

> Tribune

Un enjeu stratégique de l'entreprise

Trop souvent encore considérée comme le parent pauvre de l'industrie, la maintenance doit devenir un enjeu stratégique pour l'entreprise.

La maintenance est encore considérée dans certaines entreprises comme une fonction de contrainte à la différence de la production, source justement de production ! Elle rend des comptes à l'exploitant, demande la mise à disposition de tel ou tel équipement que l'exploitant lui donne « sous réserve de », voit ses plannings d'intervention perturbés par les « fluctuations » des plannings d'ordonnement de la production... Cette relation entre les métiers maintenance et exploitant, y compris dans les grands groupes mondiaux, s'exprime en réalité sur le terrain par des expressions du type : « On ne peut rien planifier, tout est à traiter en urgence, on est les pompiers au service de l'exploitant ! ».

Un déséquilibre subsiste ainsi entre ces fonctions. Même si quelques « *arrangements entre amis* » permettent d'aller dans le bon sens, l'efficacité attendue n'est pas toujours au rendez-vous : « *On ne peut pas assurer les engagements qu'on nous impose !* »

Les défis de la maintenance

D'autant plus que les enjeux de la maintenance vont bien au-delà de la garantie d'une entente cordiale avec les autres services internes de l'entreprise. La maintenance doit contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise par une plus grande disponibilité des équipements tout en contribuant aux efforts de réduction des coûts. Repenser ses processus clés, assurer la fiabilité de ses équipements, mesurer son efficacité à travers le suivi d'indi-

cateurs de type MTBF, MTTR, identifier et réduire les pertes liées aux déplacements inutiles, au stock, au transport, à travers des chantiers lean maintenance, faire les bonnes AMDEC, optimiser les gammes opératoires, mesurer ses gains au travers de campagnes de Tsva, gérer son budget et assurer au fil de l'eau un contrôle des coûts de ses opérations, renouveler ses effectifs en assurant le maintien des niveaux de compétence métier, prioriser, préparer et planifier ses interventions... tel est le pain quotidien de la maintenance, tout un programme !

Comment dès lors assurer la pérennité des pratiques et outils mis en œuvre ? Comment garantir une homogénéité dans la multitude de projets possibles d'amélioration lancés en parallèle et qui parfois se télescopent ? Quel est le socle qui doit permettre de fédérer les efforts dans une direction partagée et commune ? Comment assurer le maintien des compétences clés en tenant compte du départ des « papy boomers » et des choix faits d'internationalisation et d'externalisation ?

Une volonté d'efficacité globale

Les dernières expériences de Kepler nous permettent d'avancer quelques facteurs clés de succès. Tout d'abord, un projet d'optimisation de la maintenance ne peut être considéré comme un projet strictement maintenance. Il doit être un projet d'entreprise et trouver son souffle et sa vigueur dans une volonté d'efficacité globale. Ensuite, il repose sur trois fondamentaux : des solutions techniques perfor-

mantes, un système de management robuste et une vraie dynamique de conduite du changement.

Ainsi, pour parler d'une seule voix, il est nécessaire de poser les fondements d'un système de management de la maintenance en cohérence avec les autres services de l'entreprise et de définir son terrain de jeu (qui dépasse les frontières physiques de l'entreprise). Les règles doivent être définies collectivement avec les autres services. Les indicateurs de performance doivent également faire l'objet d'un consensus fort et être partagés et compris de l'ensemble, du comité de direction aux opérationnels terrains. Un indicateur de taux de respect du planning n'est pas un indicateur strictement maintenance, au même titre qu'un indicateur de respect des dates de fin des travaux ou de priorisation amont des travaux. Tous les acteurs ont un rôle à jouer dans la mise en place d'un processus de performance fluide au travers de points de rencontre avec les autres départements et avec l'aide d'outils et de pratiques d'échange telles que des matrices de priorisation.

Ce système de management doit permettre de maîtriser les performances des trois processus majeurs : réalisation des travaux (maîtriser des délais & planning, intervenir correctement du premier coup, maîtriser les coûts d'intervention internes et externes...), fiabilité (identifier les équipements les plus pénalisants, mesurer la criticité, faire des AMDEC...), gestion du cycle de vie (assurer la mise à disposition des équipements, définir les bons modes opératoires, maîtriser la fin de vie des installations...).

Lorsque le cadre est ainsi défini et validé, alors la maintenance peut assumer toutes ses responsabilités et s'engager fermement et anticiper. Elle peut œuvrer de manière autonome et proactive en proposant des solutions techniques et des modes opératoires terrains efficaces.

Rééquilibrer les rapports avec la production

La mise en place d'un tel système, s'il fait appel au bon sens et répond à des fondamentaux de mesure de la performance, n'a rien d'évident et demande une évolution des mentalités et un accompagnement soutenu. De fortes compétences pour conduire le changement sont nécessaires afin de ne pas rester à un stade de « projet vitrine ».

Avec la mise en place de ce système de management qui intègre la priorisation, la préparation et la planification des opérations, la maintenance redevient une pièce maîtresse et décisionnaire dans la bonne conduite des installations et dans l'atteinte des objectifs. Le système force un rééquilibrage des fonctions et une évolution culturelle entre les services : une confiance réciproque entre la maintenance et la production.

Des gisements de valeur encore inexploités

Le « contenant » une fois mis en place permet d'insuffler les bonnes pratiques et de travailler avec efficacité sur des problématiques strictement maintenance comme la mise à jour des gammes, l'ex-

Les auteurs

Jean Garcia et Lionel Muller sont respectivement manager et associé fondateur chez Kepler, cabinet de conseil spécialisé dans l'optimisation de la performance opérationnelle : l'innovation et conception des produits, les achats, la supply chain et les opérations de production et d'exploitation. Fondé par 4 consultants ingénieurs de formation et disposant de plus de quinze années d'expérience, le cabinet poursuit son activité depuis 2007 avec une équipe d'une trentaine de consultants. <http://keplerconsulting.com>

ploitation des indicateurs MTBF, MTTR... Les pratiques de supervision active terrain (contrôle des opérations complexes, visites préalables et gestion des fins de chantiers) mais aussi l'implication des opérateurs dans la maintenance de niveau 1 peuvent alors être améliorées efficacement.

Les grands leviers d'optimisation (achat, Lean manufacturing, supply chain...), ont été largement exploités ces dernières années. La maintenance industrielle offre en revanche des gisements de valeur moins évidents, moins explorés, mais qui restent néanmoins importants et permettent une amélioration globale de l'entreprise. ■

Jean Garcia
et Lionel Muller