

P A R L O N S

M A I N T E N A N C E

par M. FAVREAU

M. FAVREAU, outre les nombreuses activités qu'il exerce au Comité National de Maintenance, au Groupe Informatique de maintenance de l'AFICE - AFIM, est administrateur d'un GIE AGS + JLF, ingénierie technique et sociale, créé à la suite du succès de son action au sein de la Société AGS-Argiles et Matériaux. Il reste responsable du service ingénierie de la maintenance de la Société A.G.S.

PARLONS MAINTENANCE...

Un Chef d'Entretien se met à rêver ordinateur et G.M.A.O., quand son patron lui dit : "L'Entretien coûte trop cher".

Personne ne se pose la question subsidiaire : "et pour ce prix, ou cet effort, qu'obtient-on ?"
Il faudra traiter les deux termes de la proposition et se demander ensuite : "Quelle informatique pour quelle entreprise ?" Avant d'envisager de réaliser le rêve G.M.A.O. Il est évident que si une partie de l'Entreprise "rêve" d'une certaine informatique, et qu'une autre "rêve" d'une autre informatique, vous aurez de gros problèmes.

1. Définissons la G.M.A.O.

Cela facilitera le dialogue. Pour certains, le rêve, c'est la Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur. Plus simplement, je traduirai : "Grosse Motivation Assistée par l'Organisation". L'ordinateur viendra ensuite. Si un jour votre patron vous a invité à partager sa réflexion et vous a dit : "L'Entretien coûte trop cher", c'est que "LE" problème est l'EFFICACITE. Pour tous. L'efficacité de l'entreprise, par le Produit, le Commercial, la Qualité, sont autant d'aspects qui concernent peu l'Entretien. Maintenant, on parle aussi de l'efficacité de l'Entretien. Dans l'entreprise, considérons une sorte de balance : sur un plateau, l'outil de production qui coûte de plus en plus cher à maintenir, à investir, sur l'autre plateau les résultats de l'entreprise. Les résultats ne sont plus assez substantiels pour contre-balancer le poids grandissant de l'Outil. Le fléau se met sur "Crise", d'où la remarque : "L'Entretien coûte trop cher".

La crise crée des tensions dans l'entreprise, qui se présente comme un filet hyper-tendu. Vous envisagez de mettre en place une Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur. Cette GM(AO) agit comme un pavé qui tombe dans le filet, mais avec des effets inattendus. Celui qui lisait son journal quinze bureaux plus loin fait un bond et se demande pourquoi il se retrouve au plafond. Il n'est pas content. Un autre, dans une zone de déplacements horizontaux, part en arrière et tombe, pas content. Vos agents peuvent se faire "aplatir" sous l'impact G.M.A.O., pas contents non plus. Ainsi, un "Système Entreprise" devenu hyper-réactif avec la crise, peut être déstabilisé par l'arrivée d'une G.M.A.O. qu'il n'a pas intégrée.

La crise, pour les entreprises, représente à la fois un DANGER et une OPPORTUNITE : un danger, parce que l'entreprise risque de disparaître si sa vitalité intérieure n'est pas suffisante pour résister aux agressions extérieures. Une opportunité dont l'entreprise peut profiter : la Maintenance, dont on parle beaucoup plus qu'il y a cinq ans. Le danger perçu par le chef d'Entretien qui s'entend dire "L'Entretien coûte trop cher" s'accompagne d'une opportunité : Remettre en cause la politique de Maintenance en l'intégrant à l'usine. Seulement pour progresser sur un terrain difficile, il vaut mieux posséder une Méthode adaptée au contexte : c'est cela A.G.S.

2. Pas n'importe comment...

La méthode s'harmonisera avec la stratégie de Direction Générale, qui, elle, a trois grandes orientations :

- vis-à-vis de ses clients (Produit),
- dans le domaine social (Agents),
- face au développement technique (Outil et Procédés).

Votre management favorisera la prise en compte de l'impact de ces trois axes sur le terrain.

Le Management d'un groupe reste "l'art d'optimiser ses contradictions".

Aujourd'hui, il y a contradiction quand on veut MOTIVER un service Entretien pour améliorer son efficacité. L'expérience montre qu'un Service Entretien qui se remet en cause, redéfinit une politique de Maintenance et donne un SUPPORT à cette politique, se retrouve avec quinze à vingt cinq pour cent de sureffectif. Et vous en faites quoi ?

Quand on parle de Maintenance, on pense aux Agents du service Entretien, mais aussi à ceux qui utilisent les machines. PRODUIT et PROCESSUS ont une incidence directe sur l'outil : ils créent de l'usure. A nouveau Produit, nouvelle Maintenance. J'entends par PRODUIT tout ce qui est fabriqué. Par exemple : réduire un délai de moitié, c'est un nouveau produit qui peut changer votre politique de Maintenance. De plus, s'il y a ou non sureffectif dans la Société, vous n'aurez pas la même façon de prendre les problèmes.

"L'Entretien coûte cher". A partir de là, on bâtit une opération de G.M.A.O. qui correspond à une volonté d'efficacité du service Entretien. La démarche adoptée va "mouiller" tout le développement de la Société. Aujourd'hui, on ne peut pas être efficace tout seul. On peut commencer seul, mais il faut intéresser, rapidement, l'ensemble des partenaires, de la Société, de l'Usine ou de la Production, cela dépend de la taille de l'Entreprise.

Le Service Entretien ne peut se remettre en cause seul, l'impact de la G.M.A.O. pouvant déstabiliser tout le monde.

3. Quelques réflexions...

Avec la METHODE, il faut des MOYENS et des PARTENAIRES.

Une méthode ? Chacun peut avoir la sienne. Sans méthode, pour dépanner une machine ou introduire une Gestion de Maintenance dans votre Service Entretien, vous aurez des soucis. En plus, il est nécessaire d'avoir des moyens acceptables par l'Entreprise.

Ecrire ou Acheter un logiciel ? Prématuré : Le dépannage vous préoccupe. Dans votre situation, vous essayez d'assimiler d'abord les questions posées par la Maintenance moderne. Tout de suite, il y aura répercussion sur les services de Fabrication qui ont besoin de machines. En fin de compte, ils seront des PARTENAIRES importants : Le service Fabrication peut vous aider à appuyer votre projet en disant : "Avec une meilleure maintenance, on peut gagner 10 points de disponibilité, suffisants pour éviter d'acheter une machine neuve en se limitant à améliorer une "ancienne." Ils peuvent proposer des actions avec vous. Et puis vous vous lancerez tout de suite. Oubliant le logiciel, vous penserez à un progiciel. En général, au maximum, vous achetez du standard, éventuellement personnalisable.

4. Préliminaires

Vite, au lieu de CORRECTIF, vous allez penser PREVENTIF, et vous allez intéresser la Fabrication aux opérations d'Entretien. Quand vous en serez là, vous n'aurez toujours rien gagné : car c'est l'usine qui réalise la RENTABILITE, pas l'Entretien en soi. Si vous voulez amortir une opération à 1 000 kF, il faut définir un centre de profit.

L'Entretien est un centre de coût, mais ne peut pas être un centre de profit. Faire du profit sur le "dos" du Fabricant, n'est pas efficace. Le centre de profit, identifié par le Contrôleur de Gestion, sera probablement une Usine : Plan, Financement, Objectifs se regrouperont par exemple dans un "Projet Productique".

La Productique, aujourd'hui, n'est plus définie comme une "productique de moyens" (relire les documents récents de l'AFNOR à ce sujet). De même, vous parlez Entretien dans le cadre d'une politique de Maintenance.

Tout ceci étant précisé, vous aurez fait tellement de choses, que l'impact s'étendra à la Société, suivant les actes donnés par la Direction, dans une optique de Développement. A partir de votre CULTURE d'Entreprise, votre démarche aura tracé les grands traits d'un MODELE de développement. Votre projet, qui visait à traiter les dépannages, traitera un jour d'Investissements. Vous aurez assimilé le problème, vous l'aurez mis en forme avec le Service de Fabrication, vous l'avez appliqué dans une usine pour démontrer que c'est possible, et au niveau de la Société, il pourra éventuellement y avoir généralisation. Là, effectivement, vous aurez une G.M.A.O. rentable.

5. Comment attaquer le problème ?

Dépanner à tout prix est trop coûteux. Maintenant, on demande à l'Entretien de rendre un meilleur service, ou le même service, pour moins cher. C'est impossible sans MOTIVATION. Motivation d'abord pour vos propres projets, afin que tout le Service se motive. Cette motivation a besoin d'un SUPPORT évolutif qu'on appellera la G.M.A.O. Pour atteindre l'objectif, on ira par étapes : le logiciel de G.M.A.O. sera perfectible. Etape par étape, vous avancerez et n'aurez peut-être jamais fini d'être efficace.

Où sont les Agents dans toute cette affaire ? Ils profitent du support, mais les marches sont inégales ! Demandez à un robot de monter un escalier, ce n'est pas facile, mais demandez-lui de monter des marches inégales, c'est très difficile : il lui faudrait du JUGEMENT. L'Agent est indispensable pour élaborer des jugements de progrès.

6. Une démarche...

La démarche dont nous parlons se précise. Rappelons-nous "la marche est un déséquilibre provoqué et constamment maîtrisé" ; avec le risque de tomber. La démarche est triple :

- professionnelle (ou participative),
- expérimentale (ou itérative),
- systémique (ou évolutive).

Le PROFESSIONNEL, le vrai, est économe de moyens. Nous avons, dans nos services Entretien, des professionnels qui connaissent bien le Métier et l'Outil : On peut valoriser cet Outil en valorisant les Agents de l'Entretien, en proposant de nouveaux objectifs, en tenant compte de leur motivation et en leur fournissant les moyens d'atteindre ces objectifs.

Mais il n'y a pas que l'Entretien. Il y a ceux qui utilisent les machines. On peut les valoriser par rapport à ces machines, pour que, eux, valorisent beaucoup mieux les machines dans leur activité de Fabricant.

La démarche est EXPERIMENTALE : on ne procède pas par préjugés. On commence par aller VOIR.

Qu'est-ce que VOIR ? Bien sûr, c'est regarder, mais surtout écouter. Après avoir VU, donc écouté, on peut porter un jugement. JUGER n'est sûrement pas juger les hommes, mais prendre une décision irrévocable d'AGIR : une mécanique en est incapable. Ensuite, on fait le travail, et généralement le travail fini ; c'est

terminé. Or, on a oublié de CONTROLER que le résultat était obtenu. Après contrôle, éventuellement, vous remettrez en cause les objectifs que vous vous étiez fixés. Avec cette démarche itérative, expérimentale, vous n'aurez jamais fini d'améliorer la Maintenance.

La démarche SYSTEMIQUE considère que l'Entreprise est un "Ensemble vivant" orienté vers un but : l'Entreprise est un ensemble. Vous ne réussirez pas tout seul à améliorer votre Entretien. Cet ensemble est Vivant : les règles admises aujourd'hui, demain seront remises en cause par des agressions extérieures et vous donneront un nouveau but. C'est tout un programme ! En particulier, une politique de Maintenance dans une Entreprise vivante, ne peut pas prendre en compte seulement l'Outil, le Processus et les Produits : il y a aussi des Hommes. Sans eux, rien ne serait vivant et personne ne jugerait. Certains projets, séduisants sur le plan informatique ou sur le plan technique, mais qui ne tiennent pas compte des Hommes, peuvent être dangereux.

Essayons d'approfondir :

6.1 La démarche PARTICIPATIVE correspond aujourd'hui au développement des "Ressources humaines"... Nous disposons d'un "potentiel humain" très riche dans nos services Entretien, et trop souvent négligé. Chaque fois qu'un problème se pose, on achète une machine... et on ferait peut-être mieux de s'occuper des gens sur place, car ils sont porteurs de solutions ! Donc, développer ou utiliser les Ressources Humaines, que par ailleurs on a créées, par l'ancienneté, le salaire, la formation. La participation s'appuie sur la "Formation" et la "Communication". L'Entreprise est un ensemble. Comment travailler ensemble si on ne communique pas ? Nous pensons parler la même langue : pas tout à fait. Nous avons des mots, mais avons-nous des concepts communs ? Dans une Entreprise, il faut absolument que "panne" ait le même sens pour tous, même chose pour "systématique", "conditionnel", "prédictif" etc. Même si, dans l'Ensemble Usine que l'on veut efficace, la communication fait aujourd'hui un peu "Tarte à la crème", comme "Ressources Humaines" et autres lieux communs, elle reste absolument essentielle. Si on prend les mots au pied de la lettre, un service Entretien innerve toute l'usine et travaille avec tout le monde.

6.2 La démarche ITERATIVE peut s'écrire :

ASSIMILER - CODIFIER - APPLIQUER - TRANSMETTRE et ensuite ASSIMILER...

Voici une piste intéressante pour le Service Entretien... La mode répète : "Intéresser la Fabrication à la Maintenance". Intéresser qui à quoi ? Proposez à un Agent de Fabrication : "Tiens, vous devriez faire de l'Entretien", il risque de "traîner les pieds", mais enfin pour lui ce sera quand même une promotion et il le fera. Par contre, demandez à quelqu'un de l'Entretien de faire de la Fabrication, vous allez voir sa tête ! Parce que pour lui, ce n'est pas encore une promotion ! Psychologiquement, les échanges ne se font pas naturellement dans les deux sens.

Avec une activité de plus en plus saisonnière, cet aspect-là est important. Que fait un service Entretien traditionnel ? Il assimile les nouveaux équipements, met en forme des consignes d'entretien, et souvent, prépare les modes opératoires. Il met au point les machines... et ensuite, les transmet aux agents de Fabrication. A ce stade, ceux-ci assimilent cet équipement. Ils se font aussi leur procédure, parce que très souvent les procédures de l'entretien ne sont pas assez claires, et ils mettent en application.

Dans cette dynamique, on s'aperçoit que, les gens qui savent, vérifient qu'ils ont bien appris, en transmettant à quelqu'un leur savoir faire, puis se libèrent pour maîtriser une autre question. Avec cette démarche, l'introduction des technologies nouvelles ne posera pas trop de problèmes et l'Entretien, effectivement, transmettra des travaux courants ou de réglage au personnel de Fabrication. Pour la mise en pratique, il faut y passer du temps. Ce n'est pas seulement une question de machinerie.

6.3 L'Entreprise EVOLUE. Elle est vivante. Le projet de G.M.A.O. va se heurter à une "hérédité" (routine ou habitude). L'initiative G.M.A.O. comme dans tout ensemble vivant, va entrer en conflits avec les habitudes. Réaction normale. Le Management transformera cette réaction en progrès, en profitant de la diversité des opinions. Le projet G.M.A.O. s'enrichira et sera rentable...

7. Application pratique

Le système Productif usine est un ensemble d'Agents, d'Outils, de Produits, exerçant leur activité dans le cadre :

a) d'une politique de Maintenance (autour des Agents - de l'Entretien de l'Outil).

b) d'une politique de Production (autour des Agents - de la Fabrication des Produits-). L'ordonnement coordonne le tout. Si la politique de Production vise à travailler sans interruption et que la politique de Maintenance prévoit que toute panne sera prise en compte dans un délai de dix heures maximum, contradictions et conflits seront tels que l'usine s'arrêtera.

Autour du procédé, vous avez une politique de Développement Technique. Homogène avec cette politique technique, autour des hommes, existe une politique Sociale. La politique Sociale tient compte de la politique de Développement, elles ne peuvent être contradictoires et émanent de la Direction Générale.

Au centre, l'ORDONNANCEMENT reçoit les commandes, s'assure de la conformité des produits, de la polyvalence des hommes, de la disponibilité des machines.

Sauf dans de grosses sociétés, où l'Entretien a une structure de petite entreprise, on ne peut réellement parler d'Ordonnement d'Entretien, mais plutôt de coordination. A l'intérieur du Centre Productif, l'Ordonnement est partenaire de l'Entretien comme de la Fabrication, car dans l'usine, il ne peut y avoir qu'un décideur, le Directeur, pour choisir les priorités.

Pour "supporter" ces politiques, il y a la G.P.A.O. du côté Production et la G.M.A.O. du côté de la Maintenance. Ces gestions sont "interfacées" avec le Contrôle de Gestion et se raccordent à l'Ordonnement, qui suit l'Exploitation. Si vous prenez en compte tous ces éléments, vous sélectionnez un logiciel ou un progiciel, non en fonction de son prix ou de la taille de l'ordinateur, mais par rapport au rôle de support de Gestion que vous entendez lui donner. C'est tout à fait différent !

Il y a d'autres gestions qui se raccordent au Contrôle de Gestion, en particulier la gestion de Process. On l'oublie fréquemment.

Chefs d'Entretien : un Process "mal fait" ou de nouveaux produits, peuvent augmenter les coûts d'Entretien. Une matière première bon marché peut revenir cher ! Quand on vous dit "L'Entretien coûte trop cher", sans se préoccuper du "service rendu", très souvent à l'entretien des machines on ajoute l'entretien du Procédé. Il vaut mieux tenir un compte à part pour y affecter le coût procédé.

Les entreprises françaises sont de plus en plus des entreprises de semi-process : On travaille avec des ateliers flexibles, on travaille avec des lignes, on travaille en continu. Ce n'est plus de l'Industrie DISCRETE d'usinage et d'assemblage où les problèmes sont déjà traités. La Société où je travaille n'est ni une industrie PROCESS comme le pétrole ni une industrie d'assemblage ou d'usinage comme l'industrie mécanique. C'est une industrie HYBRIDE du type abattoirs, ou fabricants de chaises ou sucrerie. Dans ces industries, on trouve que l'Entretien coûte trop cher, alors que, souvent, c'est le Procédé qui est périmé ou mal maîtrisé. La créativité du Service Entretien, avec le Fabricant et les bureaux d'Etudes, va remettre en cause le Procédé, pour avoir une machinerie moins coûteuse.

L'analyse systémique donne à un ouvrier d'Entretien la possibilité de situer son rôle dans l'usine où il travaille, en clarifiant et en concrétisant les liens fonctionnels en plus des liens hiérarchiques.

8. Maintenant : le support informatique

D'abord, qu'est-ce que Gérer ?

GERER : c'est connaître pour décider d'agir.

L'informatique qui vous demande de faire des saisies à longueur de journée, et ne vous donne des états que deux mois après, ne vous sert à rien, même si elle est utile à d'autres. Toute information saisie est trop coûteuse, si elle n'est pas porteuse de décision et d'action efficace. Tout le monde devient gestionnaire. En particulier, l'ouvrier d'un service Entretien est gestionnaire, parce que décideur. Le système d'acquisition des connaissances et de rediffusion de ces connaissances est à la disposition de tous ceux qui ont besoin de prendre des décisions : du P.D.G. à l'ouvrier (à un certain moment, il faudra que ce soit un peu confidentiel).

Le Gestionnaire agit, car il a reçu la délégation du Dirigeant (Chef de service, patron, etc.). Le Dirigeant délègue les décisions, parce qu'il dispose d'un Contrôle de Gestion. Le Dirigeant fixe les objectifs et contrôle les résultats. Tout ceci est évident. L'intérêt, en rassemblant ces évidences, vient du langage commun qui se crée et de la pratique qui en résulte.

Pour prendre des décisions cohérentes, on définira un MODELE tourné vers l'avenir, avec un budget. Il s'appuiera sur la Délégation et contiendra deux éléments essentiels : la "Vision" du Dirigeant et la Compétence du Décideur.

Une fois que les gens ont créé le Modèle, que va-t-il se passer ? En fonction de ses connaissances professionnelles, un Agent va prendre une décision et va faire une action, suivie d'un compte-rendu. Les éléments sont rentrés en vrac, souvent par celui qui a fait le travail. Ils sont stockés, traités, en fonction d'un programme, et le résultat, éventuellement, conduira l'agent à se poser des questions, à interroger le système et à aller voir un peu plus loin. Ainsi, l'agent augmentera ses connaissances professionnelles et la prochaine fois, il prendra une meilleure décision. Vous aurez une boucle itérative qui enrichira le contenu de la base de données informatique. Elle deviendra une base de connaissances après 2 ou 3 ans de mis en service.

Acheter un système et dire : "Il faut tout charger avant de commencer". Non..., parce que, quand "tout" sera chargé, le contenu sera périmé. Commencez tout de suite, et avancez pas à pas, d'une façon méthodique.

9. Faire circuler l'Information

Une Informatique utilisée de façon dynamique demande que l'information circule à l'intérieur de l'Entreprise, entre tous les niveaux : les ouvriers, les Agents de Maîtrise, les Chefs de Service, le Directeur d'Usine, et interfaçage avec le Contrôle de Gestion G.M.A.O./G.P.A.O. pour que la base de données évolue vers une base de communication.

Dès le départ, la communication se développe entre les personnes. Quand, par exemple, un Agent de Maîtrise donne un ordre à un ouvrier, cet ordre est réfléchi dans le système de communication. Les hommes communiquent entre eux, prennent des décisions ensemble, se mettent d'accord et cette richesse de relations a sa contre-partie dans le système. A ce stade, l'informatique ne remplace pas la rencontre entre les hommes, mais, au contraire, la valorise. Quand vous réunissez : un Agent de Maîtrise d'Entretien, un Agent de Maîtrise de Fabrication, deux ou trois ouvriers d'Entretien, deux ou trois ouvriers de Fabrication qui réfléchissent ensemble sur les raisons de la panne de la nuit

dernière : vous n'êtes pas loin du Groupe de Progrès ou du Cercle de Qualité et si vous développez ces rencontres, vous allez devenir très efficace et développer l'Analyse de la Valeur de la Maintenance.

10. Du dépannage au prédictif

Qu'est-ce que JUGER dans le cycle VOIR - JUGER - AGIR - CONTROLER ? Juger, c'est décider d'Agir, et pour cela, réintégrer le lointain dans l'immédiat. C'est faire tout de suite une action qui intègre un objectif plus éloigné. C'est passer de l'entretien immédiat -le dépannage que l'on subit- à de l'entretien préventif, systématique ou conditionnel, voire prédictif. Pour le faire, il faut avoir des éléments. C'est ce que va permettre le système G.M.A.O. : après avoir porté un jugement en réintégrant le lointain dans l'immédiat, on agira. Le compte-rendu contiendra tout ce qui sera nécessaire au contrôle du résultat. Le résultat prévu, c'est le "lointain" tel qu'on l'envisage. On répare la machine en disant : "comme ça, elle va marcher pendant une semaine". Il se trouve qu'au bout de quatre jours elle retombe en panne ! Eh bien, on avait mal apprécié le lointain et, on n'avait pas pris une bonne décision. Quand un ouvrier d'entretien pratique cela au quotidien : c'est rentable. Seulement, il faut lui apprendre à le faire.

Dans notre Société, la première année a été surtout consacrée à l'organisation du système productif avant d'envisager la mise en place d'une G.M.A.O. La 2ème année, nous installons les automatismes du type P.A.O. (Production Assistée par Ordinateur).

11. Les premiers résultats

Nos premiers résultats, nous les avons obtenus en nous organisant après être allé voir ce qui se passait ailleurs, et ce fut très intéressant.

FORMATION

Sur 130 000 heures travaillées, nous avons fait 17 000 heures de formation : 8,5 % de la masse salariale environ, seulement 9 000 de ces heures ont été sous-traitées. On a économisé 8 000 heures, par une meilleure utilisation de notre temps.

HORAIRES

Nous avons repensé les horaires du service. Notre conclusion : pour tenir compte des nécessités de Production, le plus efficace pour l'Entretien serait de travailler 6 jours par semaine, 6 heures 1/2 par jour. Maintenant, une proportion importante de gens du terrain et d'administratifs travaillent suivant cet horaire. Il y a une efficacité considérable. Le matériel informatique est utilisé 13 heures par jour, environ 50 heures par semaine. La gestion des stocks, par exemple, tourne 12 heures par jour, 5 jours 1/2 par semaine. Mais, pour en arriver là, il faut prendre en compte la créativité des gens : ce sont eux qui ont inventé cet horaire.

METHODE

Nous avons 8 Agents de Maîtrise, nous nous sommes rendus compte qu'il y en avait un en trop. Avec lui et les 5 éléments volontaires de l'atelier, nous avons créé un bureau Méthodes dans l'atelier d'entretien : ils ont très largement remboursé leur salaire. Durant l'année où cela fut fait, la production a augmenté de 10 % en 12 mois ; Nous avons pu honorer ces nouvelles commandes, la disponibilité des machines étant assurée. Une grande partie de l'efficacité de cette opération, ce n'est pas l'entretien qui l'a concrétisée, c'est la fabrication.

PLACE DANS L'ENTREPRISE

Le concept Entreprise est mieux maîtrisé. Les gens ont pris conscience de leur position dans l'Entreprise. Ils se sont rendus compte qu'ils avaient une place importante, mais qu'ils n'étaient pas tout, simplement un maillon indispensable, en prise avec les autres. Il aurait fallu des opérations de formation et de relations humaines très onéreuses pour arriver à cette prise de conscience.

INITIATIVE

Concrétisation possible de la politique sociale. On parle beaucoup, depuis une dizaine d'années, de polyvalence, de développement des ressources humaines, de formation, etc. sans vraiment donner aux gens les outils qui leur permettent, effectivement, de prendre des initiatives. Avec le système que nous avons utilisé, ils peuvent et ils savent les prendre.

MAINTENANCE

Nous sommes passés de l'Entretien, qui est un acte souvent subi, à la notion de Maintenance, qui est plus une politique à court ou moyen terme (deux ou trois ans), que l'on recale dans des projets d'investissements. Cela nous a conduits, par exemple, à faire durer des installations pendant un an, à retarder des investissements importants -l'achat d'une commande de process assistée par ordinateur- parce que nous ne nous sentions pas capables de l'intégrer. Maintenant, 5 personnes sont en train de travailler sur cette nouvelle technologie que nous nous sentons en mesure de soumettre rentablement.

INFORMATIQUE

Le terrain, au bout de cette première année, s'est reconnu prêt à accueillir l'informatique : la G.M.A.O. est devenue un outil qui ne fait plus peur. Ils ont eu envie de prendre le manche du "marteau" et de s'en servir.

11. Rapports Entretien/Fabrication

Le Service Entretien est d'accord pour expliquer l'outil au personnel de Fabrication, considéré comme partenaire. Les Services de Fabrication sont d'accord pour prendre en compte l'outil. Au lieu de dire : "c'est en panne", "ça ne marche plus", la personne qui attend l'Agent d'Entretien va déjà enlever le carter, balayer autour du moteur, pour que celui qui vient le changer ne perde pas une heure. Quand une équipe d'Entretien démonte une vis d'Archimède (transport de produit) et que les utilisateurs, ne pouvant plus travailler, viennent spontanément proposer un coup de main : au lieu de fournir cinq personnes d'entretien, je n'en fournis que trois et la Fabrication en fournit trois (ce n'est pas le même prix. Nous avons fait des réunions entre Agents de Maîtrise de Fabrication et d'Entretien, puis entre les Chefs de Service Fabrication et Entretien. On se rencontre pour travailler ensemble une fois par semaine : à 17 h le lundi.

12. Le logiciel de l'Entreprise

Au niveau Société, il s'est créé un groupe logiciel G.M.A.O., c'est-à-dire que la prise en compte du logiciel G.M.A.O. a été faite par un groupe qui ne représente pas des gens de l'Entretien, mais des autres services de la Société. Alors qu'au départ, il faut peser de tout son poids pour que ça démarre, ensuite, il faut laisser les gens se l'approprier, et pour cela créer un groupe de travail sur le plan de toute la Société, avec les Achats, Comptabilité Analytique, Comptabilité Générale, tous ceux qui retrouvent dans la base de communication, dans la base de connaissances, les éléments dont ils ont besoin.

13. Le process

Nous avons mis en place des Méthodes Usine, en formant des professionnels de la Fabrication et de l'Entretien. Ils sont les plus qualifiés pour le faire, et nous allons pouvoir faire évoluer les procédés. Nous pouvons commencer à parler de QUALITE, parce que la qualité des objets finis s'appuie d'abord sur la sûreté des installations, des procédés de fabrication et des modes opératoires.

14. Efficacité

Sans notion de Sûreté, sans Procédure, sans Méthode, comment ferez-vous des produits de Qualité ? Mais si vous n'avez personne de compétent pour décrire ces méthodes, établir des consignes, vous n'aurez pas non plus de produit de qualité. Nous pouvons penser QUALITE, parce qu'avant, nous avons pensé SURETE après avoir pensé COMMUNICATION et, par l'organisation, nous avons dégagé du personnel, pour définir et mettre en place l'ensemble des moyens.

15. Difficultés

L'amélioration du mode de fonctionnement global, induit par la reformulation de la fonction Maintenance, remet en cause, directement ou indirectement, bon nombre d'habitudes. C'est pour cela qu'un tel projet, au départ, doit être celui de la Direction.

Jean-Louis FAVREAU

- Ingénieur ICAM
- Responsable du Service Ingénierie de la Maintenance de la société AGS-ARGILES et Minéraux.
- Administrateur du GIE AGS + JLF, chargé de diffuser l'expérience de la société AGS dans les domaines :

MAINTENANCE et MANAGEMENT

- Membre du CNM (Comité National de la Maintenance) et du Programme AMES (Automatisation et Mutations Economiques et Sociales)
- Président du Groupe AFIM pour VENDEE/POITOU-CHARENTES/LIMOUSIN
- Ouvrage en préparation : "MAINTENANCE, LA PASSION DE MANAGER"

