



**Dirk Portier,**  
Directeur Général  
Industrie Services Stork MEC

## “Certaines entreprises doivent encore être éduquées”

SÉRIE: AMBASSADORS OF MAINTENANCE

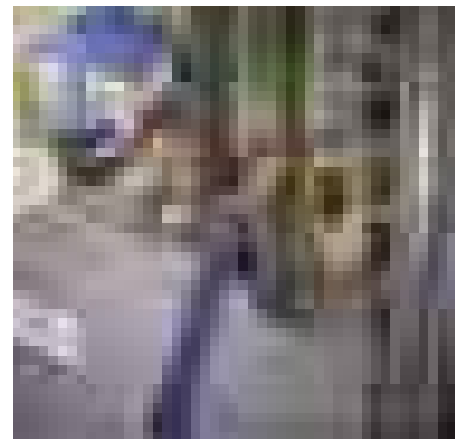
**Sous-traiter la maintenance, voilà clairement la tendance à nouveau dans le secteur de l'industrie. Les entreprises se concentrent sur leurs compétences-clés et la construction de nouveaux sites de production se fait d'ailleurs rare, voire pas du tout, de sorte que les usines existantes se voient contraintes de poursuivre leurs activités. Cette constatation concorde avec les chiffres d'une enquête réalisée par Bemis il y a quelque temps déjà auprès de 51 entreprises dont 70 pour cent d'entreprises de production.**

■■■■ Les entreprises de maintenance ne sont pas des entreprises de production. Elles déploient leurs activités non pas dans des ateliers mais dans des chantiers de construction et autres chantiers. C'est ainsi que leurs spécificités et problèmes leur sont propres. En d'autres termes il s'agit là d'un secteur 'à part', dans le sens également de 'différent'. Différent du reste de l'industrie technologique. “Une caractéristique commune aux entreprises de maintenance réside dans le fait qu'elles exercent leurs activités dans des chantiers de construction

et autres chantiers, et qu'elles rencontrent dès lors une quantité de problèmes communs. Ce sont de grosses consommatrices de main-d'œuvre qui par là même sont pleinement concernées par la concurrence 'malhonnête' de la part de certains pays menant une politique de bas salaires. D'après la loi, tous les travailleurs sur chantiers en Belgique doivent obligatoirement bénéficier d'un salaire minimum identique tout comme des mêmes règles en matière de sécurité et de santé. Seulement la loi n'est pas respectée par tout le monde et le contrôle par les autorités et les clients n'est pas toujours suffisant. La sécurité et la santé sur les chantiers de construction/autres chantiers – disons le respect de la loi relative au bien-être des travailleurs – constitue donc un des thèmes actuels principaux dans le secteur”, explique Dirk Portier durant notre interview.

**MM: Stork est un groupe international. Quel est le rôle et quelle est l'importance de l'organisme belge dans le groupe, et quels sont les points forts de la Belgique dans l'ensemble?**

Dirk Portier: “Stork MEC est actif au niveau international dans différents marchés. Après avoir quitté la bourse, l'entreprise est devenue membre du groupe anglais Candover. Ainsi nous clôturons une période précise de notre histoire et devons dès à présent œuvrer pleinement à un 'nouvel' avenir. Nous possédons quatre implantations en Belgique qui emploient quelque 750 personnes au total et réalisent un chiffre d'affaires de 126 millions d'euros, en maintenance et tâches apparentées. L'entreprise trouve son origine dans la construction aéronautique et le service technique y associé. Pour l'instant, nous nous occupons



**La maintenance est un métier sous-estimé, dont la plupart ignorent ce qu'il comprend réellement. En tout cas, nous essayons d'y faire quelque chose via nos fédérations. Mais seuls nous n'y arriverons pas. Aussi bien l'enseignement que la politique doivent s'y investir ensemble.**

principalement de maintenance générale – tant globale que très spécialisée, l'entretien électrique, l'automatisation et l'équipement. Mais nous allons également au-delà des domaines précités. Un autre domaine spécifique à Industrie Services est par exemple l'apport de solutions d'Asset management (AMS). Le cas échéant, nous sommes donc à même d'offrir à l'industrie bien plus qu'une 'simple' maintenance.”

**MM: Stork est un spécialiste de l'entretien et se présente à ses clients comme un partenaire stratégique. De quelle stratégie s'agit-il et comment tachez-vous de répondre aux besoins/exigences de vos clients?**

Dirk Portier: “Stork a un avis et une mission. Nos clients se situent principalement dans l'industrie du pétrole et du gaz, la (péto)chimie, le monde



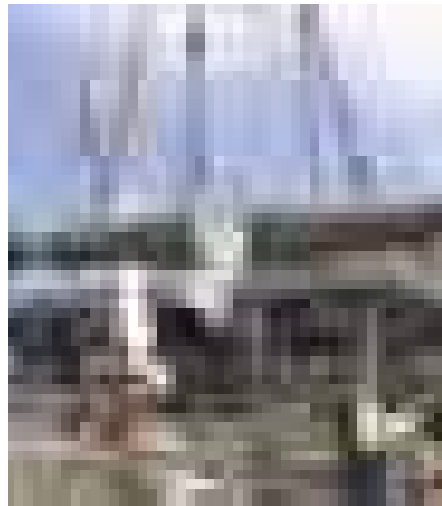
de l'énergie, la sidérurgie, etc. En principe, tout ce qui concerne l'industrie. Dans ce contexte, il faut que nous réalisons que nos clients subissent également une certaine pression, car ils veulent être les plus performants possible. La quête d'amélioration, d'optimisation de production et de développement technologique ainsi que la problématique de l'environnement jouent ici un rôle capital. Autre point important: l'édification d'un partenariat, et ce à (très) long terme. Comment procédons-nous? En passant en revue avec le client l'ensemble de ses installations, et en lui fournissant un service technique spécifique. Ainsi, nous essayons d'endosser avec lui son Total Cost of Ownership (coût total de possession), et ce dans une optique tournée vers l'avenir. Il est de notre devoir d'être proches du client, de cautionner ses ambitions et de nous imbriquer dans sa culture (d'entreprise). Il reste toutefois énormément de travail à accomplir dans notre domaine. Il nous faut, tant notre client que nous-mêmes, essayer de collaborer de manière encore plus structurée et sur la base d'une confiance mutuelle.

**MM: Toutes sortes d'activités (de maintenance) qui anciennement étaient clairement délimitées, se fondent l'une dans l'autre de façon quasi automatique. Autrement dit, une entreprise de maintenance moderne doit être très diversifiée et flexible. Comment peut-on assumer cela?**

Dirk Portier: "Un jour nous avons lancé le slogan: 'la maintenance d'aujourd'hui doit travailler à celle de demain'. Telle est notre ambition également de remplir la fonction d'un service de maintenance du futur, tant et si bien que le client aboutisse dans une sorte de 'one-stop-shop' pour tout un éventail de services allant du plus simple vers le spécialisé et jusqu'au plus spécialisé. Seulement je suis persuadé que d'autres entreprises de maintenance raisonnent de la même manière. En tant qu'entreprise de maintenance spécialisée, nous devons pouvoir répondre rapidement aux besoins/désirs du client. Même s'il s'agit parfois de 'chiens écrasés'. Néanmoins, en tant que spécialistes de la maintenance, nous allons négocier encore davantage avec nos clients, et voir comment nous pouvons encore mieux satisfaire leurs besoins en maintenance. Nous devons en quelque sorte devenir un prolongement de leurs propres services de maintenance. Dans cette optique, il importe néanmoins de se poser la question: comment et à partir d'où pouvons nous être ou devenir ce prolongement? L'objectif doit toujours consister, en accord avec le client, à évoluer vers un but commun et arriver à une même vision et stratégie. Voici le seul moyen faire évoluer notre chaîne de valeur."

**MM: Dans nombre d'entreprises, la maintenance demeure toujours un département sous-estimé. Comment le secteur essaie-t-il de compenser ceci et comment pouvez-vous convaincre l'industrie qu'une bonne maintenance n'est pas un poste coûtant mais peut, au contraire, être profitable?**

Dirk Portier: "On ne peut pas mettre tout le monde dans le même panier, mais certaines entreprises – et d'autant plus là où la maintenance est toujours traitée en parent pauvre – doivent en effet encore être 'éduquées'. Un revirement a bel et bien lieu heureusement, et un nombre croissant d'entreprises commencent à réaliser qu'une maintenance efficace et bien pensée peut représenter un poste



**Les entreprises de maintenance ne sont pas des entreprises de production. Elles déploient leurs activités non pas dans des ateliers mais dans des chantiers de construction et autres chantiers. C'est ainsi que leurs spécificités et problèmes leur sont propres.**

(gagnant) important, loin d'un poste purement coûtant. Il reste cependant pas mal de pain sur la planche. En effet, les installations vieillissent et s'usent, elles doivent donc être entretenues et le cas échéant réactualisées. La problématique de l'environnement gagne également en importance et son impact sur les installations de production ne cesse de croître. Nous nous situons donc bel et bien à un tournant, où la maintenance gagne elle aussi en importance. Ceci se constate aussi au niveau de la (haute) direction, qui commence à reconnaître de mieux en mieux la problématique. C'est à nous qu'il appartient dès lors d'en parler, avec l'industrie de production, et de les convaincre que la maintenance n'est pas 'un mal nécessaire'. Je la vois plutôt comme un 'état d'esprit'. Ce qui ne donnera peut-être pas lieu aussitôt à des activités (d'entretien) plus conséquentes mais incite les directions de certaines installations de production à quand même réfléchir. A nous de les faire changer d'avis."

**MM: Dans certains secteurs, la maintenance est toujours considérée comme un poste (trop) coûtant. Est-il toutefois encore possible d'économiser sur la maintenance? Et si oui, de quelle manière?**

Dirk Portier: "Comme déjà dit, on ne peut pas considérer la maintenance comme un poste purement coûtant. Bien sûr, on peut toujours réaliser des économies en limitant la maintenance par exemple. Quant à savoir si cette approche est la bonne, permettez-moi d'en douter (fortement). La maintenance n'est pas tant le fait d'économiser, mais plutôt d'optimiser le processus de production. Le 'flow' doit être optimisé, voilà ce qui mériterait plus d'attention. Et ceci vaut tant pour la maintenance journalière que pour les shutdowns.

Il est possible d'économiser aussi sur la maintenance grâce à une bonne préparation. Lorsqu'il y a un problème, la cause en est souvent une mauvaise préparation et communication au sujet de ce qui est à faire précisément. Une bonne préparation vaut la moitié du travail. Le processus ou le 'flow' nécessaire à l'obtention d'une bonne maintenance est capital et doit continuer à être optimisé. La confiance constitue ici un mot-clé d'une valeur inestimable. Mais là aussi il s'agit d'une interaction entre le client et le fournisseur/contractant de maintenance."

**MM: La technologie évolue rapidement et la formation est souvent sous-estimée et/ou remise dans le tiroir du dessous, avec toutes les conséquences que ceci engendre. Quel est le remède à cette situation selon vous?**

Dirk Portier: "Je peux difficilement parler à la place d'autres entreprises, mais en ce qui nous concerne, la formation tant interne qu'externe reçoit énormément d'attention. Pourtant, là aussi, nous devons œuvrer de manière encore plus intensive. La technologie évolue à une vitesse telle que sans formation, on perd vite le fil. Je suis convaincu qu'une bonne structure (de formation) avec par exemple un 'parrainage' constitue un très bon moyen de former les plus jeunes. Ceci associé à des formations et techniques (externes) plus modernes doit pouvoir conduire à ce que nous puissions garantir une continuité à nos clients."

**MM: Le métier de la maintenance tend à devenir une profession 'à goulot d'étranglement' en Belgique. Quelle en est la raison selon vous et que peut-on y faire?**

Dirk Portier: "La maintenance est un métier sous-estimé, dont la plupart ignorent ce qu'il comprend réellement. En tout cas, nous essayons d'y faire quelque chose via nos fédérations. Mais seuls nous n'y arriverons pas. Aussi bien l'enseignement que



la politique doivent s'y investir ensemble. Quant à nous, nous travaillons déjà activement avec les écoles, où nous tâchons de sensibiliser les élèves au genre de travail que nous effectuons. Ainsi nous pourrions intéresser les (plus) jeunes au métier de maintenance technique. Une profession pleine d'avenir et de variété. D'autre part, il est un fait que certains parents n'enverront leurs enfants dans l'enseignement technique ou professionnel qu'en dernière instance. Il faut d'abord qu'ils suivent une autre formation (supérieure), et à défaut de réussir celle-ci, ils descendent d'un niveau jusqu'à aboutir finalement dans l'enseignement technique ou professionnel. Avec le problème que souvent les jeunes qui s'y trouvent ne sont plus motivés, mais bien las de d'école. L'apprentissage ne peut pas être un frein. C'est aussi une question de transparence et de vouloir s'investir dans quelque chose. Et c'est là que nous devons essayer de les convaincre, car une masse de travail les attend."

**MM: Que fait l'industrie de la maintenance contre le vieillissement et la perte des connaissances actives? Comment appréhendez-vous ceci?**

Dirk Portier: «Cela ne fait aucun doute, nous nous trouvons face à un énorme vieillissement dans le monde de la maintenance et perdons de ce fait beaucoup de connaissances actives. En vue de parer ce phénomène, nous devons dès lors, comme déjà mentionné, collaborer activement avec l'enseignement et assurer des formations. Nous devons également collaborer activement avec les services responsables pour l'emploi, participer à des salons de l'emploi, etc.

Heureusement, des initiatives de ce genre ont déjà été prises. C'est ainsi que Stork MEC dispose de sa propre école de soudure que nous dirigeons conjointement avec le VDAB. Nous invitons aussi régulièrement des écoles sur nos chantiers, nous procurons des endroits de stage pour les étudiants de dernière année qui seraient intéressés, nous avons des accords de collaboration avec plusieurs écoles, etc. Le secteur est donc bel et bien au courant du problème, et tâche d'y faire quelque chose, mais les autorités ont également un rôle à jouer ici, rôle qui laisse parfois à désirer."

**MM: L'industrie évolue de la vente de produits vers la vente de solutions. Ceci a-t-il changé la vision et l'approche de la maintenance dans sa réalité d'aujourd'hui, et en tant qu'entreprise de maintenance, comment vous êtes-vous adaptés?**

Dirk Portier: "En fait, le secteur de la maintenance a toujours fonctionné dans le sens de l'apport de solutions, mais il est vrai qu'il nous faut de plus en plus adopter une position d'intégrateur vis-à-vis de l'extérieur. Ce qui implique que nous devons aborder le marché avec davantage le regard du client et non plus avec notre regard à nous. Lorsque nous disons au client que nous souhaitons



**Nous nous situons donc bel et bien à un tournant, où la maintenance gagne elle aussi en importance. Ceci se constate aussi au niveau de la (haute) direction, qui commence à reconnaître de mieux en mieux la problématique.**

soutenir son ambition – ou comme disent si bien les Anglais, 'Supporting Ambitions' –, c'est aussi ce que nous devons faire. Nous devons rencontrer et satisfaire les ambitions du client et nous intégrer dans sa problématique. Voilà pourquoi nous devons également au niveau de la maintenance pouvoir proposer cette pyramide complète de l'offre de service/entretien technique. En tant qu'entreprise de maintenance, ceci nous permet de présenter des solutions complètes au client, plutôt que de vendre un 'produit'."

**MM: Fin des années '90 début 2000 l'outsourcing devenait un véritable raz-de-marée. Cette tendance s'est ensuite estompée de manière plutôt abrupte. A-t-on tiré des leçons de cette mauvaise expérience?**

Dirk Portier: "Je crois sans aucun doute que l'on a tiré des leçons à ses dépens. L'outsourcing est un phénomène relativement complexe que l'on ne peut sous-estimer. Heureusement, plusieurs parcours d'outsourcing ont été couronnés de succès, mais on oublie trop souvent que l'outsourcing se rapporte à des personnes également. Il arrivait trop souvent que seule la réalité technique était prise en considération et tout devait aller si vite, si bien que l'aspect 'human resources' était sous-estimé. Il est impératif d'accorder beaucoup d'attention aux aspects RH, sans quoi votre projet sera condamné à échouer. Les machines peuvent être déplacées, des bâtiments peuvent être démolis, mais les personnes ont des sentiments dont il faut tenir compte et qu'il importe de traiter avec circonspection. Un autre élément important dans l'outsourcing consiste à bâtir un partenariat de qualité. Développer ensemble une vision d'avenir et créer une confiance mutuelle."

**MM: On peut affirmer qu'après toutes ces années, la maintenance industrielle a le vent en poupe. Comment voyez-vous l'évolution prochaine?**

Dirk Portier: "Ma vision est optimiste, d'autant plus qu'une maintenance de qualité devient pour nos industries de production davantage une question de rester concurrentiels. Notre industrie d'Europe occidentale occupera toujours une place importante dans l'économie mondiale, à condition toutefois de mettre tout en œuvre pour maintenir notre compétitivité.

C'est pourquoi il est d'ailleurs nécessaire que l'industrie de production développe une vision de maintenance à long terme. Il se trouve en revanche qu'en tant que spécialistes de la maintenance, nous devons encore mieux répondre aux désirs et exigences de nos clients. En quelque sorte, nous devons de 'respirer avec' notre client, et engager nos capacités et notre savoir-faire là où la nécessité l'impose." <<

**Hubert Lahaut**