

Réinventer les relations Production – Maintenance

Ce texte est extrait d'un article à paraître dans le « guide du manager opérationnel » des éditions WEKA qui en détiennent les droits.
Auteur Christian HOHMANN



Sommaire

Réinventer les relations Production – Maintenance.....	1
Les urgences des uns ne sont pas les urgences des autres.....	3
Des interventions sous le niveau d'expertise.....	3
Utiliser le transfert de tâches pour un bénéfice mutuel.....	4
Le Contrat Interne Maintenance – Production.....	5
Forme et contenu du contrat.....	5
Implication de la Production.....	6
Revue du contrat interne.....	7
Conclusion.....	8

Réinventer les relations Production – Maintenance

Après plusieurs décennies de diffusion de méthodes et bonnes pratiques, parmi lesquelles la TPM figure en bonne position, on s'attend à constater dans les entreprises une coopération entre services, chacun contribuant à la performance globale des processus gérés de manière transversale.

Or le constat est bien souvent différent. Les relations entre les services Production et Maintenance restent dans bien des entreprises teintées d'oppositions, de reproches réciproques et de ressentiment.

Schématiquement, la Production soumise à l'incessante pression sur les résultats et la recherche de productivité reproche à la Maintenance de ne pas jouer son rôle de fournisseur dévoué, corvéable et taillable à merci que les discours lui présentent.

Les services de production ont toujours été la cible des plans de progrès, de la recherche de productivité. Les résultats obtenus sur leurs propres périmètres font que :

- les personnels de production sont plus intolérants au manque de performance de leurs collègues des autres services,
- les gisements d'amélioration restants se situent désormais le plus souvent aux interfaces avec les autres services, comme par exemple ;

Achats : prendre en compte les coûts complets, notamment l'impact de la qualité,

Approvisionnements : limiter les ruptures, améliorer la préparation et la mise à disposition,

Planification : agréger les ordres pour obtenir des gains d'échelle, stabiliser les plannings sur des horizons plus longs,

Méthodes : simplifier les gammes, améliorer les outils,

Bureau d'études : améliorer la fabricabilité, simplifier les solutions techniques mises en œuvre,

Expéditions : prévenir plus tôt des lots à livrer et stabiliser les demandes,

Maintenance : intervenir plus rapidement et immobiliser le moins longtemps possible les équipements

Réinventer les relations Production – Maintenance

Pour autant, la pression sur la production ne se relâche pas. Dans un contexte de recherche de productivité plus difficile, - les gains faciles ayant déjà été engrangés- la tentation de la production est d'utiliser les relevés de pannes et de temps d'arrêt, les rapports sur les dysfonctionnements mal ou non résolus pour se disculper lors de périodes de sous performances et se défaire ainsi, à tort ou à raison, sur la Maintenance.

Les griefs se résument dans l'opinion que les personnels de production se font des agents de maintenance :

- « jamais disponibles »,
- « pas joignables »,
- des délais d'intervention trop longs
- pas d'information sur la fin de l'intervention
- etc.

Le service Maintenance de son côté déclare couler sous les demandes d'interventions et les bons de travaux, systématiquement déclarés comme urgents et importants, ingérables avec les ressources de plus en plus limitées qui lui sont consenties.

Les interventions des agents ne peuvent se faire dans de bonnes conditions, tant les agents de maîtrise ou les responsables de production, obsédés par la perte de temps et la reprise de la production, les pressent de faire au plus vite.

Par ailleurs, les agents de maintenance reprochent aux opérateurs de production leur négligence et le manque de respect pour les machines qui leur sont confiées.

Les plannings d'interventions planifiées sont rarement tenus, les créneaux horaires réservés à la maintenance souvent remis pour raison de commandes urgentes ou de retards de production. Le client étant roi, les impératifs de la production l'emportent systématiquement. La maintenance n'a plus qu'à s'en accommoder.

La direction ne tranche pas

Chacun campant sur ses positions, la direction générale est habituellement sollicitée comme juge de paix. Or celle-ci n'a pas la compétence technique pour trancher et/ou ne souhaite pas trancher.

Sans réellement rechercher de solution gagnant-gagnant, ni résoudre les causes profondes de l'opposition des services, la plupart des directions se contentent d'arbitrer les priorités au cours de réunions périodiques, que certains qualifient sans rire de « réunions de gestion des urgences ».

Le problème de cette manière de procéder est double :

- la fréquence des réunions de gestion des urgences est incompatible avec la nature même des urgences, on y débat donc de « fausses urgences »,
- ce procédé alimente, voire légitime les luttes d'influence, sans rien résoudre.

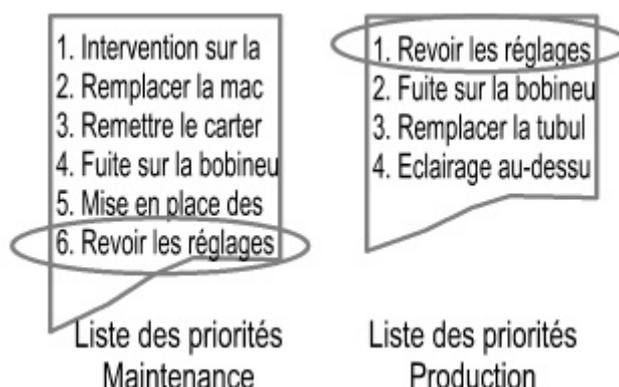
Si ce jeu de pouvoir est de nature à contenter certains ego, il est catastrophique pour la performance, générant des pertes de temps et amplifiant les gaspillages.

Réinventer les relations Production – Maintenance

Les urgences des uns ne sont pas les urgences des autres

Le nombre de demandes de travaux arrivant à la maintenance et couvrant le plus souvent un périmètre plus vaste que celui de la seule production, est tel que tout logiquement le responsable maintenance établit les priorités, fondées sur des critères d'urgence et d'importance.

Or les priorités du responsable maintenance ne sont pas forcément celles du responsable de la production ou d'un responsable de ligne.



C'est ainsi qu'une intervention urgente et importante demandée par un service production sera jugée comme étant d'une priorité faible par le responsable maintenance, au vu des autres demandes. Il en résulte - avec le jeu des urgences qui se chassent les unes les autres - que cette intervention tant attendue par la production demeure un certain temps dans le lot des tâches secondaires par la maintenance et continuellement repoussée à plus tard. La production continue à « souffrir » du problème et constate que l'assistance sollicitée ne vient pas.

Notons qu'en la matière, les efforts de communication et d'explications faits par la maintenance ne sont pas toujours récompensés ; le service de production « victime » restant le plus souvent buté sur ses propres problèmes et peu solidaire des autres services.

C'est ainsi que tout en s'acquittant au mieux de ses tâches prioritaires, le service maintenance reste la cible des critiques de la production.

Des interventions sous le niveau d'expertise

Pour tenter de vérifier ou d'infirmer objectivement ces critiques, il suffit d'analyser les bons de travaux et d'interventions. Le plus souvent, cette analyse montre que le service maintenance est sollicité pour des tâches et pour résoudre des problèmes en deçà des compétences et des expertises de ses agents : échange de joints, d'ampoules ou tubes fluorescents, problèmes de réglages mal identifiés, etc. Autant de petites interventions qui ne nécessitent pas de qualifications importantes.

Autrefois, on aurait pu résoudre ce « gaspillage de talents » en renforçant l'équipe maintenance de « petites mains », des personnels peu qualifiés prenant en charge les petits travaux ne requérant aucune expertise, mais coûteux en temps.

Le paradoxe de la recherche de performance est que les effectifs diminuent, les besoins de qualifications s'élèvent et les tâches simples restent en plan !

Réinventer les relations Production – Maintenance

Désormais, avec la pression sur les réductions de coûts et la recherche de performance, ce genre de poste tend à disparaître alors même que le besoin d'expertise des effectifs restants s'accroît : électronique, automatisme, informatique industrielle, etc.

Ces personnels, de plus en plus qualifiés et conscients de leur valeur, rechignent à « s'abaisser » à des occupations ne relevant pas de leur niveau.

De fait, les tâches simples tardent à être exécutées, quand elles ne restent pas tout bonnement en plan.

Fort de ces différents constats, il est étonnant que les responsables n'utilisent pas les bénéfices des méthodes participatives et « qualifiantes », telle que la TPM.

Utiliser le transfert de tâches pour un bénéfice mutuel

La formation sur la bonne utilisation, la réappropriation de leurs machines, le soin quotidien, la prise en compte de leurs avis et connaissances intimes des équipements transforment l'attitude des opérateurs qui respectent leur matériel. Ceci règle déjà une bonne partie des problèmes liés à la méconnaissance, au manque d'implication et à la négligence.

La maintenance autonome, qui se met en place au fur et à mesure de la montée en compétence des opérateurs, permet des interventions mineures immédiates et sans avoir besoin du service maintenance.

Par ailleurs, la plus grande compréhension du fonctionnement des mécanismes permet aux opérateurs de production une meilleure description des dysfonctionnements aux agents de maintenance lorsque le type d'intervention requière l'aide des experts.

Enfin et surtout, la prise en charge par les opérateurs de travaux et interventions mineures améliore leurs conditions de travail et leurs performances, leur apporte satisfaction et motivation. Les fameuses « priorités », source de discorde entre production et maintenance, peuvent désormais être traitées localement.

Pour la maintenance, la décharge de tâches mineures allège la gestion des encours de travaux et permet de réserver le temps des experts à des tâches relevant de leur niveau. Par exemple l'amélioration de la fiabilité ou de l'ergonomie des machines installées, pour améliorer les performances de production.

Cet allègement de charge des expert maintenance permet de convertir le temps gagné en temps d'accompagnement, formation et coaching des opérateurs de production.

Les plus difficiles à convaincre sont les agents de maîtrise et les responsables de production, qui auront le sentiment que ce transfert de tâches alourdit leur charge de travail au bénéfice du service maintenance, un service qui en tire avantage alors que celui-ci ne leur apportait par l'assistance attendue !

La direction générale, avec l'aide éventuelle d'un consultant, doit alors faire preuve de pédagogie et démontrer au travers de chantiers pilotes « performance » ou « progrès » que la prise en charge des tâches simples par les opérateurs :

- améliore la performance et supprime des dysfonctionnements
- fait gagner du temps, auparavant gaspillé en pannes, attentes d'intervention, etc.
- améliore la motivation, l'implication et réduit l'absentéisme des opérateurs

Loin de déshabiller Pierre pour habiller Paul, un partage intelligent des attributions et une collaboration bénéficie aux deux services, et au-delà, à la performance de l'entreprise.

Réinventer les relations Production – Maintenance

Le Contrat Interne Maintenance – Production

L'enquête de satisfaction est une bonne entrée en matière pour établir une charte interne de maintenance qui formalise la relation entre les fonctions de maintenance et les autres fonctions de l'entreprise (Production, Achats, Direction, Administration, RH) ou de manière plus focalisée un Contrat Interne Maintenance Production (CIMP).

Le CIMP formalise la relation entre les fonctions de maintenance et la Production, officialise les droits et devoirs de chaque partie. Au-delà des spécificités de leurs métiers et fonctions, ces deux services doivent partager les mêmes objectifs : produire les quantités attendues, à temps et au moindre coût.

Le CIMP donne également corps aux relations client - fournisseur, qui existent trop souvent dans les discours mais se retrouvent peu dans les pratiques. Le fait d'écrire le mode de fonctionnement entre les services comme on le ferait pour une prestation externalisée, permet d'exprimer explicitement les attentes des uns et des autres et met ensuite les deux partenaires face à leurs devoirs et obligations.

Notons que la rédaction du CIMP est une bonne opportunité pour explorer les tâches de la maintenance et se poser objectivement la question de l'opportunité de les conserver et les réaliser en interne ou d'externaliser et les faire faire par un prestataire.

Le CIMP doit être rédigé en commun, idéalement en groupes de travail associant les responsables et agents de maîtrise des deux services, et animé par une tierce partie neutre.

Forme et contenu du contrat

Le contrat interne de maintenance formalise la relation entre les fonctions maintenance et production. Il rappelle la politique de maintenance et les objectifs communs, visant à :

- une meilleure utilisation de l'outil de production
- disposer d'un outil de production disponible, sûr et fiable
- conserver sa performance pendant toute la durée de vie, tout en recherchant le meilleur compromis de coût de sa maintenance
- réduire les frais d'exploitation

L'ensemble devant contribuer à la compétitivité des produits et aux résultats de l'entreprise.

Le contrat fixe l'ensemble des modalités de fonctionnement et notamment les conditions dans lesquelles la maintenance doit intervenir. Que ce soit dans le contrat même ou dans ses annexes, il est recommandé de détailler les processus clés tels que :

- l'établissement et le circuit de la demande de travaux
- l'appel pour dépannage
- les règles d'autorisation d'intervention (permis, les entreprises extérieures...) et les procédures en vigueur sur le site
- la maintenance de niveau 1 voire niveau 2 déléguée à la production
- la planification des travaux
- les conditions de mise à disposition des installations
- les règles de remise en route après intervention
- les comptes-rendus formalisés alimentant la base de connaissance et la GMAO
- etc.

Le contrat doit aussi clarifier comment et par qui sont arbitrées les priorités. Classiquement la production définit les priorités entre les équipements ou installations simultanément en panne.

Réinventer les relations Production – Maintenance

La direction technique ou la direction générale est le juge de paix en cas de désaccord sur des points importants. Notifier explicitement ce point dans le contrat implique la direction.

Le contrat doit également préciser comment sont évaluées les prestations de la maintenance, voire la contribution de la production. Il s'agit de rendre ces appréciations les plus objectives possible, au travers d'indicateurs.

Ces indicateurs et leur mode de calcul sont définis en commun puis installés. Ils fourniront un élément essentiel de prise de décision lors des revues de contrat.

Outre établir la liste des obligations, le CIPM doit aussi promouvoir des actions de progrès communes, menées sous l'initiative d'un des services et soutenu par l'autre, dans un cadre formalisé.

L'établissement du CIPM est également un moment particulièrement favorable à la formalisation des réunions périodiques, nécessaires à la bonne relation entre les services et à la qualité et ponctualité des prestations. Le point quotidien et la réunion hebdomadaire sont à organiser entre maintenance et production au niveau opérationnel, généralement entre agents de maîtrise. Une réunion mensuelle est recommandée pour donner aux responsables de services une vision synthétique du mois passé et des travaux à venir, de vérifier les principaux indicateurs.

Un autre point sensible auquel le CIPM doit répondre est la clarification des rattachements des personnels de maintenance et des opérateurs de production, comme par exemple :

- Rattachement technique et fonctionnel au responsable de maintenance, y compris des opérateurs de production intervenant en maintenance de niveau 1 et 2
- Rattachement hiérarchique des uns et des autres
- Management et rattachement des agents de maintenance détachés à la production
- etc.

Implication de la Production

En règle général, la production reste responsable de la planification des interventions et coordonne les interventions des autres fonctions techniques du site afin d'éviter des interventions intempestives ou incohérentes par rapport à la planification établie.

La production doit participer aux opérations de maintien du bien. Il s'agit, du point de vue préventif de :

- Détecter les anomalies et dysfonctionnements en se mettant en posture « d'écoute » pendant la conduite des machines,
- Inspecter les équipements en marche et à l'arrêt sur la base des check-lists
- Contrôler les paramètres tels que température, pression, etc.
- Réaliser de manière autonome réglages, nettoyages ciblés, lubrification, etc.
- Remplacer certains organes si les conditions le permettent : habilitations, niveau de complexité de l'opération, etc.
- Contrôler le bon fonctionnement des organes de sécurité, indépendamment des audits spécifiques réalisés par la maintenance.

Réinventer les relations Production – Maintenance

Du point de vue curatif :

- Réaliser un pré-diagnostic ou être en mesure de rapporter des éléments pertinents sur les conditions du dysfonctionnement
- Intervenir si cela est possible, selon la complexité de l'opération et les habilitations qu'elle requiert
- Participer au diagnostic avec les mainteneurs et leur apporter l'aide si nécessaire
- Remettre en route l'installation, avec ou sans support du mainteneur

La Production peut également prendre en charge des tâches simples relevant de l'amélioration du « confort » et des conditions de travail, tel que le changement des ampoules d'éclairage par exemple.

Un certain nombre de pièces et petits consommables, nécessaires aux opérations curatives et préventives, peuvent être stockés à proximité et gérés localement par la production.

Les changements de séries, d'outils, de formats et réglages peuvent aussi être pris en charge par la production, moyennant formation des opérateurs et mise à disposition des procédures, modes opératoires et tout autre moyen nécessaire à ces opérations.

Revue du contrat interne

Il est nécessaire de revoir le contrat périodiquement, à une fréquence plus élevée après sa mise en place, puis à une fréquence satisfaisante par la suite, trimestriellement, semestriellement ou annuellement.

La revue de contrat rassemble les responsables production et maintenance ainsi que la direction. Durant les réunions de revue de contrat, les indicateurs sont examinés :

- Coûts liés à la maintenance et l'entretien
- Taux de disponibilité vs indisponibilités imputables à la maintenance
- Fiabilité des équipements
- Délais d'intervention, de remise en état
- Demandes de travaux en cours, soldées et total sur la période
- Satisfaction quant aux prestations
- etc.

Il vaut mieux un petit nombre d'indicateurs utiles et pertinents qu'un tableau de bord complexe et peu opérationnel.
--

Durant la revue de contrat, les actions de progrès permanent seront également examinées : avancement, actions réalisées, points durs à lever, etc.

La revue de contrat sert également à planifier de manière consensuelle les travaux à moyen / long terme tels que les opérations préventives, les révisions et rénovations de gros entretien. En fonction des résultats obtenus et des travaux et projets planifiés, il faut ajuster les moyens et ressources des uns et des autres. Les besoins en formation ou les besoins en compétences doivent faire partie de cet inventaire. La revue se conclue avec un plan d'actions pour la nouvelle période.

Réinventer les relations Production – Maintenance

Conclusion

Si la mise en place du CIMP peut sembler fastidieuse et contraignante, force est de remarquer que les entreprises qui ont franchi ce pas ont effectivement vus les qualités de service et résultats s'améliorer, les relations entre Production et Maintenance se détendre, pour dans de nombreux cas se transformer en véritable partenariat.

La découverte des contraintes et compétences de l'autre partie transforment graduellement les relations, souvent conflictuelles, en coopération de plus en plus sereine et empreinte de confiance.

Dans ce climat favorable, la maintenance propose plus volontiers et favorablement des améliorations à son « client » et en retour, la production confiante peut charger son prestataire de la résolution de problèmes, allant jusqu'à l'étude et à la réalisation d'équipements et machines sur mesure.

Pour toute question ou réaction à cet article, veuillez contacter l'auteur au travers du site <http://chohmann.free.fr>