



Fred Duterne,  
Directeur Business Unit Industry Cegelec

## "En matière d'externalisation, la Wallonie est plus avancée que la Flandre"

SERIE: AMBASSADEURS EN MAINTENANCE

■ ■ ■ ■ Bon nombre d'entrepreneurs réputés en maintenance industrielle ont connu une croissance importante ces dernières années, tant à l'échelle nationale qu'internationale. La première impulsion fut l'impressionnante vague d'externalisation qui a secoué les donneurs d'ordre industriels. Suite à cela, de nombreuses tâches de maintenance auparavant assurées par les services propres ont été sous-traitées à des entrepreneurs industriels. Pour Maintenance Magazine, Fred Duterne, Business Unit Industry Director chez Cegelec, dresse un état des lieux de la situation et analyse les perspectives d'avenir du secteur.

La maintenance est vécue aussi bien de manière positive que négative. Elle minimise les temps d'arrêt mais se révèle souvent trop coûteuse, du moins le pense-t-on. Ce sont des jugements connus qui sont réels, mais généralement acceptés. Les nouveaux moyens de production sont souvent vendus avec un contrat de maintenance. Bien qu'il s'agisse d'une pensée rassurante, les coûts liés à la prolongation de ces contrats se répètent chaque année et ce n'est qu'alors que l'on ressent exactement ce que la maintenance représente. Des contrats-cadres sont conclus notamment en vue de comprimer les coûts, mais chaque année, tant le fournisseur que le client doivent livrer une nouvelle bataille pour dégager un compromis acceptable. Comment savoir aujourd'hui si ma maintenance rencontre parfaitement le processus de production? C'est l'une des questions que de nombreux utilisateurs se posent.

*MM: Dans de nombreuses entreprises, la maintenance est un poste souvent sous-estimé. Comment le secteur tente-t-il de résoudre ce problème et que pouvez-vous faire sur ce plan?*

Fred Duterne: "Je n'oserais pas réellement affirmer que la maintenance est sous-estimée. Ces dernières années, la problématique de la maintenance suscite de plus en plus d'attention, notamment – et cela peut sembler négatif – à cause de la pénurie de personnel technique correctement formé. De ce fait, la question de savoir si l'on sous-traite ou pas se repose souvent. Ma vision personnelle – et je m'exprime essentiellement pour l'industrie des processus – est que le client doit continuer à maîtriser son processus et



foto: Grundfos

*Les métiers techniques souffrent d'un déficit flagrant de popularité, même si le syndrome des "mains sales" est loin d'être justifié.*

qu'il ne doit certainement pas sous-traiter celui-ci – en ce compris sa maintenance de première ligne – pour éviter que le rendement des processus pose problème. Il doit tenter de conserver son know-how interne. Mais à côté de cela, de nombreuses activités telles que la maintenance préventive, les arrêts et d'autres tâches de maintenance ne font pas partie des activités clés et peuvent parfaitement être externalisées. Malheureusement, toutes les entreprises n'y sont pas encore préparées dans l'industrie des processus, essentiellement parce qu'elles ne disposent pas d'un cahier des charges convenable et qu'elles n'ont pas une image précise ou claire de ce que nous pouvons représenter pour elles. Dans l'industrie manufacturière – à savoir principalement les entreprises axées sur les machines –, on est déjà bien plus loin et on a déjà compris l'utilité d'une bonne maintenance externalisée. J'oserais même affirmer – même



si cela fera grincer des dents – qu'en matière de externalisation, la Wallonie est plus avancée que la Flandre».

**MM: Comment tentez-vous de convaincre l'industrie qu'une bonne maintenance ne constitue pas un poste de coût mais peut, au contraire, procurer un bénéfice?**

Fred Duterne: De nombreuses entreprises considèrent effectivement encore la maintenance comme un poste de coût. Mais on ne peut pas raisonner à court terme. Comparons cela à un projet dans lequel on utiliserait exclusivement les produits les moins chers. Il va de soi qu'après deux ou trois ans, on irait au-devant de graves problèmes, avec les coûts qui en résultent. Il en est de même pour la maintenance. Si l'on travaille directement comme il se doit, tout en prenant en compte une maintenance réduite et moins coûteuse dans un délai donné, le calcul du coût est vite fait. Lorsque la maintenance est planifiée et effectuée correctement, elle peut à terme procurer un bénéfice pour n'importe quelle entreprise, étant donné que celle-ci n'est plus confrontée à des pannes imprévues et que la production continue à tourner de manière optimale. En d'autres termes, la maintenance ne doit pas être considérée comme un centre de coût, mais plutôt comme un centre de profit faisant partie de la production. Il ne faut pas considérer uniquement ce qu'elle coûte, mais aussi ce qu'elle rapporte”.

**MM: La maintenance a de nombreuses facettes. Quelle est, selon vous, la solution préférable: une maintenance centralisée ou décentralisée?**

Fred Duterne: “Assurément la maintenance décentralisée, qui constitue une partie indispensable de la production, dans laquelle la maintenance de première ligne devrait être assurée par le département de production, à condition que le personnel ait été bien formé. La maintenance centralisée doit ou peut, selon moi, être sous-traitée à une entreprise spécialisée. La maintenance centralisée doit être effectuée par des spécialistes qui ne doivent pas nécessairement être toujours présents, même s'ils doivent bien connaître les installations. En revanche, la maintenance décentralisée est fondamentale et doit être présente dans l'entreprise même, de préférence le plus près possible de la production. La maintenance centralisée et décentralisée ne doit toutefois pas constituer deux familles séparées, mais au contraire une seule équipe animée par le même objectif”.

**MM: Peut-on encore faire des économies sur la maintenance? Et dans l'affirmative, de quelle manière?**

Fred Duterne: “L'externalisation de la maintenance n'entraîne pas nécessairement une réduction du coût. Cela permet de mieux organiser et de mieux effectuer la maintenance tout en permettant au personnel interne de se concentrer pleinement sur les activités clés, à savoir la maîtrise complète des processus, qui permet d'améliorer le rendement de l'entreprise. Cela concerne aussi bien le processus de production que la consommation d'énergie, la problématique environnementale, etc. On ne réalise pas toujours que ces activités peuvent également entraîner un coût substantiel. Une bonne maintenance permet donc de prendre en considération l'ensemble des coûts, pas uniquement une seule facette”.

**MM: La technologie évolue rapidement et la formation est souvent sous-estimée, avec les conséquences que cela entraîne. Quelle vision défendez-vous sur ce plan?**



**Le technicien de maintenance est devenu polyvalent. Il accomplit des tâches variées nécessitant beaucoup de responsabilité et de réflexion.**

Fred Duterne: «Je considère la formation sous deux angles. Il faut tout d'abord se former pour rester au courant, mais cela nécessite un intérêt des collaborateurs, et même la prise d'initiatives dans leur chef, par exemple, la lecture approfondie du dossier technique d'une machine, mais il reste beaucoup d'efforts à faire sur ce plan. Deuxièmement, la meilleure formation s'effectue toujours, à mon sens, sur le terrain. Un collaborateur inexpérimenté doit, en effet, être accompagné et bénéficier de l'encadrement nécessaire, mais c'est sur le métier qu'on acquiert le plus rapidement les connaissances. En outre, les collaborateurs de maintenance doivent être impliqués dès la phase de projet, par exemple lors de l'achat d'une nouvelle machine. Malheureusement, c'est encore trop rare et on se trouve trop souvent placé devant le fait accompli, avec les conséquences que cela implique. Un revire-

ment semble toutefois s'opérer en la matière, et les entreprises commencent progressivement à évoluer dans leur approche”.

**MM: Le métier de la maintenance semble petit à petit constituer un goulot d'étranglement en Belgique. Quelle en est la raison à vos yeux, et quelle pourrait être la réaction à adopter?**

Fred Duterne: “Il est de notoriété publique que les métiers techniques souffrent d'un déficit flagrant de popularité. Le secteur de la maintenance connaît, lui aussi, une pénurie de jeunes professionnels bien formés. Nous devons aller les chercher en Europe de l'Est si nous ne renversons pas l'image négative des métiers techniques et de l'enseignement technique. Le syndrome des «mains sales» est loin d'être justifié. Il y a longtemps que le technicien de maintenance ne fait plus son boulot en salopette bleue avec une petite burette d'huile. Il est, au contraire, devenu un collaborateur polyvalent, chargé de tâches variées qui nécessitent beaucoup de responsabilité et de réflexion. Qu'on se le dise. En réalité, ce n'est qu'en tout dernier recours que les parents inscrivent leurs enfants dans l'enseignement technique ou professionnel. On y retrouve donc généralement des jeunes peu motivés et en délicatesse avec l'école. Tel est le noeud du problème”.

**MM: Après toutes ces années, la maintenance industrielle semble enfin avoir le vent en poupe. Comment voyez-vous la suite de l'évolution?**

Fred Duterne: “Ma vision sur ce plan est très claire: pour survivre, nous devons compter sur les installations existantes. Les besoins en maintenance seront donc croissants, car nous ne verrons que peu ou pas de nouvelles usines. Nous devons donc conserver l'outil existant en état de marche en veillant à ce qu'il assure la meilleure production de la manière la plus flexible qui soit, car l'essentiel de la production sera assuré dans les cinq prochaines années dans les pays asiatiques et/ou du Moyen-Orient. Nous devons continuer à investir, à nous spécialiser, et à fabriquer des produits de haute technologie qui nous obligeront à utiliser des installations nécessitant peut-être davantage de maintenance. Nous devons également veiller à ce que la maintenance consomme le moins possible d'énergie et respecte l'environnement. La maintenance vise donc à permettre à nos entreprises de rester chez nous. C'est à ce niveau que se situe le rôle de la maintenance, bien plus que la production”.

**Hubert Lahaut**



[www.engineeringnet.be](http://www.engineeringnet.be)