

## De collaboration à partenar

**Le géant de l'informatique Hewlett-Packard (HP) et ISS ont conclu un partenariat original. Tous les services facilitaires de HP sont confiés à ISS, et ceci selon le modèle 'Integrated Facility Management'. En outre, ce dernier est tenu à une obligation de résultat unique. En regard de cette seule facture envoyée à HP, il y a l'engagement de mener à bien tout (!) l'aspect facilitaire. Présentation de la collaboration par les deux protagonistes.**

■ Michaël VANDAMME

« **L**a collaboration entre notre société et ISS Facility Services ne date pas d'hier », explique Kurt Heuten, Delivery Manager BeNeLux Global Real Estate de HP. « L'important en l'occurrence, c'est que ce partenariat – et j'insiste sur ce terme ! – ait adopté une forme nouvelle et unique. Une décision révolutionnaire prise chez HP en fut un des fondements immédiats. Désormais, la société ne s'occuperait plus que de son activité de base. Et cette décision 'up to core' a eu comme effet qu'il a fallu trouver une solution de sous-traitance pour toutes les tâches qui tombaient en dehors de cette activité de base. Y compris donc pour l'aspect facilitaire. »

« Le fait que finalement ISS ait été retenu comme partenaire était quelque part évident », poursuit Kurt Heuten. « Il était déjà question d'une collaboration. De plus, ISS est un acteur global, tout comme nous. Ceci nous permet de ne travailler qu'avec un seul partenaire pour les différents pays dans lesquels nous sommes actifs. »

### Ce que cela recouvre

Que recouvre cet accord précisément ? « En fait, c'est relativement simple : ISS se charge de toutes les tâches facilitaires », souligne K. Heuten. « Examiner ce que cela recouvre précisément constituerait une tâche un peu fastidieuse (rires). »

« La collaboration dans son ensemble est reprise dans un épais document ; c'est un peu notre bible », intervient Philippe Marchal, Sales & Project Manager Integrated Facility Services chez ISS. « Concrètement : ISS se charge du cleaning, du catering et VIP-catering, du sanitaire, de la gestion technique, mais aussi de la gestion du helpdesk pour toutes les questions facilitaires. Nous prêtons également main-forte pour les events organisés par HP. L'obligation de résultat est essentielle à ce niveau. Cette 'bible' détaille précisément les résultats qu'il faut obtenir. »

« Le terme partenariat a déjà été prononcé plusieurs fois, ce qui n'est pas un hasard », ajoute Kurt Heuten. « Ceci

Philippe Marchal et Kurt Heuten : « Les objectifs de la collaboration sont clairs et, ensemble, nous examinons s'ils sont atteints. »



Kurt Heuten : « Le catering est la meilleure manière de mettre l'accent sur les différences culturelles régionales. »





se traduit aussi dans la manière dont on vérifie si les standards visés sont effectivement atteints. Nous avons établi une liste de scores et, tous les mois, tant Philippe que moi-même menons une enquête. L'objectif est de se mettre d'accord sur un score à attribuer pour chaque point à contrôler. Si ça ne marche pas – cela n'est jamais arrivé jusqu'à présent –, un tiers indépendant intervient alors en tant qu'arbitre. Naturellement, nous tenons aussi très régulièrement des réunions d'évaluation. La satisfaction des collaborateurs HP est, elle aussi, jaugée à la lumière d'une enquête régulière. »

### Accents locaux

« Le fait que la décision 'up to core' de HP ait une portée mondiale ne signifie pas qu'il n'existe aucune place pour les accents locaux, notamment sur le plan du catering », explique Kurt Heuten. « Pour le dire avec une boutade : en Belgique, nous avons une culture du lunch, aux Pays-Bas une culture du snack. Ce qui sera proposé à nos collaborateurs sera dès lors différent des choix que peuvent faire nos collègues du nord. Evidemment, des accords clairs sont

également établis avec ISS sur ce plan : chaque jour du poisson et de la viande, des fruits et légumes toujours frais, prévoir aussi un plat végétarien, ce genre de chose. Pour le reste, ils ont une marge de manœuvre pour s'exprimer dans les limites de ce cadre. »

### Transférer du personnel

La collaboration – partenariat – est un fait et est bien rodée. Nos deux interlocuteurs sont d'accord sur ce point. Nous ne pouvons cependant nous empêcher de penser qu'une telle opération se déroule obligatoirement avec un certain nombre de difficultés. « Personnellement, je parlerai de sensibilités plutôt que de difficultés », corrige Kurt Heuten. « Tout comme l'ensemble des tâches facilitaires a été sous-traité, tous ceux qui étaient chargés en interne de ces tâches ont suivi le mouvement. Ces personnes ont été transférées chez ISS et ont échangé le bulletin de paie de HP contre celui d'ISS. Une intervention de ce type nécessite une communication solide qui doit rassurer tout le monde. »

« Si on jette un regard en arrière, on ne peut que conclure que ce transfert s'est

déroulé de façon très fluide », déclare Philippe Marchal. « ISS a l'avantage de la notoriété. En fait, ces gens font aujourd'hui ce qu'ils faisaient avant à cette différence qu'ils le font maintenant au sein d'une entreprise pour laquelle le facilitaire – le cleaning auquel ISS est souvent associé ne constitue qu'une partie de notre gamme d'activités – représente le core business. Il est clair que ceci présente pas mal de possibilités d'évolution. »

### Collaboration de demain

« Cette façon de collaborer fonctionne bien. Nous sommes convaincus que c'est le type de collaboration de l'avenir », résume Philippe Marchal. « On constate que de tels accords basés sur le service apparaissent de plus en plus souvent dans le monde anglo-saxon. Ils 'descendent' maintenant vers le sud de l'Europe via les Pays-Bas. Autre point important : ils ne sont pas uniquement le privilège des grandes entreprises. Ils peuvent aussi être intéressants pour les PME. Il faut toujours tenir compte de l'échelle mais le principe est applicable à tous les niveaux. » ■



## Les points forts

C'est la collaboration du futur, entend-on à l'unisson au sein des deux entreprises. Dans une première phase, il y a eu la décision 'up to core' de HP, ce qui impliquait la sous-traitance de tout l'aspect facilitaire de l'entreprise. Ce 'dépaillonnage' s'est fait au profit d'ISS qui s'est engagé à une obligation de résultat très importante. Ce ne sont plus les heures prestées par ISS pour HP qui comptent mais bien le fait d'atteindre ou non les objectifs déterminés. Cette approche

génère d'ores et déjà une jolie réduction de coûts pour HP. De plus, le staff qui était chargé du facilitaire a été transféré chez ISS ce qui donne à ces personnes des opportunités de carrière supplémentaires. Les exemples étrangers laissent en tout cas supposer que cette approche va se présenter de plus en plus fréquemment. HP et ISS montrent-ils avec cette approche la voie à suivre au monde facilitaire ?

## Profil de l'entreprise

HP est leader mondial dans le domaine des Technology Solutions proposées tant aux consommateurs (B2C) qu'aux entreprises (B2B). Le portefeuille de Hewlett-Packard est composé d'infrastructure IT et de services globaux mais aussi de computing (PC portables et desktop) et d'imprimantes. Le chiffre d'affaires mondial de HP pour les 4 trimestres de 2008 a atteint 118 milliards de dollars US. En Belgique, l'entreprise emploie plus de 2.800 personnes.

Le groupe ISS, de son côté, est leader de marché dans le domaine du service facilitaire, actif dans plus de 50 pays et réalise un chiffre d'affaires de 9,25 milliards d'euros pour un effectif de 500.000 personnes et plus de 200.000 clients. ISS Facility Services est le plus grand prestataire de services facilitaires en Belgique où il emploie 12.500 personnes. Les services sont divisés en 4 catégories : Property Services, Cleaning, Office Support et Catering.