ajuster |
| **PREUVE** | Conformité, traçabilité, disponibilité mesurée | État réel, effets utiles, expérience d'usage |
| **PILOTAGE** | Écarts au référentiel, KPI d'exécution | Criticités, arbitrages, apprentissage |
| **COMBINAISON RECHERCHÉE**<br>Standards et prescriptions pour le socle critique ; jugement, dialogue et ajustement pour ce qui dépend de la situation. | | |

*Figure 1 : Deux logiques à articuler dans la maintenance tertiaire*

La maintenance multitechnique bâtimentaire connaît aujourd'hui une évolution de paradigme : non pas l'abandon du modèle industriel, mais le dépassement de son usage exclusif au profit d'une approche également servicielle et attentionnelle de l'activité. Ce cadre conceptuel s'appuie sur deux corpus qui s'articulent en miroir : la sociologie du soin des choses de Denis et Pontille[8], qui met en lumière le travail d'attention et d'ajustement, et les travaux du CRDIA, qui constituent le socle-diagnostic de l'héritage industrialiste.

Ces deux corpus permettent de comprendre un verrou réciproque :

- lorsque les logiques industrielles sont appliquées sans adaptation, elles empêchent l'expression du soin ;
- inversement, l'incapacité du système à percevoir et à mesurer ce soin contribue à sa sous-valorisation : ce qu'il ne sait pas mesurer, il ne peut ni le financer ni le protéger.

Les services de maintenance multitechnique sont intrinsèquement des métiers de service : leur valeur réside dans les effets utiles produits - disponibilité des installations, continuité des fonctions du bâtiment et préservation de la valeur d'usage - et non dans un produit tangible. L'innovation servicielle désigne alors la capacité à reconcevoir le service en situation réelle, au-delà d'une standardisation appliquée uniformément. Elle repose sur la coopération entre client et prestataire, sur des cadres contractuels orientés vers l'usage autant que vers la conformité, et sur l'expertise d'attention et le tact des techniciens.

Ce sont ces trois dimensions que les sections suivantes mettent en perspective avant de les traduire en pistes de progrès.

[7] CVC : chauffage ventilation climatisation ; CFO : courants forts.
[8] Voir référence en fin d'article.

Premier verrou : une standardisation qui ignore le contexte

Cette rupture de finalité entre l'industrie et le tertiaire, établie précédemment, n'est pourtant pas toujours prise en compte dans la manière dont le secteur organise ses contrats et pilote sa performance. La maintenance multitechnique s'est en effet historiquement construite dans le sillage de l'industrie manufacturière, empruntant ses méthodes d'excellence opérationnelle et ses logiques de contrôle. Or, vouloir piloter une relation de service immatérielle avec les outils de l'usine engendre un triple dysfonctionnement systémique.

Le premier symptôme de cet héritage est la standardisation là où la situation exige l'ajustement : le modèle industriel traite les services aux bâtiments comme des « quasi-biens » standardisables et reproductibles à l'infini. Pourtant, l'application de protocoles uniformes ignore la variabilité inhérente aux environnements tertiaires (vétusté, intensité d'usage, criticité des équipements) et empêche l'ajustement de l'intervention à la réalité du contexte.

Les exigences de continuité de service diffèrent fortement selon le niveau de criticité des sites. Dans les infrastructures critiques comme un data center ou un hôpital, c'est la solidité technique qui prime : redondance, continuité de service, marges surdimensionnées. Ces mêmes sites comprennent toutefois aussi des environnements de travail, dont le niveau de criticité et les besoins de maintenance ne sont pas les mêmes que ceux des espaces critiques. Dans le tertiaire courant, en revanche, la continuité repose moins sur cette redondance technique coûteuse que sur la fiabilité des équipes elles-mêmes : des procédures fiables, une planification de qualité et une capacité d'adaptation du personnel sur le terrain. C'est cette fiabilité humaine qui permet une économie de moyens sans compromettre la qualité de service. Le service doit donc être calibré selon la criticité et l'usage réel du bâtiment, ce que l'héritage industrialiste, en imposant une lecture uniforme, échoue précisément à faire.

Deuxième et troisième verrous : contrôle et conformité

Héritée de l'industrie, la relation client-prestataire s'enlise dans un pilotage par la suspicion. La multiplication des reportings, l'obligation stricte de moyens et le pilotage par les pénalités consomment une énergie qui ne peut être dédiée à la production de valeur d'utilité sur le terrain. Cette suspicion trouve notamment son origine dans une recherche de conformité qui peut se faire au détriment de la valeur d'usage : lorsqu'ils sont mobilisés principalement dans une logique de contrôle, les indicateurs de performance clés (KPI) et les accords de niveau de service (SLA) mesurent surtout le respect formel d'un processus, comme le délai d'intervention, plutôt que l'effet utile réellement produit pour les usagers.

> La notion de « pertinence située »[9] désigne précisément ce changement de regard : il ne s'agit plus d'évaluer le service uniquement à partir d'une conformité définie a priori, mais d'apprécier son effet utile pour des bénéficiaires, dans un contexte et à un moment donné. La pertinence d'un indicateur dépend ainsi de sa capacité à éclairer l'usage réel et les arbitrages locaux.

Ce carcan normatif enferme les acteurs dans une logique où tout ce qui n'est pas explicitement « obligatoire » et prescrit devient interdit, neutralisant l'intelligence collective. Il donne notamment naissance à la dérive des indicateurs pastèques : des tableaux de bord verts en surface, parce qu'ils

[9] BARON, Xavier, « Évaluation des services : de la « qualité » à la « pertinence située » », Métis, 3 décembre 2017.

satisfont la conformité administrative, mais qui rendent mal compte de la réalité opérationnelle — travail réel non reconnu, usagers insatisfaits et gaspillages. Cette focalisation sur les prix et le contrôle fragilise la marge et les compétences des prestataires, puis installe une culture de la défiance qui réduit en cascade l'autonomie sur le terrain.
Le constat posé par le CRDIA est que les indicateurs de contrôle rendent imparfaitement compte de la valeur d'un service immatériel et détournent l'énergie des équipes vers la gestion de la conformité. Les outils issus de l'excellence opérationnelle restent utiles pour fiabiliser les processus et maîtriser les risques ; lorsqu'ils sont transposés sans adaptation, ils rendent toutefois imparfaitement compte de la dimension relationnelle, contextuelle et adaptative du service.

## II. Reconnaître et évaluer la production de valeur de la maintenance

Les apports de la sociologie du « soin des choses »

L'héritage industrialiste saisit imparfaitement la nature réelle de l'activité de maintenance. Les travaux de Denis et Pontille mettent en évidence que la maintenance n'est pas une simple fonction technique de réparation, mais une activité attentionnelle et relationnelle, faite de vigilance et d'ajustement constants à la matière. Cette approche distingue l'objet, entité stable et invisible tant qu'elle fonctionne, de la chose, fragile et menacée par l'usure dès qu'elle se dégrade. Elle oppose aussi l'événement de la réparation, spectaculaire et quantifiable, à la pulsation de la maintenance, ce travail préventif et invisible qui vise à faire en sorte que rien ne se passe : lorsque la maintenance est parfaitement exécutée, elle disparaît aux yeux des usagers (Figure 2). C'est précisément cette pulsation que le carcan décrit plus haut échoue à mesurer : les contrats et indicateurs actuels ne savent valoriser que l'événementiel, laissant le travail de la continuité hors champ, et privant le technicien des ressources et de la reconnaissance nécessaires pour exercer son discernement. Cette reconnaissance ne peut donc reposer sur une simple injonction à l'autonomie : elle suppose un contrat et une gouvernance qui créent les conditions de son exercice.

| |
|---|
| **CE QUI SE VOIT ET SE VALORISE FACILEMENT**<br>Interventions visibles, urgences, incidents, travaux induits. |
| **LIGNE DE VISIBILITÉ**<br>La réussite technique reste discrète ; l'échec devient immédiatement visible et mémorable. |
| **CE QUI EST PRÉSERVÉ MAIS DIFFICILE À OBSERVER ET À ATTRIBUER**<br>Panne évitée, usure ralentie, défaut contenu, continuité préservée. |
| **Les non-événements constituent une part essentielle de la valeur créée, mais échappent largement aux grilles d'achat traditionnelles.** |

*Figure 2 : Une part essentielle de la valeur tient aux non-événements*

Le technicien comme « diplomate de la matière »

Cette activité de soin trouve sa traduction concrète dans la figure du technicien. Il se détache de l'exécutant appliquant mécaniquement des procédures industrielles pour devenir un diplomate de la matière, négociant en permanence avec la récalcitrance des choses (un boulon qui grippe, une infiltration invisible, une vibration anormale). Il déploie pour cela une expertise indiciaire, compétence sensorielle qui lui permet de capter des signaux faibles que les données ou les instruments automatisés ne suffisent pas toujours à interpréter : l'ouïe pour une variation dans le ronronnement d'un moteur, le toucher pour une chaleur anormale, l'odorat pour une odeur de brûlé naissante.

Face à ces indices, il exerce un tact matériel : la capacité à hésiter et ajuster son intervention en temps réel, instrument de la juste suffisance qui évite à la fois la sous-intervention, génératrice de pannes, et la sur-intervention, génératrice de gaspillage. Cette recherche de justesse montre en quoi la maintenance peut relever d'une pratique frugale, fondée sur la légèreté des moyens et la complémentarité entre diagnostic sensoriel, expérience du technicien et mesure instrumentée.

Mais cette expertise et ce tact ne se décrètent pas : déjà présents chez les techniciens, ils s'expriment plus pleinement dans un écosystème contractuel et relationnel favorable. Face à la méfiance du client ou à des indicateurs punitifs, le technicien peut adopter une posture défensive et limiter l'expression de son intelligence situationnelle, ce qui entretient le troisième verrou. Cette autonomie peut également rencontrer des résistances managériales ou être perçue par les techniciens comme un élargissement de leur rôle appelant une reconnaissance, notamment financière.

Libérer la production de valeur par la maintenance

Ce triple verrou n'est pas qu'un problème d'organisation : il empêche la production d'une richesse que la maintenance pourrait générer si elle était libérée. La maintenance multitechnique génère en effet de la richesse par « l'art de faire durer » les actifs - prolongation de vie utile, prévention des pannes, optimisation des ressources existantes - ce qui la repositionne comme productrice de richesse plutôt que simple centre de coûts. Ce potentiel s'oppose radicalement à toute logique d'austérité (« moins avec moins »), laquelle fragilise la qualité et génère des coûts cachés : l'austérité appauvrit le service là où la justesse le rend efficient et durable.

Or cette richesse, pour être réelle, doit se mesurer chez tous les acteurs concernés : la valeur générée doit être systémique et bénéficier simultanément au client et aux occupants (production de richesses, confort, disponibilité plus que proportionnelle à la dépense), au prestataire (rentabilité accrue, passage d'une logique de coûts contraints à la création de valeur) et aux employés (autonomie, discernement et reconnaissance du travail réel accrus). Ce triptyque constitue aussi un outil de triangulation permettant de vérifier si la valeur est réellement systémique ou captée au détriment d'un acteur, par exemple des gains de productivité pour le prestataire mais une dégradation des conditions de travail pour les employés. C'est cette valeur, empêchée par le triple verrou décrit plus haut, que l'innovation servicielle chercherait à débloquer.

Distinguer la performance de ce qui la conditionne

Le jugement devient confus lorsqu'une même notion de performance agrège la finalité du bâtiment, les effets utiles obtenus, la contribution propre du service, ses conditions de production et les intérêts particuliers des acteurs. Le modèle ci-dessous distingue ces cinq niveaux (Figure 3). Les deux premiers fournissent la référence du jugement ; le troisième constitue l'objet à évaluer. Les deux derniers influencent ce que le service peut produire et la manière dont il est perçu, sans établir à eux seuls que les effets utiles ont été obtenus.

Les acteurs peuvent partager une même référence (Figure 4) tout en hiérarchisant leurs priorités selon leur mandat. Les achats regardent notamment la comparabilité, la mise en concurrence et la sécurité contractuelle ; les fonctions financières ou de contrôle de gestion suivent davantage le coût total, le

budget et l'exposition au risque. Ces focales se recouvrent et ne prouvent pas, à elles seules, la performance de la maintenance

| N° | NIVEAU | CONTENU | STATUT |
|---|---|---|---|
| 1 | **Finalité du bâtiment** | Permettre l'activité pour laquelle il a été conçu et accueillir les usages et les occupants. | **Référence du jugement** |
| 2 | **Effets utiles attendus et obtenus** | Continuité, disponibilité, sécurité, confort, pérennité et efficacité énergétique. | **Référence du jugement** |
| 3 | **Contribution effective de la maintenance** | Prévenir les défaillances, maintenir ou rétablir les fonctions, diagnostiquer, conseiller et ajuster. | **Objet à évaluer** |
| 4 | **Conditions de production** | Viabilité du contrat, coopération et gouvernance, moyens, compétences et autonomie du terrain. | **Conditions et influences** |
| 5 | **Rationalités situées — exemples** | Budget, marge, exposition au risque, tranquillité et crédibilité interne. | **Conditions et influences** |

*Figure 3 : Cinq niveaux pour distinguer la performance de ses conditions*

| **RÉFÉRENCE COMMUNE**<br>Maintenir durablement le bâtiment apte à ses usages, avec des moyens proportionnés. | | |
|---|---|---|
| **OCCUPANTS / UTILISATEURS**<br>Confort, sécurité, continuité, simplicité d'usage. | **GESTION TECHNIQUE / PILOTAGE FM**<br>Disponibilité, conformité, réactivité, satisfaction des occupants. | **PROPRIÉTAIRE / ASSET MANAGEMENT**<br>Occupation, commercialisation, revenus, valeur, risques, trajectoire ESG[10]. |
| **PROPERTY MANAGEMENT**<br>Fonctionnement, relations locataires, charges, budgets, travaux. | **FONCTIONS ÉCONOMIQUES**<br>Achats : comparabilité, mise en concurrence, sécurité contractuelle. Finance / contrôle de gestion : coût total, budget, exposition au risque. | **PRESTATAIRE DE MAINTENANCE**<br>Maîtrise technique, qualité de service, satisfaction client, viabilité économique. |

*Figure 4 — Une référence commune et des focales différemment hiérarchisées*

## Trois tensions structurantes

Le triple verrou industrialiste se traduit par trois tensions, qui reprennent chacune un des dysfonctionnements identifiés plus haut, et qui correspondent aux trois dimensions de l'innovation servicielle posées en ouverture.

Coopération empêchée. Le CRDIA documente une défiance contractuelle qui enferme la relation client-prestataire dans une logique de conformité administrative, étouffant le dialogue sur la valeur réelle. Se pose alors la question : à quelles conditions une coopération effective peut-elle s'instaurer et se maintenir dans le temps ?

Contrat-carcan**.** Les indicateurs de contrôle rendent imparfaitement compte de la valeur d'un service relationnel et peuvent accentuer l'écart entre conformité affichée et réalité opérationnelle. La recherche du juste niveau de service suggère qu'un cadre contractuel repensé pourrait protéger la proportionnalité des moyens plutôt qu'imposer un contrôle uniforme. Comment transformer le contrat, d'outil de défiance en cadre de confiance ?

[10] ESG : critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance.

Autonomie bridée des équipes terrain**.** L'expertise indiciaire et le tact matériel du technicien, décrits plus haut, ne peuvent s'exercer que si les mainteneurs disposent d'une réelle autonomie de décision. Or, les logiques industrialistes tendent à enfermer l'action dans des protocoles rigides qui nient cette expertise. Comment cette autonomie peut-elle être préservée ou reconquise dans les organisations actuelles ?

## Des pistes de progrès

Ces trois tensions confirment la contradiction fondamentale posée en ouverture : la nature réelle de l'activité, révélée par la sociologie du soin, se heurte à un cadre de pilotage industrialiste qui la paralyse. Ces deux logiques se verrouillent mutuellement : l'une empêche le soin de s'exercer, l'autre échoue à percevoir le soin qu'elle empêche, ce qui enferme le secteur dans son impasse. La performance servicielle ne se décrète donc pas ; elle exige un écosystème favorable pour pouvoir s'exprimer.

| Tension | Manifestation | Pistes de progrès |
|---|---|---|
| **Relationnelle** | Défiance contractuelle, asymétrie informationnelle, pilotage par suspicion | Axe 1<br>**Coopération** : constituer le socle relationnel de la performance servicielle |
| **Instrumentale** | Contrat-carcan focalisé sur la conformité, indicateurs pastèques, SLA déconnectés de l'usage | Axe 2<br>**Contrat** : faire des logiques contractuelles un levier structurel de performance |
| **Opérationnelle** | Invisibilité du travail réel, protocoles rigides empêchant le discernement et le tact | Axe 3<br>**Terrain** : faire de l'autonomie et du discernement des amplificateurs potentiels de performance |

Ces pistes suivent un ordre de lecture : la coopération constitue le socle relationnel, le contrat le cadre structurant et l'autonomie du terrain un amplificateur potentiel. Elles restent interdépendantes et leur portée varie selon les contextes. L'axe contractuel se décline ensuite dans deux des recommandations qui seront présentées dans la deuxième partie de l'article : viabilité du contrat et pilotage en pertinence située.

**Repères méthodologiques.** Issu d'une thèse professionnelle, ce Cahier synthétise une recherche fondée sur 25 entretiens semi-directifs auprès de 27 acteurs, l'analyse de cas contrastés et le croisement d'enquêtes menées auprès de 52 clients, 103 techniciens et 56 managers. Les trois propositions, initialement formulées et mises à l'épreuve comme hypothèses, sont ici présentées comme des pistes de progrès : coopération, contrat, autonomie du terrain. Le Cahier n'a pas vocation à restituer l'ensemble du dispositif empirique ni la discussion détaillée des résultats. La thèse complète peut être mise à disposition sur demande auprès du CRDIA.

*Le second volet traduira ces trois axes en quatre recommandations : sécuriser la viabilité du contrat, structurer une gouvernance partagée, piloter en pertinence située et rendre l'autonomie du terrain praticable. Il examinera également la manière dont l'élargissement du modèle d'affaires peut renforcer le métier de maintenance ou, au contraire, contribuer à l'empêcher.*

## Repères bibliographiques

Cette bibliographie rassemble les principales références mobilisées. Elle ne reprend pas l'intégralité des sources exploitées dans le cadre de la thèse professionnelle dont cet article est issu. La bibliographie exhaustive figure dans la thèse complète, disponible sur demande auprès du CRDIA.

AFNOR, NF EN 13306, Maintenance — Terminologie de la maintenance, janvier 2018.

BARON, Xavier, « Évaluation des services : de la "qualité" à la "pertinence située" », Métis, 3 décembre 2017.

BARON, Xavier, Le FM à la croisée des chemins, livre blanc du SYPEMI, 2016.

CRDIA, ARSEG et SYPEMI, La filière des services aux environnements de travail adossés à des actifs immobiliers, Analyse quantitative menée par Hent Consulting, document rédigé par Xavier Baron, mars 2022.

CUGIER, Nicolas, « Le FM doit sortir d'une logique historique de prédation ! », *Bâtiment Entretien*, mars-avril 2019, p. 26-28, reproduction CRDIA.

DENIS, Jérôme et PONTILLE, David, Le soin des choses. Politiques de la maintenance, Paris, La Découverte, 2022.

MEUWLY, Esteban, L'innovation servicielle pour favoriser les conditions de la performance des services de maintenance multitechnique tertiaire, thèse professionnelle, CentraleSupélec, 2026.