

Qu'est-ce que c'est ?

Les moyens de production sont de plus en plus nombreux dans les entreprises et les niveaux technologiques de plus en plus élevés. Leur entretien n'est plus le terme approprié, puisqu'il s'agit en fait de gérer globalement la disponibilité de l'outil de production au niveau bien d'équipement et au niveau processus.

Cette approche entre dans un cadre plus grand ; la maintenance fait partie intégrale de l'organisation : il faut parler de la **Fonction Maintenance**.

Longtemps limitée à une action corrective, la maintenance est de plus en plus considérée comme un gisement de productivité. L'anticipation des pannes de l'outil de production et leurs préventions deviennent un enjeu majeur.

Il s'agit de gérer la **Fonction Maintenance** de l'entreprise de façon considérée et réfléchie.

Les objectifs

La mise en œuvre d'une démarche d'amélioration de l'organisation de la fonction maintenance peut donc permettre d'atteindre plusieurs objectifs. Citons principalement :

- > La réduction du taux de panne.
- > La mise en œuvre d'un plan de maintenance préventive efficace.
- > L'amélioration des relations entre maintenance et production.
- > La maîtrise et la réduction des coûts de maintenance.
- > L'amélioration de la gestion de la sous-traitance.
- > L'évolution de la culture du management de la maintenance.
- > La mise en œuvre d'un outil de GMAO (Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur).
- > ...

La démarche

Des questions reviennent souvent :

- > Le service maintenance est-il performant et efficace ?
- > Quelles améliorations peuvent être apportées à l'organisation actuelle de la Maintenance dans mon entreprise ?
- > Comment mettre en place la surveillance des équipements ? La maintenance 1^{er} niveau ?
- > Etc...

Afin de répondre à ces questions, il est possible de mettre en œuvre une démarche s'appuyant sur :

A/ L'utilisation d'un outil de diagnostic structuré permettant de recueillir les informations qualitatives et quantitatives auprès du responsable et des techniciens de la maintenance et des personnels éventuellement concernés (Production, Achats, Qualité...).

> Exemples de thèmes à aborder :

- Organisation générale.
- Méthodes de travail.
- Suivi technique des équipements.
- Gestion du portefeuille de travaux.
- Tenue du stock de pièces de rechange.
- Achat et approvisionnement des pièces et matières.
- Organisation matérielle de l'atelier maintenance.
- Outillages.
- Documentation technique.
- Personnel et formation.
- Sous-traitance.
- Contrôle de l'activité.

B/ Préconisations d'amélioration : définition du plan d'actions à mettre en œuvre.

C/ Mise en œuvre des actions de progrès identifiées.

D/ Formation sur les thèmes suivants :

- Pourquoi faire évoluer la fonction maintenance de l'entreprise ?
- Les nouveaux enjeux.
- L'évolution du personnel face au nouvel environnement de travail.
- Maintenance corrective et préventive systématique ou conditionnelle.
- Les différents niveaux de maintenance.
- Les tableaux de bords et indicateurs.
- L'analyse des pertes de productivité.
- La mise en place de plans de maintenance.
- La démarche TPM (Total Productive Maintenance) et les outils associés.
- Comment gérer les demandes d'interventions ?
- Comment optimiser le stock des pièces de rechanges ?
- La GMAO (Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur).

Les Bonnes Pratiques

Les pré-requis :

> Implication de tous les intervenants

Les personnes concernées par les services apportés par la fonction maintenance dans l'entreprise sont nombreuses (Production, Qualité, Logistique...). Il est donc nécessaire de les informer et de les impliquer dans cette démarche de progrès.

Les facteurs clés de succès

- > Bien analyser le niveau de départ de la fonction maintenance. Mesurer grâce au diagnostic.
- > Définir les besoins et tracer la feuille de route en conséquence.
- > Bien assimiler la notion «client/fournisseur interne». La maintenance est en effet un fournisseur interne des différents clients qu'il a dans l'entreprise et la relation doit être gérée comme telle.
- > Ne pas négliger l'importance de la gestion des données dans la performance d'une fonction maintenance.
- > Ne pas vouloir à tout prix mettre en œuvre une GMAO si l'organisation maintenance n'est pas efficace.

Retour d'expérience

Stéphane MACE - Directeur Industriel - UCCOAR

Nous avons participé à l'action «optimisation de la fonction maintenance» suite à laquelle des démarches ont été mises en place :

- Planification des arrêts de ligne avec planning de révision. Une analyse des équipements et des points critiques à permis d'identifier les actions prioritaires à mener dans le cadre du plan de maintenance préventive. Ce planning est désormais respecté, il permet aux responsables de maintenance et de production de programmer des interventions.
- Un système de demandes d'intervention a été créé par le service informatique. Il permet aux chefs de lignes de faire directement des demandes d'actions à la maintenance suite à des constats d'anomalie ou pour des améliorations.
- Enregistrements d'interventions pour construire les historiques machines : chaque intervention est maintenant renseignée, ceci permet d'alimenter une base de données créée en interne.
- Evaluation des coûts d'entretien annuels.
- Pièces de rechange : un local a été aménagé pour accueillir le stock de pièces de rechange. Les pièces ont été rangées et identifiées, chaque mouvement (entrée/sortie) est déclaré.

Nous avons diminué de 3% nos taux de pannes et le budget maintenance a été réduit de 80 K€/an grâce à l'optimisation du parc de pièces détachées.