



ISO 55001 dope les résultats de Sodexo

La gestion d'actifs peut être l'arme la plus puissante dans l'arsenal d'une entreprise pour gagner du temps, de l'argent et s'éviter beaucoup de maux de tête. En s'appuyant sur la norme ISO 55001, Sodexo, leader mondial des services de qualité de vie, a mis en place un modèle de bonnes pratiques pour la gestion des actifs dans de nombreux pays et secteurs – et il l'a fait selon « l'approche Sodexo ».

Tous les organismes ou presque sont confrontés à la nécessité de tirer le meilleur parti de leurs actifs, que ce soit dans l'optique de réduire au minimum les temps d'immobilisation ou les pertes de production, ou dans la volonté de s'assurer que l'argent est judicieusement dépensé pour générer de la valeur conformément à leurs objectifs.

Ces dernières années, de nombreuses entreprises ont commencé à réaliser l'importance de la gestion d'actifs en tant que stratégie d'entreprise qui, correctement mise en œuvre, permet d'améliorer la performance financière. Les résultats d'un système de gestion d'actifs sont généralement l'amélioration du contrôle des activités quotidiennes et de l'efficacité de l'entreprise, la réduction des coûts liés aux risques, la conformité en matière réglementaire et la réduction des taux de défaillance. Les principaux résultats tangibles obtenus ont été une augmentation significative de la rentabilité, accompagnée d'une baisse spectaculaire du coût unitaire.

Dans leur article intitulé « Quantified Benefits from Asset Management – the Sodexo Journey » (Avantages quantifiés de la gestion d'actifs – Le parcours de Sodexo), Peter Jay, Conseil principal à Woodhouse Partnership Ltd, et Keith Hamer, Vice-président du groupe, Gestion des actifs et ingénierie, chez Sodexo, expliquent comment la société a mis en œuvre la norme ISO 55001 et transformé ses activités afin de favoriser la croissance et d'offrir une plus grande valeur à ses clients.

Sodexo, leader mondial des services de qualité de vie, est devenu le premier fournisseur de services à proposer un service de gestion globale des actifs en conformité avec la norme ISO 55001. Au terme d'un périple de deux ans, la société a obtenu la certification pour son cadre de gestion globale des actifs et pour l'application de ce cadre sur les sites britanniques d'AstraZeneca – Alderley Park et Macclesfield – avec lesquels elle jouit d'un partenariat stratégique.

Le groupe fait ainsi figure de précurseur en offrant des capacités globales de gestion d'actifs à l'échelle mondiale, aux clients issus de divers secteurs – entreprises, soins de santé, fabrication et exploitation minière, pétrolière et gazière. Et les résultats sont prometteurs ! Nous résumons ici les principales conclusions du parcours de Sodexo vers une performance financière spectaculaire.



Photo : Sodexo

Le projet a rapporté des bénéfices bien supérieurs aux estimations initiales.

Contexte

En 2011, les prestations de services de restauration représentaient 77 % de l'activité de Sodexo, tandis que les 23% restants concernaient d'autres services (dont EUR 4,14 milliards générés par les activités de gestion des installations). En passant en revue son portefeuille, Sodexo avait constaté qu'à l'échelle mondiale son plus grand potentiel de croissance se trouvait dans les services de gestion des installations intégrés¹⁾. Il s'agissait d'un marché concurrentiel sur lequel le Groupe n'était pas encore universellement reconnu comme le partenaire de choix, et ses clients internationaux recherchaient la garantie de pouvoir disposer d'un niveau de service constant à travers le monde.

À ce stade, Sodexo n'avait pas d'approche standard. En effet, comme les services de gestion des installations s'étaient souvent ajoutés au portefeuille au gré des acquisitions de prestataires existants, un manque d'uniformité de la qualité et des niveaux variables de maturité des services étaient relevés au niveau des prestations à l'échelle mondiale. Le défi consistait donc à créer une « approche Sodexo » apte à mettre en place une approche standard facilement reconnaissable, partout où Sodexo était responsable des services de gestion des installations. Après avoir cherché dans le monde entier, Sodexo avait retenu The Woodhouse Partnership (TWPL) comme partenaire stratégique pour concevoir et développer un tel système de gestion.

1) Gestion intégrée d'un certain nombre d'organisations offrant des prestations de services spécialisés au sein d'un portefeuille de services de gestion des installations défini

Une approche de « premiers utilisateurs »

Bien que l'architecture et le contenu principal du cadre structurel aient été développés par un groupe de travail pluridisciplinaire centralisé, c'est sur les sites des premiers utilisateurs que de nombreux enseignements ont pu être tirés, et l'expérience de ces premières étapes a permis d'améliorer la documentation et de perfectionner le processus d'engagement.

Les premiers utilisateurs ont été délibérément sélectionnés parmi un large choix de pays et de sous-traitants. Chacun de ces utilisateurs précoces a appris et s'est amélioré à partir de l'expérience du précédent – et l'on s'est aperçu que les solutions requises présentaient un nombre étonnant de caractères communs. En fin de compte, cette démarche nous a fourni les outils nécessaires pour concevoir rapidement des solutions pour tout type de contrat.

Personnes impliquées

Le programme était dirigé par un petit groupe responsable des conseils et de l'orientation techniques, mais il fallait aussi s'assurer le concours et le consentement des cadres supérieurs nationaux assumant les responsabilités. Le projet a été appuyé par un cadre supérieur dont le leadership et la vision ont permis de garantir un bon niveau d'engagement et de soutien à l'échelle mondiale. Toutes les personnes impliquées dans le projet ont été nécessaires pour prouver cet engagement et elles sont fréquemment intervenues aussi bien comme membres que comme chefs d'équipe. Le succès de la démarche a été en grande partie le fruit d'un travail d'équipe efficace.

Avantages commerciaux

Le projet a permis d'atteindre des objectifs et de réaliser des bénéfices bien supérieurs aux estimations initiales. « Facultatif » dans un premier temps, le cadre de gestion des actifs est maintenant devenu une exigence pour toutes les nouvelles activités de gestion des installations et il est adopté universellement. Ce cadre crée un système cohérent de gestion d'actifs conforme à la norme ISO 55001, *Gestion d'actifs – Systèmes de management – Exigences*, et définit les bonnes pratiques de gestion d'actifs, avec une méthodologie intégrée d'amélioration continue. Les clients sont impliqués et conviennent des objectifs et de la stratégie de gestion d'actifs qui concordent avec leurs priorités, puis les avantages sont concrétisés et mesurés.

Sodexo a permis de mettre en place un réseau mondial de spécialistes en gestion d'actifs répartis dans 23 pays.



Photo : Sodexo

De nombreux avantages
ont ainsi été obtenus
pour les clients.



Photo : Sodexo

- Contrôle amélioré des activités quotidiennes et des performances commerciales – amélioration moyenne de 10%
- Gestion des risques mise en place pour les actifs et leur performance, y compris l'évaluation de la criticité et l'élaboration de plans d'urgence et de mesures d'atténuation pour prévenir le risque potentiel d'interruption des activités – réduction de 40% des coûts liés aux risques
- Spécification des indicateurs de performance qui ont une incidence directe sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs clés en conformité avec sa gestion d'actifs – claire amélioration du service à la clientèle et activités liées à la réglementation 100% conformes
- Définition claire des critères de performance des actifs et exigences en matière de collecte de données pour assurer un retour d'information efficace concernant l'état et le statut des actifs, et amélioration continue des activités de gestion d'actifs – réduction de 20% du taux de défaillance

Déploiement

En avril 2015, le cadre de gestion des actifs a été mis en place pour 47 projets dans 23 pays et a mis à contribution une communauté de plus de 500 gestionnaires et spécialistes techniques dans la mise en œuvre de la gestion d'actifs. Cela a été rendu possible par l'établissement d'un programme de formation mondial. Une combinaison tripartite des principaux consultants de Sodexo²⁾, Asset Wisdom³⁾ et TWPL⁴⁾ a développé en commun 18 modules d'e-learning et cinq ateliers en enseignement présentiel, alignés sur le Cadre de compétences requises de l'Institute of Asset Management⁵⁾. Ce programme de formation est maintenant assuré en neuf langues et couvre actuellement un groupe de plus de 1500 gestionnaires et spécialistes techniques en cours d'apprentissage.

2) www.sodexo.com

3) www.asset-wisdom.com

4) www.twpl.com

5) www.assetmanagementacademy.com



Photo : Sodexo

Conclusion

Sodexo a démontré les bénéfices accrus pour nos clients liés à la mise en œuvre de bonnes pratiques de gestion d'actifs, qui font l'objet d'études de cas individuelles. Ils comprennent notamment :

- Une amélioration de 20% de l'efficacité opérationnelle grâce à la planification de la gestion des actifs
- La réduction du coût total d'exploitation de l'ordre de 7% à 12% par an
- L'accroissement de la fiabilité de l'infrastructure des actifs de 10% à 25%

De plus, Sodexo a enregistré une nette amélioration du niveau d'engagement de la communauté technique mondiale suite à l'introduction du programme de gestion des actifs. ■

Pour un premier aperçu d'ISO 55001, scannez le code QR.

