

Externaliser l'entretien (partie 2)

Tenez compte des émotions humaines



photo: Konecranes

Dans l'édition précédente de Maintenance Magazine – mai 2008 –, vous avez déjà pu découvrir quelques émotions susceptibles d'apparaître en cas d'externalisation de l'entretien. Nous pourrions naturellement donner encore bien d'autres exemples, mais cela reviendrait toujours à la même chose. Examinons par conséquent maintenant quelques ingrédients qui peuvent contribuer à une bonne prise de décision et à un « fair process ». Il importe alors en fait peu de savoir si la décision sera en faveur de l'externalisation ou en sa défaveur. Car il peut arriver qu'on remporte une victoire au prix d'une charge que vous supportez encore de longues années, et ce sont généralement des victoires à la Pyrrhus. Que vous soyez le contractant ou la personne qui externalise.

■■■■ L'expérience de la nourriture dans l'assiette dépend de bien plus de choses que de la qualité et de la nature des ingrédients. Passons cependant quelques-uns de ces ingrédients à la loupe. Des ingrédients basés sur les expériences pratiques.

Case for action

Le top management doit avoir défini et communiqué un « case for action » initial au sein de sa propre organisation, et ce de préférence avant de prendre contact avec des partenaires externes éventuels. Un mauvais « case for action » initial est : « notre entretien coûte trop cher », ou « notre entretien est trop complexe ». Pire encore : « il est tellement difficile d'embaucher de bons professionnels », voire « d'après les normes acceptées au niveau international, nous affichons de mauvais résultats ». Un bon « case for action » peut être : « Nous reconnaissons que l'entretien est important pour notre entreprise et a une grande influence sur notre rentabilité. Nous constatons également que l'entretien se complexifie dans une mesure croissante et que notre entreprise n'est pas en mesure d'atteindre et de maintenir le niveau « World Class » pour toutes les compétences nécessaires. Pour cette raison, nous désirons examiner s'il n'est pas préférable de confier notre entretien à un partenaire dont l'entretien constitue l'activité de base ». Si le partenaire envisagé indique ensuite dans une phase ultérieure qu'il est possible de réaliser l'entretien à moindre coût et de meilleure manière, c'est alors un effet secondaire appréciable.

Transparence

Si une entreprise ou le management a la réputation de tenir des agendas cachés, ne vous lancez pas dans l'externalisation complète. Même si l'on est honnête cette fois, les gens ne leur feront pas confiance. Le partenaire visé ne connaît pas encore (suffisamment) l'entreprise, mais il découvrira rapidement la culture de management existante. Malheureusement, tous les sous-traitants ne prennent pas congé lorsque le trajet d'externalisation démarre de façon quelque peu « sournoise ». Outre le « case for action » initial, une franchise totale concernant le trajet susceptible de conduire à l'externalisation est de la plus haute importance. Communiquez concernant le processus suivi mais communiquez également sur les résultats intermédiaires. Et ne laissez le partenaire tirer seul les marrons du feu. Dès le début, indiquez à tous les intéressés que vous visez un processus équitable et que vous attendez que tout le monde contribue à ce processus équitable et à la surveillance de ce processus. Organisez également ce processus avec le futur partenaire éventuel. Si vous suivez le processus de façon équitable, le résultat final est le résultat final, quel qu'il soit.

Vigilance souhaitée

Soyez tous vigilants par rapport aux signaux les plus petits indiquant que les choses ne se déroulent pas comme elles devraient, et réagissez à temps. Nous connaissons tous le proverbe : « Les petits ruisseaux font les grandes rivières ». L'essence

de ce dicton ne réside pas dans le mot « petit » mais bel et bien dans le mot « ruisseaux ». Il est au pluriel, et c'est exactement l'essentiel. Nous disons trop souvent d'un petit accident : « ce n'est qu'un détail, inutile d'y réagir ». Un « hick-up », comme disent les anglophones. L'expérience nous apprend que la combinaison de plusieurs détails similaires culmine aux moments les plus



photo: Metso Minerals

Un mauvais « case for action » initial est : « notre entretien coûte trop cher », ou « notre entretien est trop complexe ». Pire encore : « il est tellement difficile d'embaucher de bons professionnels », voire « d'après les normes acceptées au niveau international, nous affichons de mauvais résultats ».



inappropriés pour se transformer en une calamité ingérable. Les experts en matière de sécurité peuvent vous raconter de nombreuses tragédies à ce sujet. La vigilance aux petits signaux est donc cruciale. Mais cela ne suffit pas. Contre toute intuition humaine normale, il faut réagir rapidement, fermement, réellement et de manière convaincante au plus petit écart.

Conséquences

Communiquez rapidement sur les conséquences, même si elles sont ressenties négativement au départ. Dans notre vocabulaire, nous connaissons quelques belles expressions telles que : « Faire passer la pilule ». Mais également « aux grands maux les grands remèdes ». Il ne faut donc certainement pas être trop doux ou trop diplomatique, car l'externalisation n'est pas seulement un chant « Hosanna ». Les émotions précédemment mentionnées le soulignent clairement. Signalez donc les conséquences dès qu'elles sont connues, et concertez-vous avec votre futur partenaire éventuel sur la manière de gérer et/ou de compenser ensemble les conséquences, et communiquez ensuite clairement avec toutes les personnes concernées.

Risques et incertitudes

Vous aimez le rock et votre partenaire la musique classique ; vous aimez le bruit et votre partenaire le silence ; vous aimez les structures en béton et votre partenaire la verdure ; vous êtes économe de nature et votre partenaire est dépensier... Inutile de vous faire un dessin. Il est clair que concrétiser une relation durable implique certains risques. Mais il est possible de discuter des risques et de la manière de les gérer. Il est même possible de convenir que vous acceptez les différences. Cependant, l'avenir implique également de nombreuses incertitudes qu'il est impossible de répertorier entièrement, et encore moins d'intégrer dans des accords. Par conséquent, il faudra se concerter lorsque la situation se présentera. Il n'existe aucun contrat qui puisse contenir et régler la complexité de la collaboration sous toutes ses facettes. La même chose s'applique pour les partenariats d'externalisation. S'il n'y a pas de confiance, les incertitudes sont élevées au rang de risque et il y a de grandes chances que le partenariat échoue à terme. Rassemblez un

juriste, un comptable et un technocrate et vous serez surpris du nombre de scénarios catastrophes qu'ils peuvent produire ensemble. Ce sont toutes des personnes qui ne peuvent pas vivre avec des incertitudes. Et c'est la force d'un bon management ; couvrir les risques, accepter les incertitudes et y réagir de manière adéquate au moment où la situation se présente. Reconnaissez que conclure un partenariat peut être complexe. Et que, même



Photo: Esab

si vous possédiez quatre fois l'intelligence dont vous disposez actuellement, vous n'êtes pas en mesure de construire un modèle correct et complet de la réalité complexe du partenariat. Acceptez que vous devez tous les deux être efficaces dans la gestion de l'imprévu, et que vous devrez adapter régulièrement le modèle de réalité que vous avez en tête.

Sachez apprécier les connaissances

Ne vous laissez pas épater par le contractant, ni par vos propres préjugés ou par l'opinion d'un conseiller. Votre personnel sait beaucoup de bonnes choses et possède de nombreuses connaissances et beaucoup d'expérience sur vos propres circonstances spécifiques. Peut-être ont-ils également de nombreuses idées d'amélioration ? Peut-être les avez-vous trop peu écoutés ou trop peu aidés à concrétiser ces idées ? Mettez votre futur partenaire au défi d'indiquer en quoi votre propre personnel affiche de bons résultats, au lieu de mettre uniquement l'accent sur ce qui ne marche pas. Demandez alors en passant, comment votre partenaire compte encore améliorer cette excellence, ou du moins la conserver. Les améliorations naissent des atouts et très rarement des faiblesses. Et celui qui n'est pas fort doit être ingénieux. Le personnel d'entretien est généralement très ingénieux. Envisagez aussi le fait que les coûts d'entretien trop élevés et les trop grandes pertes de production ne sont peut-être pas uniquement dus à votre personnel d'entretien, mais également aux conditions dans lesquelles il doit travailler. Des conditions sur lesquelles vous avez davantage d'influence en tant que management supérieur, que le monteur individuel. Et pensez également au fait que la situation est identique à celle que vous connaissez à la maison : la joie et l'enthousiasme naissent des compliments, et non d'un comportement rabâcheur et d'une critique continue.

Dans notre pays, on a déjà beaucoup philosophé et concrétisé sur les aspects rationnels de l'externalisation. Selon de nombreux insiders, nous y restons aussi trop accrochés. Ils affirment que le processus d'externalisation complète est complexe et que les trajets couronnés de succès ne nient pas cette complexité. Les émotions participent dans une mesure importante à cette complexité. Bien gérer ensemble les émotions n'est pas pour autant un facteur essentiel de succès. Il est dès lors étonnant de constater que les trajets d'externalisation sont principalement initiés et encadrés par des personnes qui sont fières de pouvoir agir et réfléchir de manière rationnelle et réaliste. C'est peut-être la raison pour laquelle la Belgique accuse un certain retard et laisse dormir beaucoup d'argent. (O.G.)