

Sous-traitance stratégique: des tâches aux processus et du simple coût au résultat global (4)

Les garanties de niveaux de service et le "Total Care" sont indubitablement nécessaires. La sous-traitance stratégique constitue une réponse, tant pour l'entreprise sous-traitante que pour le fournisseur. Il s'agit de l'exercice d'équilibre qu'est la répartition des bénéfices sur les deux parties, autrement dit la création d'une situation de gains réciproques.

■■■■ Le point de départ de la sous-traitance stratégique découle des objectifs de l'entretien au sein de l'entreprise, à savoir une productivité maximale, des coûts minimaux et une qualité et une flexibilité maximales. Ces démarches exigent une grande disponibilité et une fiabilité maximale, ainsi qu'un niveau de connaissances élevé et spécialisé des installations présentes, afin que celles-ci puissent garantir un processus de production stable. L'intervention permet en outre une optimisation des coûts et de la flexibilité. La sous-traitance stratégique exige une capacité de collaboration élevée de l'entreprise sous-traitante et du fournisseur. Le professionnalisme, l'amélioration des performances et la maîtrise des processus sont les compétences les plus importantes pour garantir la réussite d'une sous-traitance stratégique. La sous-traitance stratégique étudie d'abord les activités d'entretien et les activités de gestion exigées. Les activités d'entretien englobent l'entretien correctif ou entretien en fonction des pannes, l'entretien préventif ou entretien en fonction de l'état et entretien en fonction de l'utilisation et les modifications apportées aux installations. Ces éléments sont liés entre eux. Nous consacrons notre attention à un entretien préventif efficace à un niveau de coût approprié. Les principales activités de gestion au niveau opérationnel ou les principaux points problématiques pour la gestion de l'entretien sont:

- Un concept d'entretien efficace
- Le planning et la préparation des travaux
- La gestion des pièces de rechange
- La gestion des données techniques et financières
- Les mesures et l'analyse des performances
- L'analyse des pannes
- Le contrôle des coûts via l'enregistrement des heures de travail



photo: Siemens

Les activités d'entretien englobent l'entretien correctif ou entretien en fonction des pannes, l'entretien préventif ou entretien en fonction de l'état et entretien en fonction de l'utilisation et les modifications apportées aux installations. Ces éléments sont liés entre eux.

Le résultat global de l'entretien des installations de production est fonction entre autres des résultats communs de toutes ces activités et pas de chaque activité individuelle. Plus l'ensemble des activités d'entretien est important et diversifié, plus la gestion de l'entretien est complexe et plus sa sous-traitance est délicate. Lorsqu'on parle de sous-traitance, tant les activités d'entretien que les activités de gestion doivent être étudiées au sein de l'entreprise sous-traitante et au sein de la société du fournisseur. Trois situations peuvent se

présenter (voir tableau 1). Des études démontrent que dans le cadre du climat d'entretien actuel, moins de 10% de la sous-traitance des activités d'entretien se situent dans **la situation A**. Dans le cadre de cette situation, l'entreprise sous-traitante dispose des compétences techniques et des compétences de gestion suffisantes pour implémenter et maîtriser la sous-traitance. Le rôle du fournisseur est relativement limité et moins intéressant, puisque la valeur ajoutée qu'il est tenu d'offrir, et donc la marge correspondante, est limitée. **La situation B** se présente dans 15 à 20% des cas. Il s'agit de la situation la plus idéale à condition que les deux parties répartissent correctement les tâches et concluent des accords précis. Cela signifie que tant l'entreprise sous-traitante que le fournisseur doivent pouvoir bénéficier des points forts de l'autre partie, respectivement des compétences et capacités de gestion et des compétences techniques. Il arrive souvent que le fournisseur offre une assistance appréciable dans le processus d'amélioration de la gestion de l'entretien et ceci tant au niveau de la politique que sur le plan opérationnel. La situation B est en outre favorable pour la création d'une relation de collaboration. **La situation C** est un défi pour le fournisseur, en particulier lorsque l'entretien est perçu comme un casse-tête par la direction de l'entreprise sous-traitante. D'un point de vue financier, le fournisseur aura davantage de chances de remporter un contrat à mi-long terme. Se pose également la question de savoir si le fournisseur est prêt à élaborer un système de gestion de l'entretien en concertation avec l'entreprise sous-traitante. Pour ce faire, le fournisseur devra disposer des capacités techniques et des compétences et capacités de gestion nécessaires. Compte tenu du fait que la situation C est la situation dans laquelle se trouvent les entreprises avant la sous-traitance dans plus de 50 % des cas, le marché exige que les fournisseurs de services d'entretien acquièrent des capacités et compétences de gestion de plus en plus étendues afin de pouvoir assurer la réussite d'une sous-traitance stratégique qui se caractérise par une situation de gains réciproques pour les deux parties. D'autre part, les entreprises sous-traitantes ne peuvent être des partenaires à part entière que si elles

disposent des compétences et capacités de gestion suffisantes. En conclusion, nous pouvons dire que le fournisseur devra à l'avenir être davantage impliqué dans la gestion de l'entretien de son client en question.

Le contrat de sous-traitance stratégique diffère d'un contrat de sous-traitance basée sur les prestations. Ce type de contrat de sous-traitance est appelé livre de caisse semi-ouvert et livre de caisse ouvert et offre les caractéristiques suivantes:

- Les tâches de gestion sont réparties et les responsabilités pour les deux parties sont définies.
- Un niveau de prestations minimal avec un niveau de coût maximal est défini en tant que niveau minimal et un niveau de prestations maximal avec un niveau de coût minimal est défini en tant que niveau maximal. Bonus en cas de dépassement du niveau maximal et malus en cas de performances se situant sous le niveau minimal ou partage des bénéfices et pertes.
- Contrôle des coûts sur base des activités et des tarifs horaires avec un livre de caisse transparent.
- Adaptation annuelle des prestations avec adaptation du budget maximal et minimal correspondant.

Les avantages de la sous-traitance stratégique sont multilatéraux:

- Une plus grande attention aux efforts de gestion en sous-traitance en vue de parvenir à la réussite de la sous-traitance.
- Focalisation de l'attention sur les responsabilités et implications des deux parties.
- Equilibre des prestations et des coûts dans le cadre de l'évaluation et de la poursuite des objectifs de l'entretien.
- Transparence des coûts afin de pouvoir optimiser les coûts dans un esprit d'honnêteté.

Situation A	L'entreprise sous-traitante dispose d'excellentes capacités et compétences de gestion; le fournisseur est enfermé dans un rôle de spécialiste et assure exclusivement l'exécution des tâches d'entretien.
Situation B	L'entreprise sous-traitante et le fournisseur partagent les deux compétences et prennent chacun leurs responsabilités dans le cadre d'accords clairs et précis.
Situation C	L'entreprise sous-traitante fait exécuter toutes les activités par le fournisseur à condition que le fournisseur dispose des compétences techniques et des capacités de gestion nécessaires ou lorsque celui-ci est prêt à assumer les risques si l'entreprise sous-traitante s'avère moins performante dans ce domaine.

Tableau 1: Lorsqu'on parle de sous-traitance, tant les activités d'entretien que les activités de gestion doivent être étudiées au sein de l'entreprise sous-traitante et au sein de la société du fournisseur.

Il est évident que la pratique ne prouve pas que la sous-traitance soit en mesure de solutionner la problématique de l'entretien au sein d'une entreprise. Nous continuons pourtant de plaider pour que la gestion interne de l'entretien reste toujours une activité essentielle de l'entreprise, démarche dans laquelle le fournisseur participe à la responsabilité de la réussite du processus d'entretien. Si les entreprises collaborent de façon stratégique avec les fournisseurs dans le but de partager les tâches de gestion et les tâches d'entretien et d'en assumer conjointement la responsabilité, la sous-traitance compte parmi les meilleurs outils de la gestion de l'entretien.<<

Guojun Zhu