



ayming

Operations  
performance



**Gaëlle Maillard**

Senior Consultant  
Expertise Achats indirects  
gmaillard@ayming.com

## Operations Insight #8

### Nettoyage industriel : le contrat de résultats, une chimère ?

Comment améliorer le niveau de qualité des prestations de nettoyage ? Gaëlle Maillard, Senior consultant chez Ayming, fait le point sur les pratiques en cours et livre ses pistes d'amélioration pour optimiser les contrats propreté.

#### Quels problèmes rencontrent les gestionnaires de contrats propreté ?

Le sujet qui préoccupe systématiquement nos clients, c'est la qualité de la prestation. Le rendu de l'intervention des agents de nettoyage n'est souvent pas à la hauteur de leurs attentes. Ils se sentent désarmés face à une prestation qu'ils n'ont pas la possibilité de suivre en temps réel. D'autant qu'à la question « la zone nettoyée est-elle propre ? », la réponse n'est pas binaire. Le résultat attendu est subjectif d'un individu à l'autre. Lorsque l'on cherche à optimiser un contrat de nettoyage, il est donc impératif de se poser la question : quel est le résultat que je souhaite obtenir ?

#### Cette obligation de résultats n'est pas présente dans les contrats ?

Si, mais la pratique est récente. Il y a encore peu, les contrats de nettoyage étaient élaborés selon une obligation de moyens. La demande du marché a évolué vers une obligation de résultat qui a donc fait son apparition dans les contrats. Mais dans les faits, on s'aperçoit que cette obligation reste très floue. Dans 100% des contrats collectés chez nos clients, la clause relative à cette notion de résultat tient en moins de 3 lignes ! Cela laisse donc une vaste place à l'interprétation.

#### Alors sur quoi s'appuient les clients pour suivre les prestations ?

Sur leur cahier des charges. C'est la partie essentielle des contrats d'aujourd'hui. Le cahier des charges est beaucoup plus fourni qu'auparavant. Il consiste désormais en un inventaire exhaustif des tâches et des procédés requis. Malheureusement cet inventaire est plutôt issu des pratiques historiques du client que d'une réelle étude personnalisée pour être en adéquation avec le besoin actualisé. D'où une complexification du cahier des charges. À travers celui-ci, les clients souhaitent verrouiller au maximum la prestation pour se prémunir de toute ambiguïté quant à la façon de procéder du prestataire. Et pour chacune des tâches que l'agent doit réaliser, la fréquence de passage associée est là encore un



facteur engageant la responsabilité du prestataire. Mais, en dehors de la présence de ces trois lignes générales de clause de résultat citées précédemment, le résultat à obtenir à l'issue de chaque tâche n'est quasiment jamais décrit.

### Comment le client contrôle-t-il sa prestation actuellement ?

Il ne regarde pas le résultat mais les moyens mis en œuvre : nombre, actions et présence des agents d'entretien prévus au contrat. Un phénomène nouveau, et positif, c'est qu'on trouve de plus en plus souvent, et de manière très détaillée, le nombre d'agents sur site, les vacations, le volume d'heure, la dotation matérielle... Cette présence dans le contrat de ces éléments, qui sont censés être à la libre appréciation du prestataire, résulte d'une volonté du client que le prestataire s'engage sur les moyens mis en œuvre. Cela rassure le client de retrouver exactement le nombre d'heures qui lui a été « vendu ». Il peut même arriver que le client outre passe ses prérogatives en s'ingérant dans l'organisation du chantier, frôlant même parfois le délit de marchandage. Heureusement, ce cas de figure est rare.

### Quels sont les avantages de cette méthode de suivi ?

Il y a deux gros avantages. Le premier, c'est que pour contrôler les moyens mis en œuvre, on se base sur des éléments tangibles et factuels. Pour expliquer une défaillance du niveau de qualité de nettoyage par exemple : l'agent est-il bien passé aujourd'hui ? La vérification est facilitée. Le second avantage est indirect mais important. Lors d'une remise en cause du marché, le contrat de moyens permet de mieux comparer les offres. Un client aura souvent le réflexe de savoir combien d'heures lui sont « attribuées » pour le forfait proposé. Cette démarche est compréhensible étant donné que la masse salariale représente 80% d'un contrat de propreté. Malheureusement, un volume d'heures élevé n'apporte pas la garantie d'une prestation à la hauteur...

### Mais alors quel est le rôle du client dans la gestion de la prestation ?

Idéalement, la participation du client devrait se situer à la livraison de la prestation, dans le contrôle qualité du nettoyage. Et non pas dans l'organisation technique du chantier qui relève du professionnel du nettoyage. Il devrait aussi accepter que l'organisation est susceptible d'évoluer. Un bon inspecteur doit ainsi se montrer force de proposition en fonction de l'évolution des usages des locaux. Mais pour recentrer l'attention et la responsabilité du client vers le suivi qualitatif de la prestation, il est essentiel qu'il puisse utiliser des outils de suivi performants et adaptés. Ce sont ces outils qu'il est nécessaire de définir et de formaliser lors de la contractualisation.

### Quels sont ces outils de suivi ?

Les principaux prestataires du secteur ont eux-mêmes développé des outils simples et efficaces : tablettes, applications web, sites... Par exemple, les contrôles qualité peuvent être réalisés sur tablettes. Cela améliore la





ayming

Operations  
performance

## Operations Insight #8

traçabilité grâce au suivi des données. Et l'objectivité des résultats est assurée par la signature électronique du client. Mieux encore, les critères de qualité sont paramétrables. Prenons le cas de clients qui regrettent que les résultats de contrôle qualité ne reflètent pas leur vision au quotidien de la prestation livrée. Avec cet outil, ils ont la possibilité d'intégrer des critères de performance personnalisés : nombre de détritiques maximum par contrôle contradictoire, nombre de salissures maximum détectées dans les salles de réunion, etc. La tendance est forte et prometteuse. Lorsque nous échangeons avec les professionnels du secteur, ils sont force de proposition sur des systèmes de communication tant à destination des gestionnaires que des usagers. Et ouverts à nos préconisations : autres types d'outils, hotline dédiée au client pour les multi-sites, enquêtes satisfactions à diffuser aux usagers à une fréquence régulière...

### Comment intégrer cette exigence de qualité ?

Le niveau de qualité à atteindre doit être formalisé dans les contrats. Pour ce faire, il faut définir en premier lieu un seuil d'acceptabilité. Ce seuil va dépendre de l'usage des locaux. Par exemple, il est différent pour le siège social d'une entreprise dans le luxe, une usine de production ou encore un hôpital. Il faut ensuite fixer le plan d'action à mettre en œuvre ainsi que les délais de mises en œuvre en cas de non atteinte du seuil d'acceptabilité au contrôle qualité. Dès lors, ce seuil d'acceptabilité devient une clause de résiliation du contrat en cas d'échec de remise en conformité de la prestation suite au plan d'actions. Cette clause devient une alternative au système de pénalités, ce dernier étant parfois moins contraignant pour un prestataire puisqu'elles peuvent être provisionnées en début de contrat par le prestataire.

### Pour conclure, quelles sont les meilleures attitudes à avoir selon vous pour atteindre un véritable contrat de résultats ?

L'échange est primordial, il n'y a rien de pire que de laisser s'installer une routine qui a terme mène souvent à un désinvestissement de la part du prestataire. Identifier un interlocuteur dédié en interne chez le client est la meilleure façon d'éviter ce risque

Et aller jusqu'au bout de la démarche d'échange, c'est-à-dire s'ouvrir aux propositions des prestataires, se montrer curieux de leurs offres techniques et technologiques

#### A propos de l'auteur :

*Gaëlle Maillard, Consultante Senior au sein de l'Expertise Facility Management depuis 5 ans, réalise en moyenne 5 appels d'offres par an sur divers secteurs d'activités (tertiaire, industrie, etc.).*

© 2016 Ayming

operationsperformance@ayming.com  
Ayming - 185 avenue des Grésillons - 92622 Gennevilliers Cedex  
Tél. : 01 41 49 64 00 - Fax : 01 41 49 64 01