

Point de vue

Sous-traitance de maintenance

Depuis plus de vingt ans, les entreprises sous-traitent une part croissante de la maintenance de leurs installations industrielles ; souvent, la collaboration entre donneurs d'ordres et prestataires s'est établie au fil de l'eau et des opportunités du moment.

Dans un contexte de crise où les entreprises doivent limiter leurs investissements, la maintenance des installations et, plus largement, la conservation du patrimoine industriel prennent une importance nouvelle.

En effet, les insuffisances des partenariats prestataires / donneurs d'ordres se paient au prix fort :

- Les salariés de maintenance sont plus exposés que les autres aux risques d'accident du travail. L'intervention sur une grande diversité d'installations ou sur des équipements en marche peut expliquer ce constat.
- Les donneurs d'ordres perdent peu à peu la « mémoire » de leurs propres installations. L'historique des interventions, qu'une population de salariés de maintenance stable mémorisait, se perd. Les efforts déployés pour créer des GMAO n'aboutissent pas à constituer des bases de données complètement fiables.
- La productivité de la maintenance dans son ensemble stagne. La multiplication des interfaces, l'alourdissement des tâches administratives propres à la sous-traitance détériorent l'efficacité des prestataires et des donneurs d'ordres.
- La qualité des interventions de maintenance régresse. Le partage entre faire et faire-faire obéit à des règles opportunistes et appauvrit peu à peu les compétences du donneur d'ordres. A terme, sa capacité à choisir ses propres prestataires et à les évaluer disparaît.

Ce constat générique devrait amener les donneurs d'ordres à s'interroger sur leur maîtrise des fondamentaux de la maintenance :

- Sont-ils en mesure de répondre aux obligations légales et réglementaires qui leur sont faites ?
- La maintenance leur permet-elle de garantir le meilleur niveau de disponibilité de leurs équipements ?
- La pérennité de leurs installations est-elle garantie sur la durée ?
- Leurs équipes conservent-elles bien tous les savoir-faire nécessaires à la poursuite de leur activité industrielle ?
-

Nos interventions permettent de réduire jusqu'à 15% les coûts de maintenance courante tout en garantissant une amélioration sensible de la fiabilité et de la longévité des installations.

1. DEFINIR UNE STRATEGIE DE SOUS-TRAITANCE

Nos équipes sont, pour l'essentiel, composées d'ingénieurs dont beaucoup ont un long parcours opérationnel. Leurs compétences techniques sont suffisantes pour, sans se substituer aux opérationnels, apporter un éclairage sur la stratégie de sous-traitance et tout particulièrement sur le partage entre faire et faire-faire.

Exemple d'intervention :

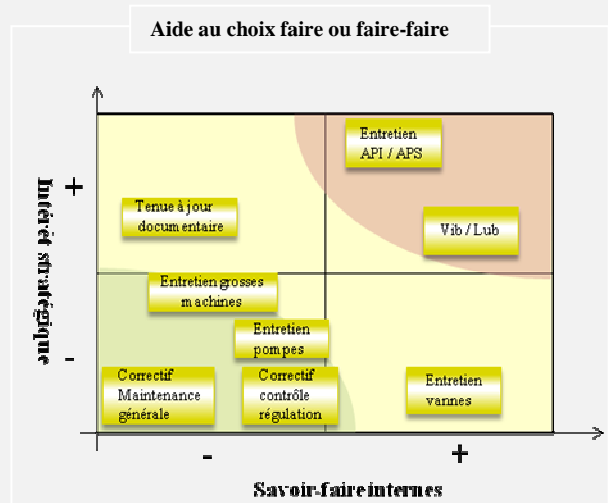
Dans le cadre de la réorganisation de ses équipes de maintenance, un donneur d'ordres (chimie) nous mandate pour redéfinir le partage entre faire et faire-faire.

En étroite collaboration avec les équipes de maintenance de notre client :

- nous définissons des typologies de travaux d'entretien,
- nous qualifions l'intérêt pour l'activité de l'entreprise de chaque type de travaux,
- nous mesurons la maîtrise technique des équipes du donneur d'ordres.

Les résultats de cette étude sont commentés afin d'être directement utilisables par :

- le service relations humaines dans le cadre de la gestion prévisionnelle des compétences (GPEC),
- le service achats dans le cadre pour la recherche de sous-traitants.



2. GERER L'INFORMATION TECHNIQUE SUR LA DUREE

Nos équipes connaissent les spécificités des progiciels de GMAO et les difficultés inhérentes à leur mise en œuvre par des populations peu averties. Elles sont en mesure, sans mettre en péril les solutions informatiques existantes, de redéfinir les processus de saisie et d'exploitation et d'assurer leur déploiement auprès des opérationnels.

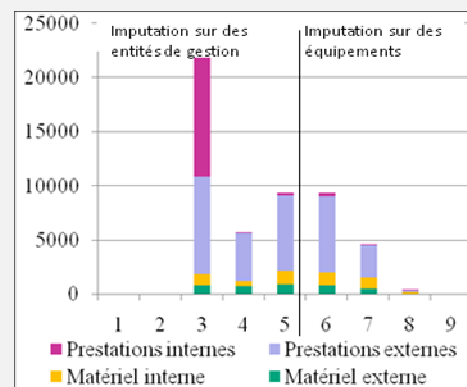
Exemple d'intervention :

A la suite d'une série d'incidents dus à la tenue imparfaite des plans et historiques, un donneur d'ordres (pétrochimie) nous mandate pour auditer les bases de données d'informations techniques et pour accroître leur fiabilité.

Une première analyse permet de constater que les coûts des interventions sont imputés sur des niveaux non techniquement significatifs de l'arborescence topofonctionnelle de la GMAO

Les résultats de cette première analyse seront utilisés comme un indicateur de performance de notre intervention sur les processus de collecte et de saisie des informations techniques.

Répartition des coûts des BT par niveau d'arborescence



3. ACCROITRE LA PRODUCTIVITE DES EQUIPES DE MAINTENANCE...

L'optimisation de la planification, de l'ordonnancement des tâches et de la coordination terrain est au cœur de notre pratique professionnelle.

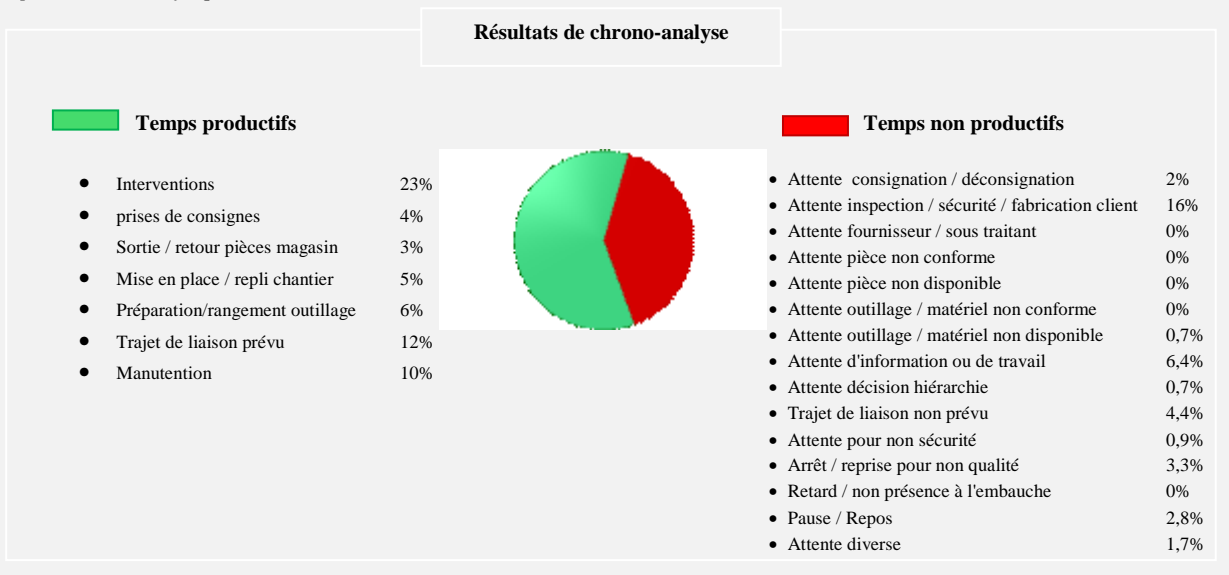
Nos méthodologies nous permettent d'identifier rapidement les causes de non productivité des opérationnels et de non qualité des processus.

Exemple d'intervention :

Notre client, donneur d'ordres, entreprend de renégocier les contrats de maintenance courante de ses installations.

En préalable à notre intervention nous mesurons avec la coopération de l'ensemble des parties l'efficacité des équipes opérationnelles.

Cette mesure initiale sera utilisée par la suite de notre intervention comme une référence pour la mesure des gains de productivité qui peuvent atteindre jusqu'à 30%



...PAR UNE MEILLEURE COORDINATION DES INTERVENTIONS

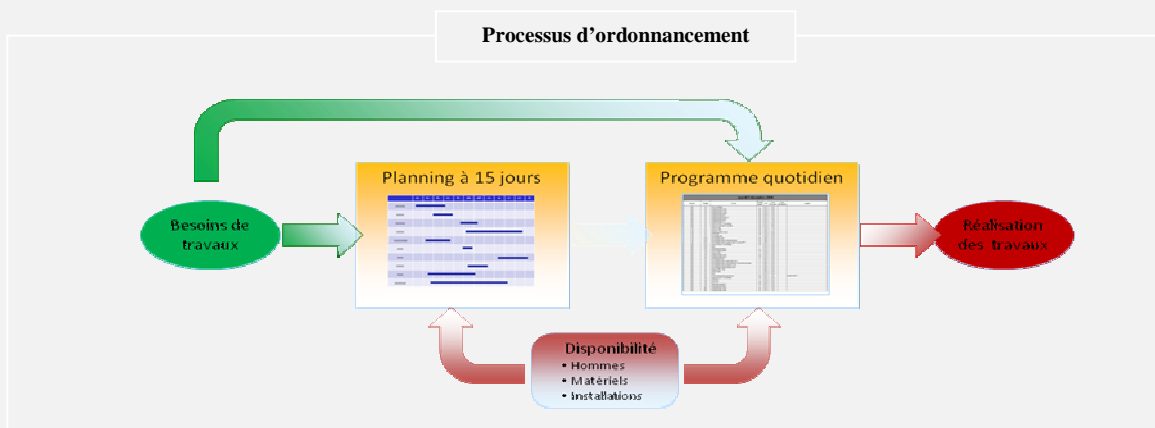
Par un travail conjoint donneur d'ordres/prestataires, nos interventions améliorent sensiblement l'emploi de la main-d'œuvre directe au profit partagé des deux parties.

Nos interventions peuvent comprendre l'amélioration des processus de traitement des documents sécurité et tout particulièrement des autorisations de travail.

Exemple d'intervention :

Notre client, donneur d'ordres, entreprend de renégocier les contrats de maintenance courante de ses installations.

En collaboration avec les équipes du donneur d'ordres (maintenance et exploitation) et avec les sous-traitants nous définissons le processus d'élaboration des plannings d'interventions afin de réduire les temps d'arrêt des installations et de faciliter l'optimisation des ressources.



4. OPTIMISER L'ORGANISATION INTERNE ET DEVELOPPER LES COMPETENCES

Nos interventions remettent régulièrement en cause l'organisation des donneurs d'ordres afin d'optimiser la coopération inter-entreprises en évitant les interfaces inutiles ou les fonctions redondantes. Nous avons développé des savoir-faire qui nous permettent d'apporter à nos clients une aide efficace à la transformation de leur organisation : de la conception de nouveaux organigrammes jusqu'à la mise à jour de la GPEC.

Exemple d'intervention :
Dans le cadre d'un nouveau partage des actions de maintenance avec la sous-traitance et de la mise au point de nouveaux modes de fonctionnement ; nous assistons notre client donneur d'ordres :

- Définition des nouveaux organigrammes,
- Définition des nouvelles fiches de missions,
- Mise en perspective dans le cadre des obligations GPEC
- Assistance aux démarches sociales : communication et préparation des comités d'entreprise

Réorganisation
Donneur d'ordres / Prestataire

5. RENEGOCIER LES CONTRATS DE MAINTENANCE

La renégociation des contrats de maintenance s'inscrit parmi les conséquences de nos interventions. Nous apportons à nos clients une expérience de la conception des marchés, des appels d'offres et des dépouillements des réponses aux appels d'offres. Notre pratique nous permet d'assister nos clients dans la rédaction de contrats qui constituent la conclusion formelle des démarches de progrès de l'entreprise.

Exemple d'intervention :
Dans le cadre d'une réorganisation en profondeur de la maintenance courante de ses installations nous assistons notre client donneur d'ordres (pétrochimie) dans :

- La rédaction des cahiers des charges,
- Les appels d'offres,
- L'établissement de nouveaux contrats.

Les nouveaux contrats à objectifs maîtrisés privilégient la rémunération au forfait et permettent au donneur d'ordres de réaliser, dès leur mise en œuvre, d'importantes économies sans mettre en péril ses sous-traitants.

Sur la durée ils permettent d'orienter la relation donneur d'ordres/prestataires vers une obligation de résultats.

Dès la signature, les nouveaux contrats enregistrent un gain de 15% vis-à-vis des coûts de référence.

Evolution des contrats (Coûts complets)