

> Expérience

Les ressources méconnues de la mutualisation

La performance des services techniques par la mutualisation des ressources et des compétences constitue un gisement encore peu exploité et pourtant prometteur.

Les années 1990 ont été marquées par un profond mouvement de décentralisation, lequel, en favorisant la responsabilisation et l'autonomie des sites industriels, a permis à nombre d'entre eux de prendre conscience des enjeux et de réaliser des progrès considérables. Ce mouvement rencontre parfois aujourd'hui les limites de la progression permanente, et une tendance inverse de recentralisation totale ou partielle s'affirme alors. Les Centres de Services Partagés, qui fleurissent actuellement au sein des grands groupes et qui ont pour vocation de regrouper en un même lieu des personnes exerçant la même fonction, en sont un exemple. Ils s'appuient sur une mutualisation des compétences, ils permettent une harmonisation des systèmes d'information et visent souvent un double objectif : l'amélioration du service et l'optimisation de la performance.

Si cette recentralisation concerne tout particulièrement les fonctions financières, achats, paie ou encore formation, il est légitime de s'interroger sur l'opportunité d'un tel mouvement pour les services techniques. Trois exemples centrés sur la mutualisation permettent d'en saisir tout l'intérêt.

Mutualiser les bonnes pratiques

Premier exemple de mutualisation : la capitalisation des pratiques techniques de chaque site permettant de définir une méthode uni-

que pour l'entreprise. Deux approches peuvent être ici privilégiées pour arriver à l'objectif.

D'une part, l'élaboration d'un référentiel spécifique aux services techniques, à l'image de ce qu'est le « TPS » pour le système de production Toyota, par exemple. L'idée consiste à asseoir autour de la même table l'ensemble des acteurs techniques concernés, issus de différents sites, et à les inciter à partager leurs bonnes pratiques pour créer des standards d'organisation, d'animation, de fonctionnement et de processus. Le référentiel ainsi défini devra ensuite être déployé sur chacun des sites au niveau des services techniques.

La seconde approche vise à mettre en place des tableaux de bord maintenance beaucoup plus précis que ceux existants habituellement. En effet, trop souvent encore, ceux-ci s'arrêtent au seul stade budgétaire. L'animation autour de 8 à 15 indicateurs clés de la maintenance permet des comparaisons intelligentes entre les sites : chacun est ainsi amené à partager des pratiques concrètes (gamme de préventif pour des équipements similaires, outillages, fournisseurs de pièces...) avec les autres, autant de différences permettant de déceler des gisements de progrès auxquels s'atteler. Pour que cette mutualisation soit

efficace, il est bien entendu nécessaire de mettre en place une coordination globale multisite favorisant cet échange.

Mutualiser la gestion des pièces détachées

Ce deuxième cas est beaucoup plus impliquant. Il repose sur la possibilité d'une double mutualisation : celle des achats des pièces détachées et celle de leurs flux physiques.

Mutualiser des achats est une opération classique. Au cœur de cette approche figure le plus souvent l'application du principe de massification fondé lui-même sur celui de standardisation. L'effet levier est assez simple et il en est attendu une amélioration du service au même titre qu'une optimisation du prix. Mais la mutualisation de l'achat de pièces détachées est une opération souvent complexe. En effet, le manque de rigueur dans les politiques industrielles du passé et l'indépendance de chaque site débouchent inmanquablement sur un parc d'équipements peu standardisés. Ainsi, des pièces de rechange de moteurs par exemple, dont l'achat pourrait paraître simple à mutualiser, se révèlent très difficiles à standardiser. Cette opération de standardisation est donc souvent longue et laborieuse. Cet aspect de la mutualisation, s'il peut s'avérer très fructueux, doit être appréhendé avec beaucoup de finesse pour ne pas enliser le projet. Ainsi, détecter les familles de pié-

*L'animation
autour de 8 à
15 indicateurs
clés de la
maintenance
permet des
comparaisons
intelligentes
entre les sites*

ces sur lesquelles débiter le travail est une des clés de sa réussite.

Autre aspect, celui de la mutualisation des flux physiques. Ce sujet est particulier, car il sort habituellement du champ de compétence de la maintenance. Il s'adresse plutôt aux acteurs de la *supply chain*, plus habitués à poser les meilleures options pour gérer des flux physiques complets, du fournisseur au « client mainteneur ». Ces flux sont divers et parfois complexes : il s'agit à la fois de flux récurrents comme ceux des pièces de rechange ou de réparation, mais aussi de flux atypiques liés aux grands arrêts. Cette mutualisation implique de savoir répondre à des problématiques spécifiques à la *supply chain* : définition des contrats de service, création d'un entrepôt central ou déconcentration par famille de produits sur les différents sites, nature des pièces/équipements qui méritent d'être traités en local ou en global, niveau d'implication des fournisseurs dans la gestion des stocks, méthodes de réapprovisionnement, mais aussi nouveaux process de distribution entre un éventuel stock central et les usines...

Le challenge est ambitieux, mais le jeu en vaut la chandelle, car des leviers de progrès considérables existent.

Mutualiser l'expertise

Le troisième exemple traite du partage de l'expertise. Chacun sait que les responsables maintenance se trouvent confrontés au difficile exercice de montée en compétence des équipes de techniciens. Or le champ de réflexion de la mutualisation permet d'apporter un nouvel éclairage sur le sujet. Sur la base d'un niveau d'intervention et de partage bien clarifié entre sites, il est en effet possible d'installer une équipe de « techniciens experts » multisites. Ces personnes sont alors amenées à se déplacer d'un site à l'autre en apportant leur valeur ajoutée. La mutualisation permet ainsi de pallier le « déséquilibre » d'expertises qui peut exister entre

les différentes unités d'un même groupe. Et la puissance de cette organisation ne s'arrête pas là. Elle favorise également la montée en compétence des ressources locales, la diffusion immédiate et transversale des informations et le déploiement rapide des améliorations sur l'ensemble du périmètre d'une entreprise. Certains groupes industriels vont même plus loin, en installant des pratiques de « télédépannage » et faisant appel à des experts « outdoor » pour aider les équipes en place. Cette nouvelle organisation mutualisant les expertises est, enfin, une réponse efficace aux relations souvent difficiles existant entre la maintenance et l'ingénierie.

Une condition majeure pour réussir doit cependant être respectée : afin de ne pas recréer une équipe d'experts centrale, trop éloignée du terrain, chaque expert doit être ancré sur un site et y consacrer la plus grande partie de son temps.

Accompagner le changement

Ouvrir le champ de la mutualisation offre donc des perspectives très positives, mais cela représente également un profond bouleversement pour des hommes de la technique ancrés au terrain et très attachés à leur usine. En effet, penser global et non plus local, accepter des processus et technologies standardisés, partager des ressources entre sites sont sources de déstabilisation et peuvent générer, pour certains, de vraies difficultés.

Mais cela représente en même temps une réelle ouverture et la possibilité de s'enrichir par la découverte d'autres techniques, d'autres approches.

Si l'entreprise est consciente des impacts de ses choix sur le personnel des fonctions techniques qui peut voir son métier profondément transformé, elle a déjà parcouru la moitié du chemin. Reste pour elle, et ce n'est pas le moindre de ses challenges, à mettre en place une conduite du changement très structurée, comprenant un accompagnement à la fois collectif et individuel. Cela suppose un engagement sans faille de la direction pour porter et expliciter ce projet auprès de la population technique dont l'expertise est particulièrement précieuse pour l'entreprise.

Les différentes expériences vécues par Proconseil dans des secteurs industriels très variés prouvent que l'optimisation globale des processus de maintenance peut conduire à de très beaux résultats, aussi bien en termes d'amélioration de service que de diminution des coûts (de 10 à 20 %). Bien évidemment, ces pratiques intéressent en premier lieu les groupes ou les PME possédant un certain nombre d'unités opérationnelles. Il n'est pas interdit cependant d'imaginer les mettre au service de PME indépendantes qui, implantées dans une même zone géographique, pourraient réfléchir à cette approche de mutualisation.

Gilbert Lippmann,
Jean-Philippe Bernard

Au service de la performance industrielle

Spécialisé dans la performance industrielle et logistique, le cabinet Proconseil met 25 ans d'expertise au service de ses clients : « Notre approche globale va d'une réflexion très en amont à la mise en place sur le terrain. Elle porte sur l'ensemble de la chaîne de valeur (développement, production, maintenance, achats, supply chain, logis-

tique, ressources humaines...) et inclut aussi bien les opérations que les activités support de l'entreprise. Qu'il s'agisse de réduire les coûts ou de refondre les organisations, avec nos clients, nous relevons chaque jour le même défi : travailler sur une rentabilité pérenne dans le respect des valeurs humaines. »