



« Le Move Plan concerne chez GSK entre 3.000 et 3.500 mouvements par an, au sein d'un bâtiment, entre bâtiments d'un même site ou entre sites, il s'agissait de mieux externaliser la gestion de ces « moves » en créant un mode de fonctionnement plus transparent et plus flexible qui passe par l'établissement d'un catalogue de services. »

MOVE PLAN : LA RELOCALISATION PAR « JOB PACKAGES » RÉFLEXION ET MODÈLE À SUIVRE POUR L'OUTSOURCING

Fin juin dernier, la rédaction de Profacility se mettait autour de la table avec les responsables du facility management de GSK et la direction d'Aremis pour mettre en lumière la mise en place d'un mode d'organisation innovant pour la relocalisation des postes de travail et la gestion des espaces. Ce concept a été développé par Benoit Schmits et Andy Neefs de GSK et mis en œuvre par la société Aremis.

Étaient réunis : Benoit Schmits, Director BeSM, WW Enterprise Facility Management ; Andy Neefs, Soft Service Manager GSK Biologicals, Jean-Michel Kluft, Group Operations Director Aremis et Bart D'heer Major Account Director Aremis.

En quoi consiste ce nouveau mode d'organisation et d'où est venue cette idée ?

C'est ce que Benoit Schmits développe pour commencer : « L'idée vient de l'évolution du nombre de "moves" par an. Avec le développement du smart working, qui concerne à présent à peu près 2.500 personnes sur 5.000 chez GSK, le nombre de mouvements était devenu difficile à prévoir. Nous en sommes venus à l'idée de variabiliser : au lieu d'avoir une dizaine de personnes sur site ayant pour mission de prêter un certain volume de travail, il s'agissait de créer un mode de fonctionnement plus transparent

et plus flexible en externalisant ces missions, ce qui passe par l'établissement d'un catalogue de services. C'est l'idée de base du Move Plan. » Andy Neefs ajoute : « Mettre en place le Move Plan n'est pas une conséquence de l'implémentation du smart working, il en est un facteur participant. Si nous n'avions pas adopté le smart working, nous aurions quand même été dans ce schéma de réflexion. » Avant l'instauration du Move Plan, une équipe d'Aremis basée en permanence chez GSK effectuait des missions de type « ouvert », avec un cadre et un niveau de service pas entièrement définis. Cette équipe se voyait confier au jour le jour des missions de tailles variables, liées au nombre de relocalisations important nécessaires dans cette entreprise en forte croissance qu'est GSK (effectif doublé en 7 ans). Cela représentait entre 3.000 et 3.500 mouvements par an, au sein d'un bâtiment, entre bâtiments d'un même site ou entre sites.

« Au départ, se souvient Benoit Schmits, une équipe de 2 à 3 personnes était occupée à cela. Elle a fini par atteindre la dizaine. À ce moment, nous nous sommes dit qu'il fallait repenser le modèle pour arriver à définir des services à délivrer. Nous voulions regrouper dans un service une série d'activités qu'il serait possible alors d'évaluer en termes de performance. On passerait ainsi d'un contrat basé sur l'activité à un contrat orienté résultats. Chaque service est cadré, décrit, on lui donne des limites et on redéfinit un

déménagement de personnes comme l'application d'un ou plusieurs services. Que l'on peut ensuite aisément évaluer. »

L'analyse préalable à la définition des services

Andy Neefs : « Lors du déménagement d'une personne, le nombre de jobs et d'opérations à effectuer est considérable et le type de situation qui peuvent se présenter, ou non, comme recloisonner un espace, surélever un bureau, reproduire une clef égarée, etc., est extrêmement variable. Nous avons regroupé en un "service" les opérations qui découlent nécessairement les unes des autres. Chaque service défini regroupe et impose d'office l'exécution complète de telles tâches, ni plus ni moins, sinon le prix par service n'aurait pas de sens. »

À la base de la réflexion, une distinction a été faite entre les activités répétitives, récurrentes ou demandant une expertise plus pointue et d'autres activités qui, elles, comprennent entre autres le contact avec le client ou qui sont de nature plus architecturales, plus créatives. Les premières peuvent être industrialisées, regroupées en services pour lesquels on peut définir un niveau, un résultat à atteindre demandant des moyens plus ou moins fixes ou prédéfinis. En d'autres mots, on peut décrire un SLA et faire un appel d'offre pour obtenir un prix forfaitaire fixe. Pour les secondes, c'est plus difficile, les moyens à mettre en œuvre pour atteindre un même

résultat sont trop variables, dépendent de facteurs extérieurs. Contrairement aux premières, il est plus difficile d'obtenir un prix forfaitaire fixe sans que le contractant ne se protège pour se couvrir du risque de variance qu'il ne peut gérer.

La précision de cette analyse est décisive pour la qualité, comme l'explique Benoit Schmits : « Un service qui n'est pas décrit avec précision, on ne peut jamais l'améliorer car on ne peut pas le comparer avec ce qui s'est fait la veille, ou ailleurs, ou par quelqu'un d'autre... Documenter des procédures est le point de départ d'un processus d'amélioration continue. »

Appel au marché

L'analyse effectuée, GSK s'est tournée vers le marché avec une douzaine de services bien décrits en termes de résultat à atteindre (indicateurs spécifiques à chaque service) et a demandé aux sous-traitants d'évaluer un prix pour la fourniture d'un certain nombre de chacun de ces services par an. Au moment de la réception des offres, Andy Neefs et Benoit Schmits se sont livrés à un test en aveugle : sans lire les offres et sans se concerter sur une méthode de calcul, ils ont chacun calculé le prix qu'ils estimaient correct. Andy Neefs : « L'objectif : comparer nos perceptions avec celles des fournisseurs. Il s'agit d'une toute nouvelle approche pour laquelle nous n'avions pas de point de comparaison possible. » – « J'ai pour habitude de réfléchir en termes d'ordre de grandeur pour évaluer l'intérêt et la qualité de toute offre de service. Ensuite, cela permet de bien maîtriser l'impact budgétaire. », ajoute Benoit Schmits.

Choisir la bonne unité de mesure

Quelle peut être l'unité de mesure utilisée pour chiffrer le coût d'un service ? Car outre le temps de travail, des frais techniques (IT, mobilier, transport, réparations, modifications...) peuvent intervenir selon les cas. « C'est d'abord le temps consacré, répond Jean-Michel Klufft, à la minute près. Puis le matériel utilisé : camions,

camionnettes, monte-charge, et enfin la mise à disposition d'un outil sous *Archibus* où toutes les données ont été enregistrées. Nous avons également comme base de comparaison toutes les missions effectuées l'année précédente par notre personnel pour GSK. Elles nous ont servi à établir une tarification réaliste. »

Il existe 13 services. Chacun se définit par un prix unitaire et dégressif en fonction du nombre d'unités commandées, grâce aux économies d'échelle logiquement engendrées, dans un système de tranches, du type de 1 à 20 unités, de 20 à 50, au-delà de 100, etc. « C'est important de tenir compte de ces tranches de dégressivité, commente Andy Neefs, sans cela nous aurions couru le risque de nous trouver face à un surcoût par rapport à la situation précédente » – « Et pour Aremis, le risque était le même mais dans l'autre sens », confirme Jean-Michel Klufft.

La réaction du marché

Certains fournisseurs pressentis ont été surpris, certains ont même décliné. Andy Neefs explique cela par la crainte du risque engendré par un système qui demande de bien évaluer et bien anticiper le contenu des tâches : « Nous avons demandé offre pour un job qui relevait à la fois d'un métier d'architecte et à la fois de l'opérationnel, pour des missions qui sont habituellement effectuées par des entreprises différentes. Pour les prestataires axés surtout sur l'opérationnel, c'était un frein. »

« L'établissement d'un catalogue de services permet de regrouper dans un service une série d'activités et opérations qui découlent nécessairement les unes des autres. Il est alors possible d'évaluer ces services en termes de performance et le contrat de gestion basé sur l'activité évolue vers un contrat orienté résultats (SLA). »



Benoit Schmits,
Director BeSM, GSK Biologicals

« Nous avons rencontré les mêmes freins, explique Jean-Michel Klufft, quand nous avons consulté des entreprises de déménagement pour travailler avec nous pour GSK. Les entreprises habituées à fonctionner à l'heure ou au mètre cube et incapables d'évoluer avec nous sur ces nouveaux principes ne nous ont pas suivis. »

Le bilan

Move Plan est une innovation propre à GSK mise en place dans une réflexion plus large sur la qualité totale et dans le souci de rendre une activité mesurable. Ce concept développé par Andy Neefs et Benoit Schmits est à présent proposé par Aremis à d'autres entreprises sous le nom de « M&O » : Move and Occupancy Management. C'est une des formes de l'Integrated Facility Management vers lequel les organisations s'orientent de plus en plus.

Les deux entreprises partenaires sont engagées dans un contrat de 3 ans renouvelable. Benoit Schmits : « La volonté de départ c'était : simplification, standardisation, économie. Et de plus nous avons transféré à l'extérieur le risque de fluctuation du volume d'activités. Il s'y ajoute la plus grande précision et la transparence sur les tâches effectuées. »

« Auparavant, chaque opération de "move" était peu définie et se trouvait dans les mains d'une personne, avec le risque d'incident (absence, maladie) que cela représente, même si les gens étaient extrêmement engagés dans la réussite de l'opération. À présent, le processus étant industrialisé, tout le monde travaille de la même manière (et chacun peut donc suppléer à tous) alors qu'auparavant tout le monde avait sa propre façon d'arriver à un bon résultat », constate Jean-Michel Klufft. Pour les clients internes, le changement d'organisation est tout à fait invisible, mais le processus est devenu plus fiable et plus standardisé. « You cannot manage what you don't track », conclut Bart D'heer.

Patrick Bartholomé

