

L'organisation du partenariat

Une production fiable en guise d'objectif commun

Christer Idhammar, IDCON, INC Raleigh NC

Dans les usines dont les performances sont plutôt limitées, nous constatons très souvent que la production, la maintenance et l'ingénierie opèrent dans des environnements séparés, sans aucune véritable coopération. La vision traditionnelle de ces usines est que le département de maintenance fournisse des services à son client, qui est le département de production, et que le département d'ingénierie soit appelé « le trou noir », dans lequel disparaissent les demandes d'actualisation des plans et autres documents et où la maintenance et l'input opérationnel ne sont pas pris en compte lors de la spécification et de l'acquisition de nouveaux équipements.



Photo: ABS Pump AB

L'illustration montre un bon exemple d'une conception LCC. Le bras de lavage portable, les vérins à vis pour l'alignement du moteur, la soupape permettant le drainage du boîtier de la pompe et les points fixes destinés à l'analyse des vibrations seront initialement un peu plus coûteux, mais permettront de réaliser des économies plus substantielles sur la durée de vie de la pompe. De bonnes instructions et un bordereau portant toutes les données originales du fabricant pour tous les composants de la pompe seront également fournis.



"Seminar: The partnership organization: how to make your production, maintenance and engineering organizations work together."
Bemas, Belgian Maintenance Association asbl, a invité Christer Idhammar en vue de présenter un séminaire approfondi consacré à ce sujet. Vous apprendrez de la bouche même de l'un des gourous les plus réputés de la maintenance comment vos départements d'entretien, de production et d'ingénierie pourront mieux collaborer. Ce séminaire unique se déroulera le jeudi 21 juin 2007, comme toujours aux tarifs Bemas soucieux des budgets. De plus amples informations sur www.bemas.org.

modifications suffisamment drastiques pour en retirer tous les bénéfices. La plupart des organisations entretiennent l'illusion qu'elles travaillent d'ores et déjà comme des partenaires et ne font par conséquent rien pour implémenter de telles mesures. Les usines d'aujourd'hui ne peuvent pas se permettre de ne pas appliquer un système de partenariat, car les opportunités d'économie sont trop considérables pour être ignorées et la décision d'implémenter un système de partenariat doit émaner de la direction de l'usine ou même de

plus haut. Le reste de l'organisation est souvent figé dans une attitude protectrice par rapport à leurs anciens rôles.

Implémentation

Avant tout, le directeur d'usine doit être convaincu que l'implémentation des démarches de partenariat est la chose à faire pour amplifier la compétitivité de l'usine et qu'il ne peut pas se permettre de ne pas le faire. Il est important de comprendre que l'évolution vers des pratiques de partenariat n'est pas une révolution, mais plutôt une évolution passant par l'application d'un bon sens approfondi. Cette démarche n'exige donc pas beaucoup de temps et ne coûte pas des masses de dollars de capital.

Étapes d'implémentation recommandées

Même si la plupart des notions que vous avez pu lire dans cet article émanent du bon sens le plus élémentaire, vous devrez néanmoins vendre ces idées aux acteurs-clés au sein de votre organisation. Vous pouvez souvent accélérer ce processus en réunissant les responsables des départements chargés des opérations, de la maintenance et de l'ingénierie pour discuter de ces idées. Compte tenu du fait que ces principes sont frappés du bon

sens, les chances d'assister à leur acceptation sont très élevées.

Déclaration de mission

La démarche consistant à convenir avant tout

d'une déclaration de mission conjointe entre les acteurs opérationnels et les responsables de la maintenance pourra s'avérer être une aide précieuse. Ces acteurs devront établir conjointement cette déclaration de mission. Vous pourrez commencer en dressant l'inventaire d'un certain nombre de termes-clés qui devront impérativement être inclus dans la déclaration, comme par exemple la production fiable, la sécurité, le partenariat. Répartissez les responsables en plusieurs groupes chargés d'établir cette déclaration.

Il suffira ensuite de réviser plusieurs fois les déclarations ainsi rédigées pour probablement parvenir à une déclaration de mission ayant l'assentiment de tous. Un exemple pourrait être :

« Dans le cadre d'un partenariat entre les acteurs opérationnels et les responsables de la maintenance, nous créerons une fiabilité de production sans cesse amplifiée par le biais de l'implémentation des meilleures pratiques à long terme. » Conviction: la fiabilité de production accrue se traduira par une diminution des coûts de fabrication.

Les déclarations de mission pour la maintenance et les activités opérationnelles doivent rejoindre la déclaration ci-dessus. En ce qui concerne le département de maintenance, la déclaration de mission pourrait stipuler :

« En tant que partenaires égaux avec le département opérationnel, nous fournirons une fiabilité sans cesse accrue des équipements par le biais de l'implémentation des meilleures pratiques à long terme. » Conviction: la fiabilité accrue des équipements se traduira par une diminution des coûts de maintenance.

L'application et l'usage véridiques de cette déclaration se traduiront par des pratiques de travail très différentes par rapport à une démarche rejoignant la déclaration de mission actuellement très répandue parmi les départements de maintenance:

« En tant qu'organisation des services à l'égard de la production, nous fournirons en toute sécurité des services efficaces au coût le plus bas. » Cette organisation est devenue principalement axée sur les coûts. Au fil des années, le directeur de la maintenance a focalisé son attention sur les possibilités de réduire les coûts de maintenance. En agissant ainsi, il faisait exactement ce que lui demandait son supérieur et il suivait la déclaration de mission à la lettre. La façon la plus simple de réduire les coûts de maintenance consiste à différer les travaux de maintenance et c'est ce qu'il a fait. Après deux ans, les coûts de maintenance ont augmenté de façon drastique et la fiabilité a chuté dans une telle mesure qu'il a été licencié.

Vous pourriez souhaiter procéder à une évaluation bien structurée et instructive de vos performances dans le domaine de la maintenance en vue d'accroître la prise de conscience sur ce plan et de permettre à votre organisation de découvrir le fossé qui sépare les meilleures pratiques et vos pratiques actuelles. Cette évolution devrait décrire les nouvelles pratiques de travail de manière à pouvoir mesurer les améliorations ou l'absence d'améliorations. <<

Composant	Organisation axée sur le service	Système de travail en partenariat	Commentaires
Indicateur-clé de performances	Coût de maintenance/tonne	Tonnes de première qualité/coût de production	Pousse l'organisation à focaliser son attention sur la compétitivité et les résultats globaux. L'attention doit être accordée à ce qui occasionne les coûts et pas aux seuls coûts.
Ingénierie	La définition des spécifications et les acquisitions de nouveaux équipements ne tiennent pas compte des spécifications en termes de fiabilité et de possibilités d'entretien et sont exécutées sans une implication suffisante des utilisateurs. Les acquisitions sont principalement basées sur le plus faible coût d'achat.	Acquisitions basées sur le plus faible Life Cycle Cost. Les spécifications incluent les exigences en termes de fiabilité et de possibilités d'entretien.	Pour être fructueux, les investissements doivent évoluer d'une vision du coût à court terme vers une attention accordée au coût global à long terme. Les sociétés privées peuvent s'avérer plus aptes à implémenter cette stratégie que les sociétés publiques.
Fiabilité	Perçue comme étant la responsabilité du département de maintenance et axée sur les seuls équipements. Parfois exclusivement liée à la maintenance prévue.	La fiabilité est la mesure de performance globale pour l'ensemble de l'organisation. Elle englobe la fiabilité des processus et des équipements.	La fiabilité de fabrication accrue réduit le coût. Un indicateur de performances commun aide à établir un système de travail en partenariat.
Rapports de production	Documents stipulant les pertes de production par département. Par exemple le département de maintenance, le service électrique, le service chargé des instrumentations et le département opérationnel.	Décrivent les problèmes, sélectionnent les problèmes à résoudre, assignent un propriétaire à chaque problème, éliminent les problèmes et forment le reste de l'organisation en ce qui concerne la solution.	Une évolution de demander "qui ?" à demander "pourquoi ?". Renforce la pratique des travaux en partenariat.
Analyse de la cause à la base	Souvent appelée analyse des défaillances.	Appelée élimination des problèmes.	Le terme de "défaillance" est souvent lié à l'équipement et donc à la maintenance. Le terme de "problème" englobe tout et soutient les pratiques de travail en partenariat.
Flexibilité	Les opérateurs opèrent et les responsables de l'entretien entretiennent.	Les opérateurs procèdent au minimum aux inspections de base des équipements et processus. Ils sont formés pour exécuter les inspections.	Les opérateurs peuvent souvent assurer jusqu'à 50 % de toutes les inspections de base requises. Ceci réduit considérablement le coût de la maintenance préventive. Il s'agit d'une première étape vers une plus grande flexibilité des opérateurs et des travaux de maintenance.
Priorités des travaux de maintenance	Les priorités sont décidées par le demandeur qui représente souvent le département opérationnel. Les priorités sont souvent émotionnelles.	Une directive des priorités est convenue et respectée, tant par le département opérationnel que par le service de maintenance.	La raison la plus commune pour laquelle les planificateurs ne planifient pas réside dans les interruptions fréquentes par des priorités émotionnelles. Une organisation de maintenance axée sur le service encourage une mentalité de "Bien Monsieur". Dans un partenariat, les priorités sont établies sur la base de ce qui est le plus important pour l'ensemble de l'organisation.
Planning et prévisions : arrêts des machines	Le département opérationnel et le service de maintenance travaillent sur la base de plannings différents. Les plannings peuvent facilement être modifiés.	Un seul planning pour l'ensemble des travaux. Les modifications des plannings sont prévues en concertation entre le département opérationnel et le service de maintenance. C'est le chef de projet qui régit les arrêts des machines et les opérations.	Un partenariat verra plus facilement les anciennes pratiques très coûteuses. Le partenariat améliore la rentabilité et la productivité.
Planning et prévisions : travail journalier	Des travaux sont souvent ajoutés au planning le matin même du jour où ils sont demandés. Cette pratique est acceptée par le service de maintenance puisque le département opérationnel est le client.	Le planning pour les travaux du lendemain est clôturé la veille à 11 h 00 du matin. Les travaux sont assignés aux techniciens à la fin de la journée précédant la date prévue. Moins de 5 % de modifications des plannings.	Entraîne un changement de comportement. Améliore la productivité de la maintenance.
Responsabilité du coût de maintenance	Le département opérationnel demande 70 % des interventions. Le directeur de maintenance est blâmé pour les dépassements des budgets.	Responsabilité conjointe pour les coûts de fabrication.	Génère des pratiques de partenariat.
Techniciens de maintenance en équipes	De nombreux techniciens en équipes pour couvrir les pannes possibles. Les techniciens d'entretien sont souvent mal utilisés.	Très peu, voire pas du tout de techniciens de maintenance en équipes.	La présence moins fréquente de techniciens de maintenance dans les équipes se traduit par davantage de travaux de maintenance assurés par les opérateurs.

Ce tableau résume certaines différences en termes de maintenance entre une organisation traditionnelle axée sur les services et un travail en partenariat motivé par les performances en termes de fiabilité.

Vous pouvez télécharger cet article sur www.mainpress.com