

## La maintenance en Chine vue par Bruno Lhopiteau

### Entretien avec Bruno Lhopiteau, Directeur Général de Siveco Chine

#### ***CCIFC : Racontez nous votre parcours : comment avez-vous été amené à travailler sur le secteur de la maintenance en Chine ?***

Bruno Lhopiteau : L'évolution de mes activités en Chine reflète d'une certaine manière la lente maturation du marché de la maintenance dans ce pays. A l'époque où j'étais basé à Singapour, je suis intervenu pour mettre en place une des premières GMAO en Chine, chez un papetier suédois à Suzhou. C'était en 1997. En 1999, je m'installais en Chine pour diriger la division infrastructures d'un grand groupe informatique suédois, et m'intéressais avant tout aux grands projets gouvernementaux, notamment les centrales nucléaires (le complexe nucléaire de Qinshan au sud de Shanghai), l'hydroélectrique (le barrage des Trois Gorges et des projets moins connus du grand public comme ceux de la partie nord du Mékong, connu en Chine sous le nom de fleuve « Lancang ») et les projets métros de Pékin et Shanghai. Ces projets, bénéficiant tous d'une allocation prioritaires des ressources humaines et des budgets par l'Etat chinois, ont pu mettre en place des méthodes et systèmes de maintenance particulièrement sophistiqués. En 2004, j'ai fait le constat que ces méthodes, de part leurs coûts et leurs lourdeurs, ne pouvaient convenir ni aux projets gouvernementaux moins en vue (par exemple les utilités municipales) ni à l'industrie en général. Aucun intervenant crédible n'opérait en Chine dans le conseil en maintenance. La recherche d'un partenaire en mesure de fournir les outils les mieux adaptés au marché m'a conduit à prendre contact avec Siveco, numéro un français du secteur de la GMAO, et à monter en partenariat avec eux Siveco Chine pour répondre aux besoins spécifiques du marché chinois. Fin 2004, nous étions prêts. En parallèle, je reste toujours impliqué dans le secteur du nucléaire, comme conseiller auprès de mes anciens partenaires suédois, pour les outils de gestion des données techniques et la maintenance conditionnelle.

Les approches de Siveco Chine et France sont très différentes, reflétant les différences entre le marché français – très évolué en termes de maintenance, et le marché chinois – péniblement en cours de maturation. Siveco Groupe est leader européen en logiciel de GMAO ; très présent à l'international, en évolution rapide vers des technologies de maintenance de plus en plus proche du terrain, Siveco reste avant tout une société informatique. Siveco Chine ne développe pas de logiciel. Nous avons peu d'informaticiens dans notre équipe, dédiée à l'amélioration de la maintenance par la mise en place de l'outil GMAO, pour nous un outil de structuration, de motivation et de formation ; nous nous considérons comme des prestataires de services industriels.

***CCIFC : On parle souvent de facteurs culturels, donnant lieu à nombre de malentendus entre responsables expatriés et chinois et à des inefficacités de toutes sortes. Ces aspects culturels jouent-ils un rôle dans le secteur de la maintenance ?***

B. L : Vaste sujet ! Nous pourrions parler des heures durant de l'impact des traditions confucéennes et bouddhistes sur le mode de pensée de l'ingénieur chinois, et évidemment sur les Chinois en général. Mes propos iraient sans doute à l'encontre des idées véhiculées par les médias français prompts à glorifier ces traditions et à blâmer un prétendu héritage du communisme. Quoi qu'il en soit, les responsables français qui s'installent en Chine font rapidement l'expérience de modes de fonctionnement qui contredisent la définition même du terme « ingénieur » en France, fondé sur une approche analytique, systématique, des problèmes posés. En pratique et pour ne parler que de maintenance, nous rencontrons beaucoup de difficultés avec le diagnostic des défaillances et la mise en place du préventif. Ces difficultés se retrouvent dans l'échec immanquable de l'approche occidentale de la maintenance « organiser avant d'informatiser », c'est-à-dire l'idée qu'avant de mettre en place des outils de haute technologie, il faille structurer le département maintenance, envoyer les équipes en formation et atteindre un niveau prédéterminé d'organisation. En Chine, cela passe souvent par l'envoi d'un expert du groupe, voir d'un consultant extérieur – la plupart du temps ignorant des problématiques chinoises – pour auditer l'équipe locale. Souvent les résultats de ces audits sont désastreux et donnent lieu à un rapport qui met en évidence la nullité des équipes locales, en les humiliant au passage, garantissant l'échec de toutes les initiatives d'amélioration. Plus insidieuse, une vision remarquablement optimiste des choses (« cette unité fonctionne aussi bien que notre usine en France, en beaucoup moins cher ») qui reflète la plupart du temps un problème de communication avec les équipes chinoises (quand le patron pose la question, évidemment tout va très bien) et des budgets maintenance largement sous-évalués quand les installations sont encore quasiment neuves.

***CCIFC : Quels seraient vos conseils aux entreprises françaises qui s'implantent en Chine ?***

B. L : Ne surtout pas considérer la maintenance comme une évidence, un problème simple à laisser au partenaire chinois ou au responsable maintenance chinois. Au contraire, définir le plus en amont possible, dès la phase de conception du projet, une stratégie de gestion des installations sur le long terme. Ce qui peut être considéré comme allant de soi, comme la mise en place d'un registre d'équipements, la préparation de plans de maintenance, le suivi des interventions, doit impérativement être pris en main dès le départ. Pour garantir la mise en place de bonnes habitudes et leur pérennisation, nous allons à l'encontre du bon sens occidental en proposant l'installation de la GMAO le plus tôt possible, avant même le recrutement de l'équipe complète (de toute manière le taux de rotation du personnel risque d'être très important). Si je pouvais tenter de faire un inventaire des erreurs les plus fréquentes, je dirais : laisser faire le partenaire chinois, l'équipe locale, voir (pire) un sous-traitant local – souvent avec un budget maintenance sous-estimé (« les travailleurs chinois ne coûtent pas cher »), des conséquences à plus ou moins long terme, tels le remplacement au bout de 2 ans d'un équipement critique dont la durée de vie aurait dû être de 10 ans mais qui n'a jamais été maintenu (car « il fonctionnait bien ») et l'absence d'un historique de maintenance sur lequel baser des décisions. Autre erreur, penser que le responsable maintenance local

est en mesure de justifier des investissements de type GMAO, alors qu'il n'a probablement aucune expérience en gestion de la maintenance, à part gérer ses équipes, et une aversion culturelle pour toute prise de responsabilité (impossible de s'engager sur un retour sur investissement, la décision est à prendre par l'expatrié de service). La gestion des pièces pose très souvent problème : mettre en place des contrôles dès le départ et se méfier de toute solution qui passerait par des « relations », même de bonne volonté. Par l'opposé, ne jamais court-circuiter les équipes chinoises, bien au contraire, elles ont des compétences indispensables, souvent une très bonne réactivité, une soif d'apprendre, de bonnes capacités de travail, des connaissances techniques, etc. Il faut les mettre en position tout en les guidant, en les appuyant aux moments opportuns. Encore une fois l'outil technologique, toujours considéré comme motivant et valorisant, est un excellent vecteur de formation et de support.

### ***CCIFC : Quel avenir voyez-vous pour votre société en Chine ?***

B. L : Ma boule de cristal m'indique que le marché continuera à évoluer lentement, mais sûrement. Nous avons récemment étendu notre gamme de services, avec un accord stratégique avec le prestataire de services techniques AES (gestion de projet et supervision de chantiers dans la construction ou l'agrandissement d'usines), rencontré dans le cadre du groupe de travail, vers des prestations plus « terrain », audits de fonctionnements, gestion des arrêts, définition des plans de maintenance, maintenance conditionnelle, gestion des équipes (internes ou sous-traitants) et externalisation de la maintenance des utilités industrielles – c'est-à-dire les besoins recensés chez nos clients.

Nous sommes les seuls en Chine à avoir ce positionnement spécifique « amélioration de la maintenance ». Ce positionnement ne peut que nous être favorable, comme le montre nos récents succès et une trentaine de clients en Chine (des infrastructures locales et des multinationales moyennes et grandes comme Areva T&D, ArjoWiggins, Auchan, Danfoss, Essilor, IKEA, Saint Gobain, Suez, etc.). Du point de vue personnel, il est très agréable de travailler dans un secteur novateur en Chine, car les Chinois sont très avides de connaissances dans ces domaines aujourd'hui encore inexploités.