

# Auditer son service maintenance

**Méthode.** Les arrêts intempestifs coûtent cher. Mais si le dépannage d'urgence fait de plus en plus place à des démarches préventives, pour agir sur la disponibilité des équipements, le service maintenance doit pouvoir mesurer ses actions.

Le diagnostic est au cœur du métier des techniciens de maintenance. Mais le risque du métier est de vivre en autarcie, conduit par la seule culture « pompier de service ». Un jour ou l'autre, leur responsable se voit inciter à mesurer la performance de ses équipes et leur contribution à l'activité de l'entreprise. Il est donc audité pour corriger ses erreurs et modifier ses habitudes.

Le préalable à tout audit de la fonction est de resituer son rôle dans l'organisation transversale de l'entreprise. « L'enjeu est de libérer du temps de production supplémentaire », observe Nicolas Clinckx, partner du cabinet de conseil en management Héméria. Des arrêts trop fréquents pénalisent la production ; pour y remédier, il est nécessaire de définir une nouvelle politique de maintenance.

La première difficulté rencontrée est de collecter les données qui permettront d'évaluer l'efficacité des interventions et de poser les bases d'un plan de progrès. Les indicateurs de réactivité seront relative-

ment simples à recueillir : nombre de pannes sur un temps donné, ratio temps de fonctionnement sur nombre d'arrêts, durée totale des dépannages... A partir de cette base de référence, il sera possible de lancer des actions pour diminuer les arrêts et raccourcir les délais de réparation. « Grâce à des éléments tels que l'historisation des opérations sur un logiciel, nous voyons si le site a une véritable politique de maintenance et une bonne vision de son patrimoine d'équipements », remarque Jean-Paul Ferrière, directeur du cabinet de consulting Pea Euriware. Tout comme l'on peut cerner quand le service agit à l'aveugle

## LES FACTEURS DÉCLENCHANTS

- > Une multiplication des dysfonctionnements.
- > Un budget maintenance excessif.
- > Une augmentation ou une décroissance de l'activité de la production.
- > Des équipements critiques à installer.
- > Le lancement d'un plan de progrès en lien avec la production.

sans comprendre pourquoi tel ou tel équipement est tombé en panne.»

Des actions immédiates sur les dépenses peuvent, certes, produire des résultats visibles rapidement : suppression de postes de techniciens, diminution du stock de pièces détachées ou résiliation de prestations de maintenance extérieures. « Mais les effets négatifs de ce genre de mesures ne sont perceptibles, selon le type d'industrie, qu'un an voire deux ans plus tard », remarque Philip Morel, vice-président de Proudfoot Consulting.

Cela se complique lorsqu'il s'agit d'analyser tous les impacts financiers de la maintenance d'un équi-

pement à l'intérieur d'une chaîne complète de valeur. De la théorie à la pratique, le décalage se fait sentir. Souvent sur la brèche, les équipes de maintenance n'ont pas toujours le réflexe ou le temps de consigner toutes les données utiles à une analyse pertinente du coût des conséquences d'une panne. « Les responsables de maintenance ont du mal à se mettre au niveau de ce que leur demande les financiers », constate Jean-Yves Andrillon, ingénieur conseil et formateur du cabinet de conseil spécialisé en maintenance GPMG 21. Quant aux systèmes de GMAO, ils sont souvent sous-employés voire inadaptés. On parvient même à sortir de ces systèmes des coûts de maintenance négatifs sur certaines machines ! »

Une politique de réduction des coûts ne pourra donc être menée qu'avec la mise en place de moyens pour en mesurer les conséquences sur la fiabilité des équipements. Les matériels seront classés en fonction de leur taux de criticité, l'arrêt prolongé de telle machine peut pénaliser la chaîne logistique, telle



autre supportera d'être immobilisée sans conséquences importantes sur la production.

Sans référentiel, le service maintenance aura de grandes difficultés à s'engager comme partie prenante aux côtés des responsables de production dans des démarches telles que la Total Productive Maintenance, le Kaizen ou d'autres projets d'entreprise d'envergure. « Fiabiliser un équipement ou améliorer le TRS (taux de rendement synthétique) sont des processus longs. Avant de se lancer dans des projets ambitieux voire conceptuels, il faut s'assurer que les fondamentaux sont en place », souligne Nicolas Clinckx.

### Le rôle de manager des équipements

Tous les éléments objectifs recueillis permettront de fonctionner en cohérence avec la production, mais aussi le service qualité, les achats et, bien sûr, le contrôle de gestion, voire, dans l'idéal, avec le bureau d'études de l'équipement lui-même! En effet, dans le cadre d'une démarche de coût global de la maintenance, on considère la conception du matériel comme entrant à hauteur de 60 à 70% dans l'origine des pannes, une part de 20 à 30% est due à des problèmes d'utilisation et seulement 10 à 20% à la réalisation de la maintenance... « Le minimum de coûts s'obtient par la mise en œuvre d'actions dont les enjeux sont supérieurs aux dépenses pour les initier », assure Jean-Yves Andrillon. Pour parvenir à une maîtrise globale de la fonction maintenance et de ses conséquences financières, le responsable maintenance deviendra donc un manager des équipements. Il sera alors, toutes proportions gardées, aux machines ce que le directeur des ressources humaines est aux salariés... ● SOPHIE MARÉCHAL

« Dans le caoutchouc, nos équipements sont achetés pour dix ans, il ne suffit pas d'acquiescer de belles machines, il faut prévoir leur vieillissement », affirme Pascal Lavy, le responsable maintenance de l'usine Hutchinson de Montargis.



## 1 HUTCHINSON mesure la valeur globale des équipements

**Une démarche simple : augmenter le temps d'utilisation des équipements parallèlement à une réduction des coûts de maintenance.**

L'usine Hutchinson SNC de Montargis (Loiret) collabore à une réflexion sur « le coût global de possession des matériels », engagée par la direction équipements et énergies du groupe. Cette démarche doit faciliter l'étalonnage des sites de production du fabricant de produits en caoutchouc. En effet, celui-ci partait du constat que les équipements étaient connus pour leurs seuls coûts d'achat et de maintenance. Les éléments liés à leur disponibilité, leur efficacité et leur durée de vie n'entraient pas en ligne de compte. Montargis, comme les autres sites du groupe, a donc mis en pratique une méthode qui comptabilise non seulement le coût d'acquisition d'un équipement, mais aussi ses impacts sur l'exploitation et l'activité.

Il s'agit, en particulier, de chiffrer le coût de sous-utilisation d'une ma-

**Le problème :** des coûts maintenance mesurés partiellement ou séparément.

**La solution :** mise en pratique d'une vision du « coût global de possession ».

chine ou de comptabiliser le nombre de pannes et le temps consacré à leur réparation. L'objectif annoncé, pour l'ensemble du groupe en 2003, est d'augmenter le temps d'utilisation des équipements parallèlement à une réduction des coûts de maintenance, avec un gain attendu de l'ordre de 2% du chiffre d'affaires sur une durée de trois à cinq ans.

« Nous avons avancé dans notre démarche, mais nous sommes encore loin du jour où nous appuierons sur un bouton pour connaître la valeur globale de notre équipement de production!, reconnaît Pascal Lavy, le responsable maintenance. Nous

n'arrivons pas, notamment, à chiffrer correctement la dépense énergétique des machines. » Cependant, un ensemble d'indicateurs facilite la rentabilité des données. Des éléments tels que les bons d'intervention, l'achat de pièces détachées, l'appel aux prestataires extérieurs, le temps passé sont classés en quatre catégories selon qu'ils appartiennent à des actions curatives, préventives, prédictives ou « amélioratives ». Une base pour un étalonnage au sein du groupe. « La réflexion sur le coût global de possession s'applique plus facilement lors de l'achat ou de la réparation à niveau d'un équipement, pour Pascal Lavy. Les aspects de maintenance peuvent ainsi être pris en compte dès la conception. » Les équipements occasionnés par un dysfonctionnement seront évalués dès la conception de la machine (suite page 7).

### ENCORE PLUS D'INFOS

[usinenouvelle.com](http://usinenouvelle.com)

> Complétez vos informations avec des liens sur notre site.