



RABAH ACHEMAOUI

LA MAINTENANCE SOUS-TRAITÉE

BÉNÉFICES, POINTS DE VIGILANCE ET BONNES PRATIQUES

DUNOD

Mise en page : Nord Compo
Conception de couverture : Studio Dunod

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2022

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-083646-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Avant-propos	7
Préface	9
Préambule.....	13
Chapitre 1 Les avantages à sous-traiter la maintenance	15
La flexibilité et la gestion des ressources humaines	15
Les moyens matériels	18
Les méthodes et la documentation technique	20
Chapitre 2 Les risques à sous-traiter la maintenance	23
La dépendance au sous-traitant	23
Des risques divers	25
La sous-traitance abordée sous un nouvel angle.....	28
Chapitre 3 Les contrats de maintenance.....	29
Les quatre types de contrat	29
Les contrats dans les utilités.....	49
Synthèse des différents contrats	51

Chapitre 4 L'externalisation de la maintenance	55
L'étape de validation	56
L'étape de transition.....	61
L'étape de déploiement.....	67
Chapitre 5 La création et le partage de la valeur	71
La création de valeur.....	71
Le partage de la valeur créée.....	72
Les clauses de bonus-malus.....	73
Chapitre 6 Les éléments pour se différencier	79
La différenciation par le coût	79
La différenciation par les moyens humains.....	80
La différenciation par les nouvelles technologies	81
Chapitre 7 Les pratiques d'achats sur le marché	89
Le marché de la maintenance en France	89
Les différentes phases d'achats	92
Les différents scénarios d'achats	103
Chapitre 8 Le coût d'un contrat de maintenance	107
Les différents paramètres du contrat.....	108
Les coûts d'exécution des prestations	115
Les pièces de rechange	123

Chapitre 9 Le suivi du contrat de maintenance	141
Le démarrage d'un contrat	141
Le suivi de la performance	151
La phase de fin	164
Conclusion	167
Références normatives	171
Bibliographie	173
Index	175

Avant-propos

Cet ouvrage a pour objectif de décrire tout le processus d'achat des contrats de maintenance, mais aussi les différentes typologies de contrats avec les avantages et inconvénients de chaque modèle, en partageant quelques bonnes pratiques issues d'une longue expérience dans l'industrie. Ainsi, ce thème n'a pas été choisi par hasard. En effet, très peu d'ouvrages en France traite du sujet de la maintenance et il semble essentiel d'établir un bilan des pratiques actuelles en matière de sous-traitance en maintenance. Ensuite, parce que les décideurs (CEO, PDG, CFO, DAF, actionnaires, etc.) doivent considérer la maintenance comme une fonction qui génère une valeur supplémentaire grâce aux services apportés par ses spécialistes et non comme un centre de dépenses.

Cet ouvrage est dès lors destiné à tous les professionnels de la maintenance en charge de garantir le bon fonctionnement des moyens de production :

- tous les acteurs impliqués dans le processus d'achats des contrats de maintenance dans l'industrie (directeur d'usine, acheteur, responsable de production et/ou de maintenance, responsable de services généraux, etc.) ;
- les prestataires de maintenance en charge de l'étude, du chiffrage, de la négociation et du suivi des contrats de maintenance (directeur d'activité, commercial, chargé d'affaires, ingénieur d'affaires, responsable contrat, etc.) ;
- les étudiants souhaitant se diriger dans cette spécialité.

Pour finir, j'ai essayé, tout au long de cet ouvrage, d'apporter une vision en tant que client mais aussi en tant que prestataire en tentant d'être le plus objectif possible. Cette approche permet à la fois de mettre en évidence les contraintes et les bénéfices de la sous-traitance en maintenance industrielle.

Préface

La sous-traitance dans l'industrie date des années 1980 et fait partie des activités confiées à des tiers permettant aux grandes entreprises de se recentrer sur leur cœur de métier. Ces démarches d'externalisation ont donc logiquement conduit à des évolutions, voire des révolutions dans certains métiers, en particulier dans celui de la maintenance industrielle. Pourtant, Confucius, qui déjà sous l'Empire romain écrivait que la maintenance était une source de profit pour les entreprises, aurait été surpris de la façon dont la sous-traitance a justement été sous-traitée dans ces années-là. En effet, les relations donneurs d'ordres/prestataires étaient plutôt proches de la dictature et les prestataires étaient considérés comme de la main-d'œuvre bon marché, corvéables à merci et qui même parfois étaient managés par les anciens personnels du donneur d'ordres avec la rancœur qu'il convient d'imaginer.

Les années 2000 ont vu arriver les contrats à « obligations de résultat », mais aussi les spécifications fonctionnelles avec leur lot d'incompréhensions – passant de la solution au besoin, puis à l'expression de celui-ci, nécessitant de fait un effort bien plus important et un besoin de structuration. Malheureusement, les équipes techniques n'étaient pas suffisamment formées pour exprimer clairement par écrit leurs besoins et leurs attentes. L'industrie, en France tout du moins, découvre alors que sans la sous-traitance plus rien n'est possible – on parle de partenariats et de contrats pluriannuels. C'est donc à partir de ce moment que se développent des stratégies d'achats avec des partages de lots dans les appels d'offres et des analyses de risques associées pour éviter des situations monopolistiques. La transparence entre donneurs d'ordres et prestataires s'améliore et les clients prennent conscience que confier une prestation demande aussi de la gérer et de la piloter au quotidien, ces activités étant souvent réalisées dans les locaux du donneur d'ordres. Cela engendre dans les organisations la création d'un nouveau métier : le chargé d'affaires, le chargé de

contrat (*contract manager*) ou encore le gestionnaire de contrat. Ces personnels sont d'ailleurs à prendre en compte dans les calculs des coûts de la sous-traitance – que vous découvrirez dans cet ouvrage – bien qu'ils soient souvent oubliés.

Au fil des ans et des appels d'offres, les prestataires se réorganisent et se spécialisent. Un phénomène d'intérêt de la part des fournisseurs de biens industriels pour le métier de la maintenance est né. Les contrats pluriannuels n'y sont sûrement pas pour rien, sans oublier qu'au-delà des prestations forfaitaires, les travaux dits « hors contrat » ou « à la demande » – parfois exacerbés par des démarches *lean manufacturing* – sont de bons compléments aux activités récurrentes pas toujours faciles à rentabiliser. Le management d'un contrat de maintenance est donc rentré dans l'entreprise, renforçant le lien entre les personnels techniques et la fonction achats mais aussi la production, clarifiant les attentes de chacun et ajoutant un levier de flexibilité relativement facile à actionner.

La difficulté de la relation réside cependant encore dans la continuité, en particulier dans la garantie de disposer du *service* quoi qu'il en coûte. En effet, cette notion de service reste pour la plupart des entreprises un résultat intangible, sans réelle transformation de matière première. Avez-vous déjà vu la différence lorsque votre voiture sortait du garage une fois la vidange faite ? Le service de maintenance reste dès lors vu comme quelque chose d'improductif, coûtant cher et ne créant pas de valeur dans l'entreprise.

Penchons-nous sur la définition de « service » : il s'agit d'une relation où production, échange et consommation sont indissociables. On comprend donc bien que la base du service est la relation entre entités où l'une a besoin de quelque chose qu'elle a parfois du mal à exprimer et que l'autre doit savoir lui apporter. Pour reprendre l'analogie du garagiste, lorsque vous sortez satisfait de chez lui, ce n'est pas pour l'huile qu'il a remplacée, mais pour la confiance que vous avez pu lui accorder, le conseil qu'il vous a apporté ou parce qu'il vous a dépanné immédiatement et efficacement sans prendre de rendez-vous.

Le service à l'industrie, et la maintenance en particulier, est ainsi un indicateur de bonne santé du système industriel, les informations et les tendances remontées par les maintenanciers étant précieuses pour le responsable de ligne ou de l'usine. J'alerte donc les donneurs d'ordres qui ne prennent pas en compte le suivi de leurs prestataires ou uniquement *via* des indicateurs contractuels et des réunions périodiques sans intérêts : à titre d'exemple, les propositions d'amélioration du sous-traitant sont autant d'opportunités pour renforcer la confiance et faire des économies, tout en montrant la qualité du service rendu ! Combien de maintenanciers connaissent mieux le fonctionnement des machines que les producteurs (utilisateurs) ?

Il reste encore du chemin à faire pour la reconnaissance de nos métiers et ce livre de Rabah Achemaoui y contribue fortement. Il vous apportera une connaissance sur les bénéfices et les risques à sous-traiter votre maintenance, mais aussi une vision du service en maintenance avec les différents types de contrats et la façon de les gérer et de les piloter. Notre métier, celui de la maintenance, reste un très beau métier au cœur de l'entreprise et de ses relations humaines, auquel s'ajoutent des connaissances et des compétences particulières, un état d'esprit unique et une forte connaissance technique, faisant référence dans l'industrie.

Joël Serres

Expert maintenance et IAM, Airbus

Préambule

La sous-traitance n'est pas un sujet nouveau. Déjà au Moyen Âge certaines opérations étaient sous-traitées pour construire les cathédrales et les châteaux ou pour fabriquer des vêtements et des draperies dans le secteur du textile. La logique de cette sous-traitance était comme aujourd'hui de faire appel à des spécialistes disposant de compétences et/ou de moyens spécifiques sur une durée plus ou moins longue pour fabriquer des produits ou délivrer des services.

De nos jours, en France, la maintenance représente :

- plus de 22 milliards d'euros de dépenses dans l'industrie (2,4 % de la production en valeur), dont 8 milliards d'euros sous-traités ;
- 17,6 milliards d'euros de dépenses dans l'immobilier et le tertiaire, dont 13,2 milliards d'euros sous-traités ;
- 12 milliards d'euros de dépenses en produits et composants industriels en maintenance et travaux neufs ;
- 420 000 emplois de qualifications élevées pour l'ensemble de la filière.

Au fil du temps, la filière maintenance s'est professionnalisée, faisant émerger des acteurs majeurs, même si le marché reste dichotomique avec à l'opposé une constellation de petites entreprises qui interviennent également sur la palette de services en maintenance.

Par ailleurs, les donneurs d'ordres, c'est-à-dire les clients, justifient leurs choix de la sous-traitance par une décision stratégique de recentrage sur leur cœur de métier, à la base du développement de l'expertise forte de l'entreprise. Ainsi l'objectif principal de la sous-traitance est d'être globalement plus performante, en évitant une dilution des ressources et un manque de synergies entre des activités trop éloignées l'une de l'autre. À cet effet, les activités qui sont le plus souvent sous-traitées sont la comptabilité clients et fournisseurs, le secrétariat, la réception des appels téléphoniques, l'informatique, la maintenance, le nettoyage, le juridique, le commercial, etc.

