Management de la **maintenance**

Renaud CUIGNET

Management de la maintenance

3e édition

DUNOD

Photo couverture : JHMatten/fotolia.com

Mise en page : Nord Compo

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 1er 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, 2018

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN 978-2-10-078102-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° 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.

Chapitre 1

L'audit des bonnes pratiques

Le cercle dynamique s'utilise en trois phases :

- **a.** l'évaluation du taux de développement actuel des bonnes pratiques,
- **b.** la définition des développements prioritaires selon les objectifs stratégiques de l'entreprise,
- **c.** la quantification des enjeux opérationnels et financiers liés à un meilleur développement de ces bonnes pratiques.

L'objectif du présent chapitre consiste à vous guider pas à pas au travers des deux premières phases. Les chapitres suivants de cet ouvrage vous aideront à mener à bien la troisième phase.

La qualité de l'évaluation initiale du taux de développement des bonnes pratiques est essentielle. L'évaluation de départ conditionne de façon évidente les deux phases suivantes. Il ne s'agit pas ici de faire un diagnostic pessimiste ou optimiste d'une situation, mais un diagnostic objectif. La meilleure façon d'y parvenir consiste à regrouper et à prendre en compte les points de vue des différentes fonctions de l'entreprise impliquées dans le processus de maintenance. Il convient également d'obtenir le point de vue des différents niveaux hiérarchiques de ces fonctions. Des différences de perception de la situation actuelle seront alors mises en évidence et des discussions constructives pourront être générées pour, à la fois, obtenir un consensus sur la situation initiale, mais également une adhésion la plus large possible sur les actions à prendre en conséquence.

Pour y parvenir, nous vous proposons de suivre les étapes suivantes :

a. Tout d'abord, comme le personnel de la fonction maintenance n'est pas le seul à intervenir sur le processus de maintenance, il est recommandé de distribuer le cercle dynamique à l'ensemble des managers intervenant sur le processus de maintenance, quelle que soit leur fonction.

On retrouvera ainsi généralement du personnel :

- de production,
- des achats,

- des ressources humaines,
- du contrôle de gestion.

b. Ensuite, demandez-leur de remplir individuellement la grille d'évaluation des bonnes pratiques qui les concernent. Vous pouvez vous reporter pour cela à l'Annexe I, qui indique quelles bonnes pratiques sont influencées par quelles fonctions de l'entreprise. Ainsi, le responsable achats n'évaluera que les bonnes pratiques de maintenance qui ont un lien avec les achats, ou le personnel de production n'évaluera que celles qui ont un lien avec la production. Attention, il s'agit bien de se prononcer individuellement sur le taux de développement réel dans l'entreprise des différents critères d'évaluation. Il ne s'agit pas, pour l'instant, de dire si cette bonne pratique est intéressante ou pas. Il convient de bien séparer ces deux questions. Réponse sera apportée à la deuxième question lors de la définition des développements prioritaires.

c. Quand chacun a rempli sa grille d'évaluation, vous pouvez alors regrouper les différents intervenants afin d'échanger les points de vue, de resserrer les perceptions extrêmes et d'obtenir ainsi une image qui soit le reflet de la réalité de l'entreprise. **Attention, cette étape est extrêmement critique.** Elle permet en effet de partager des perceptions individuelles qui viennent du « vécu » de chacun, et ainsi d'obtenir une véritable prise de conscience individuelle de l'état réel du processus de maintenance dans l'entreprise. C'est la première étape du processus de changement.

d. L'échange de points de vue doit conduire le groupe de participants à apporter une réponse **unique** et **commune** aux différents points de la grille d'évaluation. On pourra alors parler de prise de conscience collective de l'état réel du processus de maintenance. L'évaluation finale de la situation actuelle sera classée selon cinq niveaux de développement ; le niveau 1 représentant un taux de développement extrêmement faible des bonnes pratiques de maintenance, et le niveau 5 un taux de développement correspondant à des bonnes pratiques « de classe mondiale ».

L'évaluation individuelle des bonnes pratiques

Pour calculer le taux de développement d'une bonne pratique, il faut évaluer le taux de développement de chacun des critères. Cinq taux de développement sont disponibles : 0 %, 25 %, 50 %, 75 % et 100 %. Toutefois, le taux de développement de certains critères ne se mesure pas toujours de cette façon. Une autre échelle de mesure est alors décrite dans la définition

même du critère, et cette échelle est reportée dans la partie droite de la grille sous les sigles A, B, C, D et E.

Quand vous avez choisi le taux de développement d'un critère, encerclez simplement la réponse adéquate. Une fois l'ensemble des réponses entourées, additionnez les notes correspondantes et indiquez la somme au bas de la grille. Il suffit de compléter la phrase « Taux de développement : /x », dans laquelle « x » correspond à la somme des notes maximales de la grille concernée.

Le taux de développement doit être évalué en vous fondant sur la connaissance que vous avez de la réalité de l'entreprise. Même si les critères utilisés permettent de faire une évaluation objective de la réalité, cette évaluation restera malgré tout en partie subjective. En effet, et c'est naturel, elle sera influencée par toute une série de perceptions que vous avez de l'entreprise, perceptions fondées sur votre « vécu » personnel de l'entreprise. Plus vous serez nombreux à participer à cet exercice, plus vous pourrez confronter de façon constructive vos perceptions respectives, et plus les taux de développement des bonnes pratiques de maintenance seront objectifs.

À chaque bonne pratique correspond donc une grille reprenant différents critères d'évaluation. Mais cette grille reprend aussi d'autres informations. Elle indique également l'impact que la bonne pratique peut avoir sur les volumes produits, les coûts de maintenance et les capitaux engagés. L'ampleur potentielle de cet impact est indiquée par :

- un « F » quand l'impact est fort,
- un « M » quand il est moyen,
- et un « f » quand il est faible.

Ces indications révéleront toute leur importance quand vous comparerez le développement actuel des bonnes pratiques par rapport aux exigences de développement liées à vos objectifs stratégiques.

Finalement, chaque grille d'évaluation est précédée de commentaires expliquant la raison d'être de la bonne pratique concernée.

Voici donc les bonnes pratiques, leur raison d'être et leur grille d'évaluation.

1 Politique et stratégie de maintenance

Pour pouvoir dire si le processus de maintenance est réellement performant, il faut pouvoir comparer ses performances réelles aux performances attendues. La stratégie d'un site, celle qui permet d'atteindre des résultats attendus, doit être déclinée en une stratégie maintenance. Cette stratégie maintenance favorisera selon les cas la fiabilité, la compression des coûts, la rentabilité des capitaux engagés, ou toute combinaison de ces trois dimensions. Elle sera ensuite déclinée en politiques de maintenance adaptées aux

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

différentes installations. Des politiques de « zéro panne » ou de « marche jusqu'à la panne », variables éventuellement d'une installation à l'autre, sont deux exemples extrêmes mais régulièrement appliqués de politiques de maintenance.

1	Politique et stratégie de maintenance					
Volumes : F Coûts : M Capitaux : F		A 0 %	B 25 %	C 50 %	D 75 %	E 100 %
01	La politique de maintenance est écrite et communiquée. Elle fixe les orientations données à la maintenance lui permettant de contribuer aux objectifs fixés par la direction de l'entreprise.	0	1	2	3	4
02	La politique de maintenance explique les attentes de la direction au sujet de la disponibilité et de durée de la vie des installations, de la sécurité des hommes et des biens, de la qualité des produits, de la protection de l'environnement et de l'optimisation des coûts de maintenance.	0	1	2	3	4
03	La politique décrit les méthodes de travail à adopter et les objectifs à atteindre pour les équipements dont la panne n'a pas d'impact sur les volumes de production ou les ventes, et pour ceux dont une panne a un impact négatif sur les volumes de production ou les ventes.	0	1	2	3	4
04	Pour chaque ligne de production ou chaque installation clé, la politique de maintenance préconise ainsi une maintenance préventive ou au contraire accepte une maintenance corrective.	0	1	2	3	4
05	La politique de maintenance définit également l'orientation de l'entreprise en matière de maintenance internalisée et de maintenance externalisée.	0	1	2	3	4
06	Une stratégie de maintenance est écrite et communiquée. Cette stratégie décrit les actions à mettre en œuvre pour atteindre et même dépasser les objectifs fixés par la politique de maintenance.	0	1	2	3	4