

QUALITE ET OBLIGATIONS DE RESULTATS

C. Guthapfel

Division ST - Groupe Technical Facilities Management (ST/TFM)
CERN, Genève, Suisse

Résumé

Un contrat de maintenance peut appartenir à deux grands types ; ceux où la prestation est définie par son contenu ou par son résultat. Dans l'exemple retenu, le résultat est exprimé principalement en terme d'état de référence à maintenir ; ce qui nécessite de définir préalablement l'état requis par rapport aux besoins exprimés ou implicites et l'écart toléré d'où une meilleure définition du besoin. Cette approche qualité responsabilise de manière plus complète le contractant par une facilité accrue de mesurer la conformité au besoin et la preuve de manquements aux obligations contractuelles est plus aisée à établir. Il faut toutefois noter un décalage entre les besoins exprimés et ressentis et la difficulté d'apprécier objectivement les résultats, d'où la nécessité d'améliorer et de formaliser les relations client/fournisseur. C'est uniquement sur ces bases que le partenariat, condition indispensable de l'efficience, peut se développer et les besoins être satisfaits au moindre coût.

1. INTRODUCTION

L'objet de cette présentation est d'aborder les notions de qualité et d'obligation de résultats à travers les contrats de maintenance en général et celui de maintenance en propreté des locaux du CERN en particulier.

Parmi les nombreuses obligations que pose la mise en oeuvre de tels contrats, on montrera que le partenariat, et l'objectivité qui lui est nécessairement liée, est une des conditions impératives pour garantir la qualité et ainsi satisfaire les besoins.

2. QUALITE ET OBLIGATION DE RESULTATS

Il convient de définir ces notions clés :

- Qualité

Ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites.

(Norme AFNOR NFX 50-120-Sept. 87)

- Obligation de résultats

Par opposition à l'obligation de moyens qui, dans ce cas, précise que le contractant est seulement tenu de faire de son mieux avec la mise en oeuvre de moyens spécifiés. Il faut toutefois préciser que tout contrat, à des degrés divers, quelque soit la prédominance de ses obligations contractuelles (moyens ou résultats) ne peut exclure totalement l'autre forme.

3. L'ENGAGEMENT CONTRACTUEL ET LE CAHIER DES CHARGES

Le contrat de maintenance, dans sa meilleure approche, est basé sur un résultat à obtenir et non sur des moyens à mettre en oeuvre. Ainsi le cahier des charges sera obligatoirement constitué de :

3.1 L'état des lieux et de leur environnement

Cet état consiste principalement en :

3.1.1 Une définition quantitative des lieux et éléments à entretenir

3.1.2 Une description approfondie de leurs :

- situation géographique (localisation)
- contraintes d'environnement (contraintes d'accès, de niveau de bruit, clauses particulières de sécurité, etc...)
- contraintes liées à l'exploitation (taux de fonctionnement ou d'occupation des biens, calendrier des arrêts programmés, horaires de travail des utilisateurs, etc...)

3.2 La définition des besoins/résultats (seuils d'acceptabilité)

Elle est la phase essentielle du cahier des charges. On y trouvera pour chaque type d'élément à entretenir :

3.2.1 Les critères d'appréciation retenus

Exemple : la propreté qui se définit de la manière suivante : absence ou présence relative de salissures adhérentes ou non dans l'air ou sur une surface.

3.2.2 Le seuil d'acceptabilité ou résultat à atteindre

Il correspond au niveau du critère d'appréciation au-delà duquel le besoin est déclaré non satisfait. Pour ce faire, il est nécessaire de définir l'état requis par rapport aux besoins exprimés ou implicites et l'écart toléré par rapport à cet état.

Si cette phase est essentielle, elle est également la phase la plus difficile à appréhender, en particulier dans les domaines du service.

L'état ou le résultat requis, pour être fonctionnel, se doit d'être défini le plus parfaitement possible. Toutefois, il faut savoir que la part des besoins exprimés et perçus représente généralement de 40 à 60 % de ceux ressentis. Une fraction importante de non-expression et de non-perception des besoins existe donc notamment dans les domaines où l'appréciation repose encore sur une part très élevée de subjectif (les sens en particulier). Ce phénomène accentue encore la difficulté de prendre en compte et d'exprimer la totalité des besoins « admissibles ».

La qualité ne supportant pas qu'une instabilité s'installe en un quelconque endroit de la chaîne, un maximum d'action qualité est nécessaire à tous niveaux et en particulier au niveau contrôle de cette qualité.

3.3 Les modalités de contrôle

L'obligation de résultat suppose que le résultat requis soit appréciable ou mesurable contrairement par les deux parties. Cette approche, pour être crédible, fait appel à des moyens de mesure ou d'observations objectives.

En matière de propreté les appareils les plus utilisés sont :

- le bassomètre et l'échelle de bacharach qui permettent de quantifier les poussières sur sol dur

- le brillancemètre qui affiche, lui, le niveau de réflectance d'une surface.

Il existe bien entendu, d'autres appareils de mesure qui sont destinés à des contrôles de sites pointus (mesure de contamination par exemple).

Il faut nécessairement lier à ces moyens les modalités du contrôle (procédures d'utilisation, périodicité des contrôles, etc...).

En outre, sur de grands sites tels que le CERN, la pratique des statistiques et de l'échantillonnage sera une bonne alliée, voire indispensable pour le prestataire comme pour le donneur d'ordre.

Une fois mise en place, cette approche qualité en termes de résultats, par la parcelle de liberté propice à l'innovation qu'elle redonne, responsabilise de manière plus complète le contractant. La facilité de mesurer la conformité au besoin est accrue et la preuve de manquements aux obligations contractuelles est plus aisée à établir.

4. PARTENARIAT ET EFFICIENCE

Si des rapports client/fournisseur basés sur le résultat sont des conditions impératives d'un partenariat, il convient plus que jamais de formaliser les relations et d'instaurer un véritable dialogue, le plus objectif possible.

Une des conditions est l'analyse en commun des résultats des contrôles effectués par toutes les parties d'une manière analogue.

Ce partenariat doit se poursuivre tout au long du contrat. Le cahier des charges doit être évolutif en fonction des besoins du client et des moyens de l'entreprise.

Ce partenariat, qui vise en fait à l'optimisation des coûts, pour être constructif, ne peut s'envisager réellement que si :

- Le donneur d'ordre (le client) est proche des réalités du terrain (afin de réduire les écarts entre ce qui se dit et ce qui se fait).
- Le prestataire dispose d'une structure technique et de méthode suffisante qui le rende apte à proposer des améliorations.
- Le prestataire est suffisamment flexible face aux modifications des besoins du client.
- Le donneur d'ordre respecte l'autonomie de l'entreprise partenaire.
- Le client s'efforce de promouvoir une bonne image de lui-même.
- Enfin, si l'association client/fournisseur réalise des progrès, le résultat de ces progrès doit être partagé sous une forme à définir. A l'inverse, si l'un ne trouve son intérêt qu'au dépend de l'autre, le « profit » sera à très court terme et les conséquences négatives importantes, les contradictions dépassant les intérêts communs.

Or, « un ennemi coûte assurément plus cher qu'un ami ! ».

5. CONCLUSION

Un terrain relationnel client/prestataire, basé sur le résultat et non pas sur les moyens, emprunt d'une réelle objectivité et d'une véritable volonté de partenariat sont les meilleures conditions pour garantir la qualité et ainsi satisfaire les besoins au moindre coût.