

Réussir sa maintenance en Chine

Par Joseph Tronchi, gérant de la société AES International

Pour réussir sur le marché chinois, il faut en comprendre les fondamentaux et les entreprises doivent procéder étape par étape dans un environnement qu'elles ne maîtrisent que partiellement, voire pas du tout.

Le marché chinois ne s'improvise pas, cela prend du temps. Plusieurs années sont souvent nécessaires pour repérer les points à surveiller, observer les pratiques, capter les tendances et analyser les opportunités. Il faut toujours garder à l'esprit la lenteur de l'administration chinoise. Il existe des contrôles à chaque étape. Les autorisations sont données les unes après les autres par des services différents. Partir sur du court terme avec les Chinois est perdu d'avance ; l'approche doit être graduelle et la progression permanente. Les entreprises qui réussissent en Chine sont celles dont les actions s'inscrivent dans la durée.

Cette différence culturelle quant à la notion du temps explique partiellement les difficultés que rencontrent souvent les sociétés étrangères qui veulent s'implanter en Chine. De par cette différence, la vision du futur n'est pas la même pour les deux parties et certains points qui peuvent sembler prioritaires pour les Occidentaux ne le sont pas pour les Chinois. Dans le domaine de la maintenance des équipements de production, peut-être encore plus que dans d'autres domaines, il faut toujours garder à l'esprit que cette gestion du temps est différente si l'on veut rester performant et ne pas se trouver face à de sérieux problèmes.

Si la Chine possède des atouts incontestables, il est toutefois difficile de dire que toutes les conditions sont réunies pour produire avec la qualité que nous attendons en France par exemple. Matières premières parfois de qualité moyenne ou outils de production vieillissants et non entretenus sont des facteurs à prendre en considération.

Envisageons deux cas de figure de projets souvent rencontrés : la construction d'une usine neuve et le rachat d'un bâtiment ou d'une entreprise existante (ou participation en JV).

Construction d'une usine neuve

Dans le cas du démarrage d'une unité entièrement nouvelle, il convient de commencer très en amont du projet l'étude du plan de maintenance des outils de production ainsi que le « Facility Management », sans oublier les utilités (HVAC, air comprimé, ascenseurs, ponts roulants, etc.).

Cette étude sera généralement sous-traitée, en collaboration étroite avec la Direction de projet, afin de prendre en compte tous les aspects spécifiques du marché chinois.

Cette méthodologie permettra d'être prêt pour lancer, dès le démarrage de l'usine, les tournées d'entretien préventif, souvent délaissées dans la bousculade des premières semaines.

Rachat d'un bâtiment ou d'une entreprise existante (participation en JV)

Dans le cas de la reprise d'une activité existante avec des outils de production en place, il convient de réaliser, au plus tôt, un audit d'état des lieux de l'ensemble du process et utilités, afin d'appréhender au plus juste les investissements éventuellement nécessaires pour atteindre un niveau de performance souhaité.

La formation des équipes de maintenance en place sera nécessaire afin d'expliquer les notions de maintenance préventive, de programmation de travaux. Il est souvent judicieux de faire appel à des spécialistes extérieurs afin de mener au mieux cette mission.

Les problèmes communs

Certaines usines construites récemment rencontrent fréquemment des problèmes de défaillance de l'outil de production après deux ou trois années d'exploitation dus à une quasi-inexistence de gestion et d'organisation de la maintenance du matériel. La gestion du stock de pièces détachées de première dotation n'est pas suffisante. L'excellence du prix de revient des premières années d'exploitation est alors en fait biaisée puisqu'elle ne lisse pas les coûts « normaux » de la maintenance qui auraient dû être appliqués, reportant un engagement fort des dépenses la troisième et quatrième année avec des besoins en travaux nécessitant également un arrêt de production.

La culture chinoise a du mal à se projeter dans l'avenir. Un planning à long terme, des travaux préventifs sont difficilement assimilables et gérables pour une équipe en place.

Il apparait, en termes de maintenance, des points récurrents chez l'ensemble de nos interlocuteurs :

- Besoin de maîtriser un domaine d'activité étranger (le personnel de direction est aguerri aux activités de production, voire commerciale, mais jamais de maintenance).
- Assurer une fiabilité de l'outil de production.
- Avoir des interlocuteurs « parlant le même langage » en termes d'objectifs et d'amélioration.
- Maîtriser les coûts de maintenance à travers des indicateurs fiables.
- Fortement diminuer les intérêts personnels des employés en place.

- Avoir une assistance technique fiable.
- Maîtriser les intervenants extérieurs (coûts, délais, programmation, adéquation avec le programme de production etc.).
- Ne pas se laisser enfermer dans une gestion de la maintenance entièrement locale

L'aspect relationnel et la confiance entre partenaires restent les maîtres mots de la réussite dans ce pays.

La mise en place d'un logiciel de GMAO

Contrairement à ce que l'on rencontre en Europe, la mise en place d'un logiciel de GMAO ne vient pas systématiquement après la recherche d'une mise en place rigoureuse de la maintenance préventive, d'équipes formées, d'organisation optimale.

En Chine, l'utilisation d'un logiciel de GMAO permet de structurer immédiatement la fonction maintenance, de mettre en place un historique exploitable, de commencer à former le personnel au planning en introduisant des notions de préventifs, et surtout de valoriser le personnel de maintenance par l'utilisation d'outil high-tech.

Cette dernière notion, fondamentale, permet de « redorer le blason » de métiers trop souvent mal considérés.

Source : Joseph Tronchi
AES International