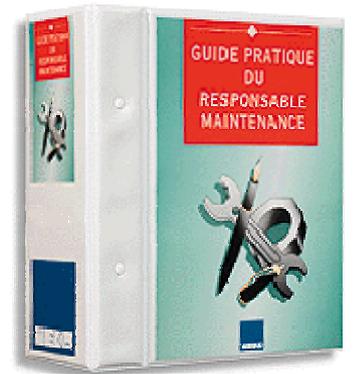


# La contribution de la maintenance aux projets transversaux de l'entreprise

Ce texte est extrait d'un article paru dans le « guide pratique du responsable maintenance » des éditions WEKA qui en détiennent les droits.

Auteur Christian HOHMANN



## Sommaire

La contribution de la maintenance aux projets transversaux de l'entreprise .....	2
La contribution par le budget.....	3
Les limites de l'approche par le budget .....	3
Contribution par la valeur ajoutée.....	4
Situer sa position coût-performance.....	4
Elevé .....	4
Trouver des références.....	5
La notion de valeur ajoutée .....	5
Identifier le client et ses attentes.....	5
Identifier la non-valeur ajoutée .....	6
Les 7 types de gaspillages selon Toyota .....	7
1. Transports et déplacements d'outils, de matériel .....	8
2. fournitures et pièces de rechange immobilisés dans les stocks.....	8
3. Gestuelle, ergonomie et déplacements humains .....	8
4. Temps d'attente .....	9
5. Sur-maintenance.....	10
6. Les opérations inutiles.....	10
7. Les défauts Qualité .....	11
Maximiser la valeur ajoutée, réduire et supprimer le reste .....	11
L'approche Processus orientés clients .....	12
Raisonner en clients du client .....	12
Adopter une vision duale .....	13
Les contributions « qualitatives » .....	13

# La contribution de la maintenance aux projets transversaux de l'entreprise

## La contribution de la maintenance aux projets transversaux de l'entreprise

Dans la recherche de son maintien dans la compétition, de l'avantage concurrentiel ou de l'excellence, l'entreprise est poussée à raisonner de manière transversale.

Il s'agit de raisonner selon l'orientation « création valeur pour le client » et non plus selon un ensemble d'optimisations partielles, la preuve étant faite que l'optimum global n'est jamais égal à la somme des optima locaux.

Les projets transversaux ont prouvés leur efficacité, voire leur efficience, au point de passer pour des démarches déjà « classiques », citons pour exemple :

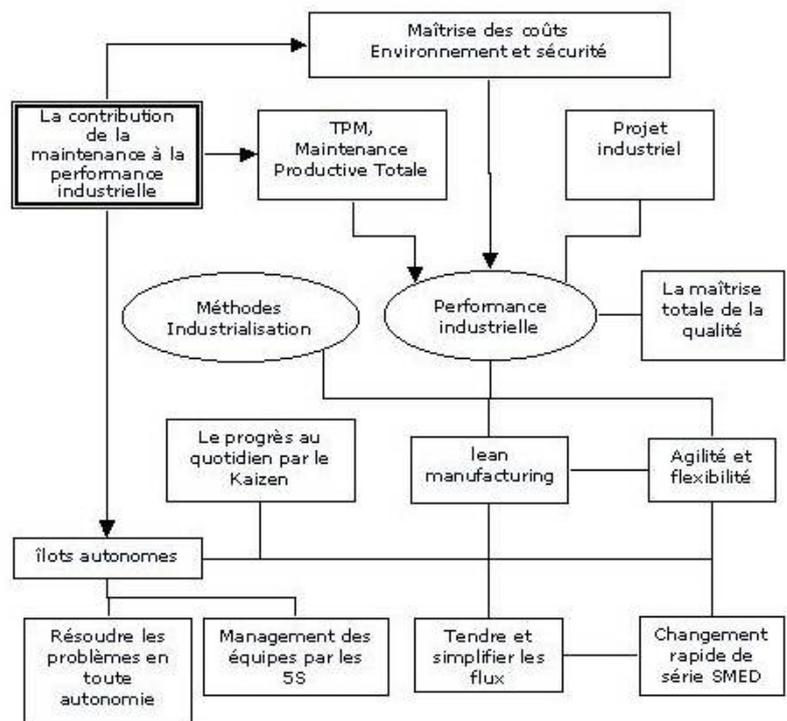
- Les développements en ingénierie simultanée
- Le Management par la Qualité Totale (TQM)
- L'Excellence Industrielle
- Le Supply Chain Management

Les entreprises convergent vers l'utilisation des méthodes et démarches ayant fait la preuve des succès de leurs concurrents ou modèles.

En postulant que toutes les entreprises se réclamant compétitives déploieront un projet transverse, la question au responsable maintenance est la suivante : Quelle peut être la contribution de la maintenance ?

Selon le schéma ci-contre, la contribution de la maintenance peut utiliser différents leviers et différentes approches :

- La maîtrise des coûts
- Le support technique
- La maîtrise d'œuvre
- Les contributions diverses



# La contribution de la maintenance aux projets transversaux de l'entreprise

## *La contribution par le budget*

La logique de soustraction de coûts reste encore largement dominante. Réduire et maîtriser les coûts de la fonction maintenance est une des premières pistes pour caractériser la contribution de cette fonction à l'effort global.

Les coûts attachés à la fonction maintenance peuvent s'analyser comme un empilement du type :

- Main d'œuvre
- Pièces de rechange en stock
- Fournitures
- Dotation en matériel et frais associés
- Sous-traitance
- Quote-part de frais généraux

Quels sont les « parties molles », c'est à dire ajustables, d'un tel assemblage ?  
Sur quels éléments le responsable maintenance a-t-il un réel pouvoir de décision ?

La quote-part de frais généraux lui est le plus souvent invisible, car gérée directement par la comptabilité et le contrôle de gestion. Elle est fonction de clés de répartition comptables, elle est le plus fréquemment estimée que réellement mesurée.

La main d'œuvre risque de se révéler une fausse piste, car le dimensionnement des équipes de maintenance répond à des besoins réels, de qualification, de disponibilité et réactivité des équipes de maintenance.

La dotation en matériel, les stocks de pièces et les fournitures sont souvent, et probablement à juste titre, la cible privilégiée des actions de réduction de coûts.  
Mais passés les premiers ajustements, la marge de réduction restante est très mince et il peut se révéler beaucoup plus coûteux de trop se dégarnir plutôt que d'accepter de conserver un « niveau raisonnable ».

Le recours à la sous-traitance doit être motivé par un manque de compétences internes ou par un déficit de capacité. Il peut être la conséquence de choix préalables (choix économique, politique directoriale, limitation de la main d'œuvre, du matériel...) ou d'un manque d'anticipation des besoins. Sa remise en cause n'est pas toujours aisée.

## **Les limites de l'approche par le budget**

L'approche par le budget pousse chaque responsable à négocier l'objectif de réduction le plus faible possible, surtout dans une période d'incertitude.

Les primes et la reconnaissance risquent fort d'être attribuées en fin d'année aux meilleurs « négociateurs », c'est à dire à ceux dont les objectifs sont peu ambitieux ! Une autre logique particulièrement perverse est celle qui pousse à épuiser son budget et même à le dépasser, sans quoi il serait automatiquement réduit sur l'exercice suivant. De toute manière, chacun est convaincu de faire « pour le mieux » et expliquera en fin d'année qu'il n'a pas eu de chance.

La maîtrise des coûts est nécessaire, mais il ne faut pas tomber dans les excès. Toute logique basée sur une réduction, une diminution aura toute chance de d'accentuer les craintes et par voie de conséquence générer opposition et résistance.

De la direction vers les opérationnels, c'est en inversant la logique, en cherchant à ajouter, à progresser, que l'on peut - sans jouer sur les mots - induire une réflexion créative et une adhésion aux projets.

# La contribution de la maintenance aux projets transversaux de l'entreprise

Du responsable maintenance vers la direction générale, expliquer que les interventions curatives sont bien des coûts, mais que la maintenance préventive est un investissement, mettra les décideurs en position d'écoute favorable lors des arbitrages de budgets.

Encore faut-il prouver rapidement que cet investissement est fondé, amène des résultats mesurables, rapides et proportionnels à l'investissement consenti.

## Contribution par la valeur ajoutée

Lorsqu'une fonction ou un service est ressenti comme coûteux, il convient de vérifier si en contrepartie du coût, le bénéficiaire en tire un avantage proportionnel.

Un service maintenance qui serait perçu comme cher, se doit, si par ailleurs il est bien géré, de faire la preuve de son efficacité.

En effet, la meilleure réponse à objection dans ce cas est de demander aux détracteurs quel est le niveau de risque maximal qu'ils acceptent en contrepartie de la diminution des moyens de la maintenance.

## Situer sa position coût-performance

Si l'on trace un graphique du type ci-dessous, il est important pour le responsable maintenance de savoir situer la performance de son service ainsi que son coût.

Coût de la fonction	Elevé	 Supprimer Externaliser	Temporairement acceptable
	Faible	 Supprimer Externaliser	
Efficacité de la fonction		faible	Elevé

### trajectoire gagnante

Le quadrant perdant est celui du coût de la fonction élevé pour une efficacité faible. Un coût faible pour une efficacité faible pose également la question du maintien de la fonction, le coût de la relative inefficacité pouvant être plus élevé que celui d'une prestation efficace externalisée.

Une position temporairement défendable est celle d'un coût élevé pour une grande efficacité. La meilleure position étant celle d'un coût faible pour une efficacité élevée.

La trajectoire gagnante d'un service qui se crée ou d'un responsable nouvellement promu, est celle menant de la position coût élevé – efficacité faible à coût faible – efficacité élevée, en acceptant un passage bref par la position coût élevé – efficacité élevée.

Pour pouvoir se situer et jauger l'effort à fournir, il faut absolument être capable de mesurer le coût et l'efficacité de la fonction maintenance, puis de fixer les seuils entre les zones « faible » et « élevé », pour chacun des deux paramètres.

# La contribution de la maintenance aux projets transversaux de l'entreprise

## Trouver des références

De manière générale et quelque soit le paramètre considéré, on peut se caler sur une référence relative ou absolue.

Une référence relative peut être une performance ou un niveau atteint précédemment en interne et que l'on cherche à dépasser, à la hausse ou à la baisse.

Par exemple : diminuer le temps moyen d'intervention de 10% par rapport au temps moyen d'intervention constaté sur l'exercice précédent.

Une référence absolue est une valeur reconnue comme un « étalon ». cette référence peut elle aussi provenir d'une analyse de l'historique, ou provenir d'une structure comparable et reconnue comme performante dans le domaine. Le calage sur les meilleurs, dans le but de les rattraper puis de les dépasser s'appelle le Benchmarking.

Les données de benchmarking peuvent se trouver dans des études, par la veille concurrentielle, par échanges au sein d'associations ou clubs...

La fixation des références est un exercice délicat, car des seuils fixés trop bas ne sont pas de bons émulateurs, ils recréent le phénomène de limitation des ambitions décrit dans l'approche budgétaire.

Trop d'ambition risque d'être démotivant si les progrès sont modestes face aux objectifs.

La fixation des seuils, le positionnement et les objectifs à atteindre doivent être explicites, objectivement mesurables et démontrables. Ils doivent surtout être négociés consensuellement entre acteurs et évaluateurs.

## La notion de valeur ajoutée

Nous retiendrons comme définition de la valeur ajoutée : « ce que le client est disposé à payer ».

Ramené à la maintenance, cette définition appelle deux précisions :

- Qui est le client ?
- Que peut-il désirer au point d'être disposé à payer pour l'obtenir ?

## Identifier le client et ses attentes

A la première question et dans le cas d'une industrie de production, on peut proposer spontanément comme client-consommateur le service production, bénéficiaire traditionnel des attentions de la maintenance. Par extension, on peut citer l'entreprise entière comme client, dans la mesure où une entreprise industrielle vit essentiellement de la vente de sa production.

Dans le cas d'un service de maintenance d'une entreprise de stockage frigorifique, le client-consommateur sera éventuellement externe, l'entreprise de stockage étant un « client intermédiaire » du service maintenance.

L'identification du client est capitale pour déterminer ce qu'est pour lui la valeur ajoutée.

# La contribution de la maintenance aux projets transversaux de l'entreprise

Conservons nos deux exemples.

Le client acheteur d'entreposage frigorifique achète un service dont la description figure dans le contrat ou les conditions générales de ventes du prestataire.

Explicitement, il loue la mise à disposition de volumes, à des conditions de température et hygrométrie définies.

Ce qu'il n'achète pas c'est une tolérance aux dysfonctionnements ou un surcoût lié à l'entretien des installations. Autrement dit, peu lui importe comment s'organise son prestataire en interne, mais il ne veut pas supporter les conséquences de son éventuelle mauvaise organisation. Implicitement, il s'attend à un niveau de service parfait, incluant la fiabilité.

Les problèmes liés aux installations restent donc une affaire interne et vu du service maintenance, c'est l'entreprise qui est son client.

Dans le cas d'une entreprise de production, le client du service maintenance est traditionnellement le service production. Celui-ci s'attend à pouvoir compter sur des compétences et une forte réactivité en cas de problème.

Le service maintenance étant considéré comme « indirect », c'est à dire non productif au sens comptable, son fonctionnement est « payé » par le fruit du travail des productifs. Le service production n'est pas directement payeur des prestations. Il n'en demeure pas moins le client. Les performances du service maintenance seront mesurables par déduction de celles du service production.

Le client-consommateur, qui achète le produit fabriqué, souhaite payer un prix juste, indépendamment des performances du fabricant. Le concurrent qui aura la meilleure maîtrise des coûts pourra proposer le prix le plus « juste » au consommateur et en tirer une meilleure marge.

## Identifier la non-valeur ajoutée

Rappelons la définition de la valeur ajoutée :

« ce que le client est disposé à payer »

et inversons la question :

que n'est-il pas prêt à payer ?

Aucun client n'accepterait de payer les gaspillages de son fournisseur !

Toyota, qui fait référence en la matière, a identifié 7 types de gaspillages dans les usines, devenus des cibles classiques dans la mise en place du lean manufacturing.

# La contribution de la maintenance aux projets transversaux de l'entreprise

## Les 7 types de gaspillages selon Toyota

1	Transports et déplacements de matière
2	Matières et pièces immobilisés dans les stocks
3	Gestuelle (Ergonomie) et déplacements humains
4	Temps d'attente
5	Surproduction
6	Les opérations inutiles
7	Les défauts de qualité

Tableau 1

Ces sept types de gaspillages sont autant d'opportunités d'amélioration, car une perte est à considérer comme un gain potentiel. En effet pour changer la perte en gain, il suffit d'éliminer la perte!

Cette focalisation sur les gaspillages a conduit au développement de ce que l'on nommait « méthodes japonaises » et qui font désormais partie du patrimoine commun.

Les stocks et gaspillages constituent de manière imagée le gras qu'accumule un système de production non performant. La « cure d'amaigrissement » redonne dynamisme et performance. L'utilisation de cette image amena le concept de « lean manufacturing », ou « production au plus juste ».

La transposition aux activités de maintenance est aisée :

	Production	Maintenance
1	Transports et déplacements de matière	Transports et déplacements d'outils, de matériel
2	Matières et pièces immobilisés dans les stocks	fournitures et pièces de rechange immobilisés dans les stocks
3	Gestuelle (Ergonomie) et déplacements humains	Gestuelle (Ergonomie) et déplacements humains
4	Temps d'attente (tous types et toutes causes)	Temps d'attente
5	Surproduction (production non commandée par le client)	Sur-maintenance
6	Les opérations inutiles (tous types et toutes causes)	Les opérations inutiles
7	Les défauts de qualité en production	Les défauts de qualité sur opérations de maintenance

Tableau 2

L'analyse détaillées de ces sept types de gaspillages dans le contexte de la maintenance, doit fournir au responsable des pistes d'amélioration des prestations de son service à ses clients internes.

# La contribution de la maintenance aux projets transversaux de l'entreprise

## 1. Transports et déplacements d'outils, de matériel

Chaque fois qu'une intervention est tributaire de transports et déplacements d'outils ou de matériel, elle se verra rallongée par les temps d'attente correspondants, ainsi que des éventuels aléas :

- Prévenance, information, autorisations, préparation
- Disponibilité (en temps, en quantité...)
- Disponibilité des moyens de levage et manutention
- Disponibilité du personnel (magasinier, cariste, grutier...)
- Itinéraire possible, accessibilité
- ...

Pour ces raisons, le petit outillage et matériel devrait être laissé au plus près des lieux d'intervention, la multiplication de ces « stocks » étant généralement moins coûteux que les effets de leur indisponibilité immédiate.

Dans le cas où les transports et déplacements nécessitent des moyens spéciaux qu'il faut soustraire, de levage par exemple, il est évident que chaque recours à ces moyens devra être soigneusement pensé, planifié et justifié.

## 2. fournitures et pièces de rechange immobilisés dans les stocks.

Ces stocks sont des cibles privilégiées du contrôle de gestion, peu au fait des contraintes techniques. Il n'en demeure pas moins nécessaire d'être vigilant et de ne stocker que le juste nécessaire.

La gestion de ces stocks est souvent subtile, car il faut bien équilibrer le coût induit par les stocks et ceux induits par leur absence !

La plupart des entreprises ont au moins une anecdote sur une fausse économie, telle celle qui pour réduire ses coûts élimina le stockage de rechange des très coûteuses vis sans fin alimentant en granulés de plastique les machines d'injection. Lorsque la panne survint, l'attente et la commande en urgence de la vis de rechange généra une perte d'un montant plusieurs fois supérieur au coût de l'économie.

## 3. Gestuelle, ergonomie et déplacements humains

Dans le contexte d'un poste de production où tout geste a été calculé et standardisé, le mauvais geste ou le mauvais enchaînement de mouvements génère une perte par rapport à la bonne manière, définie par le bureau des Méthodes.

L'ergonomie des postes, des outils et l'accessibilité au travail sont d'autres sources potentielles de perte de temps, mais aussi facteurs de difficulté, de fatigue inutile, voire de danger.

# La contribution de la maintenance aux projets transversaux de l'entreprise

Pour éviter toute perte de temps :

- le personnel de production est tenu de se conformer strictement au mode opératoire (enchaînements, gestes, mouvements...)
- les postures sont étudiées, corrigées, les postes aménagés le cas échéant
- les outils et gabarits sont adaptés

Qu'en est-il pour la maintenance ?

Sans avoir été autant étudié et standardisé, l'efficacité du geste de l'agent de maintenance peut avoir une incidence significative sur le temps de son intervention.

Mais étant donné qu'il est fonction de la nature de l'intervention, peu répétitif et que ce facteur influence généralement peu le temps total d'intervention, l'attention des responsables se portera sur d'autres priorités.

A titre d'exemple, l'accessibilité à certains organes, à des trappes de visites, des points de contrôles ou de réglage, souvent mauvaise et qui conduit à rallonger substantiellement les temps d'intervention.

Le regroupement de commandes, de points de contrôle et la facilitation des accès sont préconisés dans le cadre de la TPM et du SMED. Il sont plus basiquement facteur d'efficacité dans le travail quotidien des agents de maintenance, aussi ne faut-il pas hésiter à améliorer les machines.

Les déplacements des agents de maintenance sont susceptibles d'allonger les durées d'intervention et à ce titre constituent un gaspillage, donc une opportunité d'amélioration.

Les déplacements peuvent se classer en différents types :

- Déplacement initial vers le lieux d'intervention
- Déplacements sur le lieu de l'intervention ; contourner la machine, aller vers des commandes ou tableaux distants, chercher la documentation...
- Déplacements entre le lieu d'intervention et des ressources distantes ; retourner à la maintenance, au magasin, chercher un outil, un document, un téléphone...

Il en résulte le besoin de reconsidérer :

- La localisation géographique du service maintenance au sein du site,
- Où se trouve l'agent de maintenance s'il n'est pas en intervention : dans un local maintenance ou en détachement dans un atelier ?
- La localisation géographique du magasin de pièces de rechange et l'opportunité de disposer de stocks dédiés, au plus près des machines,
- La disposition des machines dans l'atelier et les voies de circulation et d'accès pour interventions.

## 4. Temps d'attente

La notion de temps d'attente, gaspillage dans le cadre d'une intervention de maintenance, doit être considéré du point de vue de la production qui est privée d'un moyen productif et attend sa remise en route.

En effet, un agent de maintenance qui retourne à son atelier chercher un outil a le sentiment de faire quelque chose d'utile et nécessaire, alors que la production qui reste en attente se désespère de ce délai supplémentaire.

## La contribution de la maintenance aux projets transversaux de l'entreprise

La mise en place et le suivi d'un indicateur de type MTTR (Mean Time To Repair ou temps moyen pour réparer) permet de fixer les idées sur les délais d'intervention.

La réduction des délais et temps d'attente profitera du travail sur la réduction des déplacements. Il faut aussi mesurer la disponibilité des agents de maintenance, éventuellement revoir le dimensionnement des équipes, les horaires de travail, d'astreinte, etc.

### 5. Sur-maintenance

Ce néologisme se veut l'équivalent de surproduction. La surproduction consiste à produire plus que nécessaire et attendu, immobilisant des ressources qui sont par ailleurs nécessaires pour produire des commandes en attente.

La sur-maintenance consiste à faire plus que nécessaire lors d'un dépannage. Afin de réduire le temps d'arrêt d'un équipement et augmenter l'efficacité de l'intervention, il est nécessaire de procéder au strict nécessaire. Il faut réserver les interventions annexes pour une autre intervention, lors de la visite annuelle, la maintenance préventive ou lors d'une disponibilité de l'équipement.

Passer ce genre de consigne est délicat, car il ne faut pas que le responsable maintenance donne l'impression de privilégier la rapidité de remise en route plutôt que le travail bien fait. Il n'est pas question non plus de négliger la sécurité, ni pendant l'intervention, ni lors de la remise en service de l'équipement.

Il faut que les agents de maintenance soient capables de distinguer le nécessaire de l'accessoire, de trier selon priorité et importance, d'intervenir efficacement et conserver la mémoire de ce qu'il restera à faire ultérieurement.

Pour aider à structurer cette réflexion, une petite checkliste ou un formulaire d'intervention reprenant la logique du QQQQCP s'avère simple mais très efficace.

QQQQCP est un moyen mnémotechnique de retenir les questions Quoi, Quand, Où, Qui, Combien et Pourquoi ? et d'obtenir un recueil de données rigoureux.

### 6. Les opérations inutiles

Aussi surprenant que cela paraisse, on peut très souvent trouver dans les gammes de fabrication et les modes opératoires des opérations parfaitement inutiles.

Celles-ci proviennent de choix ou de croyances de ceux qui les ont rédigés ou encore sont des opérations rendues inutiles par une évolution et non supprimées.

Exemple : un traitement thermique est toujours requis dans la gamme, alors que le changement matière le rend superflu. L'habitude, un oubli, la complexité de la gamme y laisse cette opération, désormais en pur gaspillage.

Le domaine de la maintenance n'a pas de raison d'être épargné par ce phénomène. Une difficulté supplémentaire par rapport à la production provient du fait qu'une intervention est par nature très variable, moins documentée qu'une gamme de fabrication et plus liée au savoir-faire individuel.

# La contribution de la maintenance aux projets transversaux de l'entreprise

Pour cela deux approches sont nécessaires :

- Réviser régulièrement la documentation : plans, fiches, manuels, carnets...
- Procéder à des recyclage, des formations des personnels et encourager les échanges de bonnes pratiques.

## 7. Les défauts Qualité

Une pièce produite, qui ne répond pas aux spécifications qualité sera rejeté par le contrôle. Elle sera éventuellement récupérable par une retouche-réparation ou sera irrécupérable.

Dans les deux cas le système productif subit une double perte :

- Temps et matière pour produire une pièce inutilisable
- Temps et matière pour réparer ou remplacer la pièce inutilisable

Une intervention de maintenance qui ne règle pas le problème produit le même effet.

On peut argumenter que certaines pannes particulièrement complexes nécessitent une approche par essais successifs.

Pour contrer cela, une AMDEC, des diagrammes causes-effets sont des outils particulièrement utiles.

Enfin, si on ne peut éviter ce phénomène, il faut absolument éviter qu'il se reproduise et tirer tous les enseignements possibles de cette expérience.

## Maximiser la valeur ajoutée, réduire et supprimer le reste

La valeur ajoutée est ce que le client est prêt à payer. Connaissant la définition de la valeur ajoutée perçue par le client correctement identifié d'une part, les sources et exemples les plus courant de gaspillages d'autre part, la responsabilité du management est d'analyser le processus qu'est la maintenance.

Avec une description détaillée de type liste, cartographie ou logigramme, il faut discriminer avant tout les tâches à valeur ajoutée et celles sans valeur ajoutée.

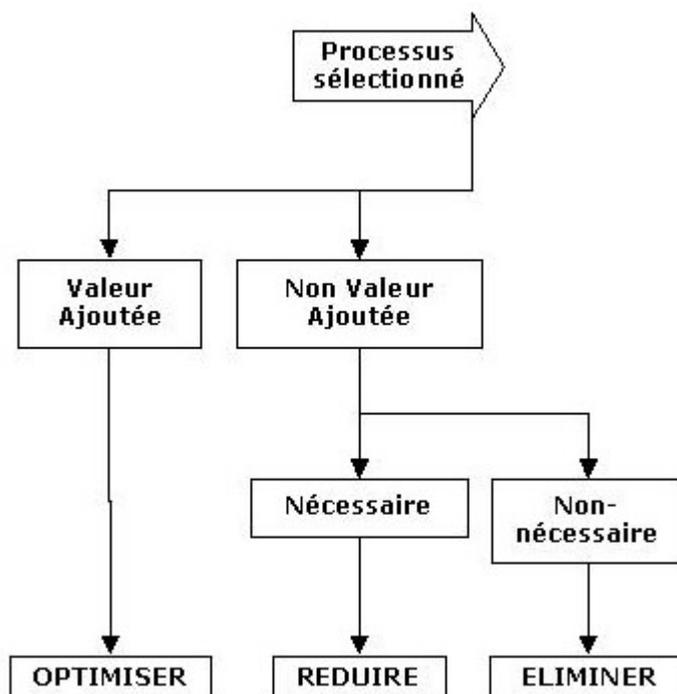
Il faut distinguer ensuite parmi les tâches sans valeur ajoutée celles totalement inutiles et celles qui demeurent nécessaires.

Exemple : le transport de matériel ne constitue jamais une tâche à valeur ajoutée. Cependant, on ne peut pas toujours le supprimer. Il faut alors s'attacher à en réduire la durée et les sources d'aléas pouvant l'allonger.

Pour tout processus considéré, les tâches à valeur ajoutée doivent être optimisées, les tâches à non valeur ajoutée inutiles doivent être supprimées, celles malgré tout nécessaires doivent être réduite à leur stricte minimum.

L'analyse-type est décrite dans les schéma ci-après.

## La contribution de la maintenance aux projets transversaux de l'entreprise



### L'approche Processus orientés clients

Le centrage sur les processus, eux-mêmes orientés vers le client est une pratique déjà fortement ancrée dans les entreprises les plus compétitives. Toutes convergeront vers ce mode de pensée, poussées par la compétition, celles qui voudront rester dans la course adopteront ces pratiques ayant fait leurs preuves.

La qualité totale avait introduit la notion de client-fournisseur, la nouvelle version de la norme ISO 9001 l'inscrit désormais dans son référentiel.

Pour les services supports, comme la maintenance, l'identification correcte de son client ne doit rester qu'une étape dans la réflexion sur sa contribution à la génération de valeur. En effet, satisfaire la production est important, mais se limiter à cet objectif n'est pas suffisant, car on peut satisfaire son client interne sans être très performant économiquement.

### Raisonnement en clients du client

Le client de la production – et donc de l'entreprise - est en bout de chaîne le client consommateur, quelque soit le nombre d'intermédiaires.

Le client consommateur désire payer son produit et/ou service un juste prix. Si la concurrence lui offre un prix inférieur ou plus de valeur pour le même prix, il se tournera certainement vers la concurrence.

Dans une économie où l'offre est surabondante, la fidélité inconditionnelle au fournisseur n'existe plus.

Pour cette raison, toute la chaîne des intermédiaires jusqu'au client final est un processus qu'il faut orienter vers ce client-consommateur, et en optimiser sa valeur ajoutée.

# La contribution de la maintenance aux projets transversaux de l'entreprise

## Adopter une vision duale

En suivant la logique des processus orientés clients, on voit un nombre croissant de fonctions qui se transversalisent.

Chaque manager, chaque responsable, doit raisonner à la fois en local et en global :

- Local : comment gérer de manière efficiente dans le périmètre de la fonction ?
- Global : comment contribuer à l'effort général envers le client, et au-delà envers les clients de mon client ?

Ces nouveaux modes de pensée et d'organisation se présentent comme des poupées russes, emboîtant les périmètres et contributions successifs dans des ensembles qui du local s'étendent au global.

Adopter la vision duale, c'est s'habituer à cette gymnastique mentale qui permet de zoomer entre le local et le global, sans déconnecter l'un de l'autre.

## Les contributions « qualitatives »

Le support technique et la maîtrise d'œuvre de certains projets peuvent aussi être porteurs de valeur ajoutée.

Comment peut-on valoriser ces contributions ?

En raisonnant par la négation : que faudrait-il dépenser pour obtenir un support technique externe ou l'accompagnement dans un projet important ?

Cette prestation externe est chiffrable en termes d'honoraires et de frais, mais il reste une part non quantifiable qui est la valeur de la connaissance intime de l'entreprise, de ses équipements, de leurs historiques, etc. Cette connaissance accumulée par le service maintenance interne est un réel trésor, trop souvent méconnu et inexploité, y compris par les membres du service maintenance eux-mêmes !

A l'inverse, une prestation fournie par un organisme extérieur amènera des expériences « externes » et variées, elle peut être source de solutions innovantes ou inédites, ce qui est également porteur de valeur. Cependant, il est probable que ces perceptions de la valeur ne soient pas - encore - très répandues parmi les clients internes. Pour cette raison nous les qualifierons de « contributions qualitatives ».

La difficulté de chiffrage ne doit pas non plus servir de paravent et de justification à un service jugé peu efficient ou trop coûteux. Les contributions qualitatives sont chiffrables en coûts : les heures-hommes passées en assistance, en soutien technique, en analyse de données, de rédaction de rapports, d'essais, etc. On peut estimer la valeur ajoutée en chiffrant la même prestation selon les tarifs d'un organisme externe et en impacts sur l'avancé, le succès, le coût total du projet auquel les ressources de la maintenance ont contribué.

Enfin, lorsque l'on mentionne « valorisation », on devrait y inclure une part de publicité. Sans verser dans la propagande, des aspects les plus favorablement marquants de la contribution sont à faire savoir !

Pour un manager, reconnaître et faire connaître les contributions de ses personnels est non seulement un basique du management, mais un puissant levier de la motivation.