



photo: Sigma Control

La théorie traitant de la manière la plus efficace et la plus rentable d'assurer la maintenance des installations d'une usine a déjà été largement développée. Il faut tout d'abord élaborer des concepts de maintenance pour l'installation concernée, les intégrer à un planning, rédiger des consignes de travail, les intégrer à un progiciel de qualité et le tour est joué. Malheureusement, il semble bien que dans la pratique, cette théorie sophistiquée ne fonctionne que trop rarement, malgré toutes les analyses et toutes les belles résolutions. À quoi cela peut-il bien être dû?

Formations et concepts liés à la maintenance Ensemble, pour une implémentation réussie

Dans de nombreuses entreprises (de production), les tensions ressenties dans l'atelier montent d'emblée d'un cran lorsqu'on affirme que l'ingénieur de maintenance "ne s'est jamais donné la peine de venir faire un tour sur le site concerné", tandis que dans les bureaux de l'entreprise, on a l'impression que les consignes liées aux concepts de maintenance ne sont pas suivies. Un peu comme s'il s'agissait de deux mondes différents!

Théorie et pratique

Affirmer que théorie et pratique sont deux choses différentes n'a (absolument) aucun sens. Si la théorie et la pratique ne concordent pas, c'est que la théorie est fautive ou appliquée incorrectement. Ce dernier cas de figure est le plus fréquent, ce qui peut s'expliquer par diverses raisons:

1. Si, dans le cadre d'un projet de gestion de la maintenance, on ne libère pas expressément une capacité de main d'œuvre suffisante, on risque de procéder de façon plutôt aléatoire. L'attention limitée et la concentration défaillante feront que le projet durera beaucoup trop longtemps, qu'il sera implémenté de façon chaotique et qu'il finira par se perdre dans l'agitation quotidienne.
2. Cela peut aussi être dû à un retard structurel

au niveau de la maintenance, obligeant à tout d'abord s'acquitter d'une montagne de tâches d'entretien imprévues avant d'en venir à des concepts "idéalistes" de maintenance préventive.

3. Il se peut aussi que les concepts de maintenance soient beaucoup trop larges, la charge de travail imposée à l'exécutant étant telle que cela devienne impossible compte tenu des sollicitations actuelles et qu'on accumule ainsi des retards structurels. On en revient donc automatiquement à la maintenance non programmée. Cela ne signifie pas nécessairement que les concepts de maintenance soient incorrects. Cette charge de travail supplémentaire découle peut-être d'une attention accrue portée, par exemple, à la sécurité ou la disponibilité. Cela implique toutefois, parallèlement et de façon imperceptible, un effort (plus) important de maintenance.
4. Il est enfin possible que les techniciens / exécutants de maintenance n'arrivent pas à s'habituer à la nouvelle situation, ne tiennent pas compte des concepts et continuent d'assurer les travaux d'entretien "à l'ancienne".

Quel que soit le facteur à l'origine du constat, le résultat est toujours le même. Le projet se

retrouve de plus en plus bas dans la pile de documents et finit aux oubliettes. Et la maîtrise souhaitée par le management en matière de disponibilité, de sécurité et de coût des installations, ne devient évidemment pas réalité.

Comment prévenir cette situation?

Dans les trois premiers cas, il faudra au minimum parer, d'une manière ou d'une autre et de façon temporaire ou non, au manque de main d'œuvre. Cela ne changera toutefois rien au fait qu'il y a de fortes chances pour qu'on finisse, en définitive, par buter sur le dernier point susmentionné.

La solution consiste donc à convaincre les personnes concernées du sens des changements apportés à leur environnement de travail et à leur expliquer pourquoi on veut qu'il y ait une autre approche de la maintenance. Il est important de préciser ici que ces changements ne signifient pas qu'on travaillait de manière incorrecte jusque-là mais qu'ils résultent d'une vision différente (plus contemporaine) de la direction. Dans la pratique, il semble que les meilleurs résultats soient obtenus en scindant ces explications en deux parties:

1. La création d'une base générale, non pas au niveau abstrait du management



photo: Universiteit Siegen

La mise en œuvre et la présentation d'un exemple identifiable par tous les intéressés, suivies d'une discussion, favoriseront le processus d'implication personnelle et feront naître un certain enthousiasme vis-à-vis de la réussite de son propre projet.

mais d'une façon permettant au groupe cible de comprendre le concept.

Les exécutants du service de maintenance ont souvent l'impression que les règles générales ne s'appliquent pas à eux, en raison de caractéristiques très particulières ou spécifiques rendant leur situation de travail unique en son genre par rapport au reste du monde. Il s'agit là d'un exemple typique d'aveuglement auquel on peut remédier en faisant remarquer aux personnes concernées que si les travaux d'entretien, dans n'importe quelle entreprise, affichent évidemment certaines caractéristiques spécifiques, elles reposent toujours malgré tout sur des principes de base identiques.

Le respect d'une base globale résulte par conséquent surtout d'un cadre élargi, la présence d'une grande diversité de personnes favorisant l'adoption d'un champ de vision plus large. Pour des personnes actives dans le secteur chimique, par exemple, il est intéressant de constater que les principes de base de la maintenance – indépendamment de l'échelle et de la nature des activités spécifiques – de leur propre entreprise résultent en principe du même modèle de pensée que, par exemple, celui appliqué dans une boulangerie industrielle.

Cette première étape de formation doit donc

permettre de resituer la situation de sa propre entreprise dans le cadre plus général de la maintenance, ce qui évite une attitude d'opposition vis-à-vis de toute nouvelle approche de la maintenance.

Cela dit, le simple fait de mettre en évidence les caractéristiques spécifiques à l'entreprise dans le cadre global de la maintenance ne suffit pas à leur donner un contenu. On obtiendra les meilleurs résultats en impliquant directement les techniciens / exécutants de maintenance concernés dans le cadre d'une information ciblée. Nous en arrivons ainsi à la deuxième étape de la formation.

2. Application des principes de base dans le cadre d'une situation pratique spécifique

La mise en œuvre et la présentation d'un exemple identifiable par tous les intéressés, suivies d'une discussion, favoriseront le processus d'implication personnelle et feront naître un certain enthousiasme vis-à-vis de la réussite de son propre projet. Cela portera ses fruits non seulement durant la période d'implémentation mais également au-delà. On constatera que les collaborateurs du service de maintenance suivront avec grand intérêt les résultats (indices) de la nouvelle ligne stratégique dès qu'ils seront divulgués. Une motivation supérieure pourra même entraîner une augmentation de la productivité.

Il existe plusieurs façons de projeter la situation de sa propre entreprise sur les principes théoriques. Pour pouvoir être en mesure de fournir des explications efficaces, il faut définir clairement au préalable l'aspect ayant engendré ou pouvant engendrer de l'incompréhension. Son origine ne réside évidemment pas toujours nécessairement dans la nature même des activités mais peut aussi provenir de la maîtrise du flux de travail ou de la gestion de la documentation, de l'approvisionnement en matériaux, etc. En fait, tous les aspects liés à la gestion de la maintenance entrent ici en ligne de compte. Il convient donc de procéder à une analyse correcte, de préférence effectuée en faisant appel à un expert indépendant. On pourra ensuite déterminer, à partir d'une évaluation objective de la situation actuelle et d'entretiens informatifs avec les collaborateurs concernés, où on met ou risque de mettre en péril le bon déroulement du projet. Les conclusions ainsi obtenues permettront d'élaborer un programme de formation adéquat, taillé sur mesure.

Cela s'avère plus particulièrement pertinent lorsqu'on aborde des sujets auxquels on a été souvent confronté par le passé ou qui ont été abordés de façon incorrecte.

On ne sait pas

L'une des expériences vécues par un certain manager de maintenance dans le cadre d'un tel projet est qu'au niveau exécutif, on tente encore et toujours d'effectuer au maximum les travaux de maintenance de façon préventive. L'idée sous-jacente est que le fait d'éviter des défaillances entraîne automatiquement une plus grande disponibilité, comme si un entretien préventif n'affectait pas directement cette même disponibilité. Son expérience a été que si on demande très concrètement aux intéressés pourquoi on effectue certaines opérations de maintenance, pourquoi on a choisi tel ou tel intervalle ou quel est le prix de revient global d'une heure d'immobilisation, les réactions sont souvent bien décevantes: on ne sait pas!

Le fait de chercher des réponses à ces questions dans le cadre d'un programme de formation, en concertation avec les exécutants, génère un soutien spontané du projet et permet de franchir un pas important vers une implémentation réussie. << (C.V.D.B.)