

III – OPINIONS ET DEBATS

RACHID TANDJAOUI [*]

La professionnalisation de la maintenance : un pas dans le sens de la maîtrise technologique

La définition organisationnelle des limites des champs d'action entre la production et la maintenance, entre la maintenance préventive et la maintenance curative ont toujours été parmi les préoccupations lors de la mise en place de systèmes de contrôle, de façon à éviter les "piétinements" tant techniques qu'humains. Pour cela il serait peut être bon de réapprendre à faire la distinction entre les différentes phases de la maintenance ainsi que les domaines de leur applicabilité.

Cependant, l'expérience faisant, nous avons eu à constater que la question du professionnalisme se pose sérieusement, en termes d'influence sur la qualité de la maintenance, de par le manque de rigueur relevé au niveau du personnel de production et de maintenance.

Les négligences relatives à l'organisation de la surveillance des mécanismes, le mésapprentissage auditif et visuel des équipements, nous ont appris à essayer de comprendre ou à déterminer le taux d'arrêts dû à ces négligences.

Mais la surveillance de routine mène à la négligence, car elle provoque à la longue un excès de confiance qui annihile tout sentiment de responsabilité. Pour lutter contre ce phénomène, l'élaboration de l'organisation du suivi doit être étudiée de façon à créer l'alternance entre les différents éléments à surveiller, à régler, à nettoyer, à réparer, à modifier etc...

Il serait donc apparu que l'un des moyens de suivre objectivement les opérations de maintenance serait de recenser les informations relatives aux interventions sur les équipements de production. Un système statistique permettrait d'élaborer par la suite, un programme préventif adapté aux réalités présentées par ces équipements, telles que usures prématurées, casses fréquentes, etc...

De plus, la sanction, positive ou négative doit être réhabilitée de façon à ce que la qualification en bénéficie progressivement mais sûrement.

La meilleure façon de contrôler par la sanction serait de procéder à un suivi organisationnel élaboré de telle sorte qu'il puisse faire apparaître toutes les défaillances humaines pouvant provoquer directement ou

indirectement une incidence sur le comportement de l'équipement, ceci en plus du suivi purement technique.

Il est indéniable que les rendements des équipements considérés sont directement dépendants de leur mise en oeuvre et du niveau de surveillance que leur est accordé.

A la lumière de cette réflexion nous avons créé dans notre entreprise un document que nous considérons comme préliminaire, nommé, FICHE DE DIAGNOSTIQUE ET D'INTERVENTION SUR PANNES. Il est élaboré de telle sorte à minimiser les rédactions et à optimiser leur temps et leur mode d'utilisation, par un système de questions et de cases de réponses. Toutes les informations qui y seront portées, seront par la suite comptabilisées et analysées pour donner la possibilité de se placer dans le contexte réel de la maîtrise de l'équipement en matière de maintenance.

Nous expliquerions par exemple, que le chargé de la maintenance peut être négligent sur certains plans mais que le préposé au poste de production soit le seul à repérer et parfois intervenir sur les défaillances, du moins celles qui sont à sa portée. Dans ce cas, il est à relever que la question de l'éthique finit toujours par apparaître lorsque le laxisme du premier permet le cumul de pannes qui ne sont éliminées que par d'autres, car il arrive un moment où les relations humaines s'en ressentent et favorisent une atmosphère néfaste à l'ambiance de travail.

Sans vouloir rigidifier le type d'organisation préconisé, nous pensons quand même qu'il faille passer par un réapprentissage de la rigueur dans le relevé et la notation de tout événement dans l'espace et dans le temps, exactement comme dans un laboratoire.

La constitution d'une banque de données qui seront soumises à analyses, apportera des éléments qui seront souvent déterminants dans :

- 1- Le remodelage de l'organisation en cours.
- 2- La redynamisation de certaines tâches et de certains gestes.
- 3- La mise en relief de facteurs jusque-là négligés à cause de leur caractère discret mais sournoisement influent.
- 4- Les prises de décisions quant à des interventions plus ou moins nécessaires ainsi que pour de futurs choix d'équipements, (exemple l'ergonomie).
- 5- Le choix définitif du personnel qui devra être chargé de tâches spécifiques, et son classement par réel niveau de qualification.

Dans ce cas, un scénario séquentiel doit prendre naissance dès l'acquisition d'un équipement neuf, dont nous proposons un schéma afin de préciser notre pensée.

EQUIPEMENT NEUF + notice d'entretien

MISE EN ROUTE + respect de la notice

+ observation et relevé rigoureux de tous les

problèmes ou défaillance pouvant survenir

FONCTIONNEMENT DE CROISIERE

+ notice d'entretien remaniée à partir des réalités techniques et humaines. (qualification et spécificité PVD)

Ce modèle, devrait évoluer vers la mise en place d'une organisation de la maintenance effective et objective par accumulation et prise en compte des spécificités techniques, sociales et culturelles.

Cette façon de concevoir l'assurance de la disponibilité des équipements est justifiée par plusieurs facteurs.

- 1- L'acquisition de la plus grande partie de la technologie auprès de ceux qui la maîtrisent.
- 2- La liaison entre le premier point et la dépendance étrangère en matières premières qui sont le plus souvent importées.
- 3- L'absence de culture et de traditions industrielles.
- 4- L'exponentialité mondiale des développements technologiques qui augmente les écarts.
- 5- Les contraintes économiques souvent difficilement maîtrisables du fait des contraintes sociales très voraces en devises étrangères.
- 6- La protection de certaines technologies par leurs détenteurs sous prétexte que les PVD ne pourront les maîtriser pour de multiples raisons.

Toutes ces considérations devraient forcer la réflexion dans le sens de la protection de ce qui a été acquis, vers l'intégration, la sous-traitance et la maîtrise industrielle. Cela mène à penser à l'élaboration de plans à plusieurs échéances intégrant le développement parallèle de la maîtrise de l'équipement sur les plans technique et humain :

- TECHNIQUE pour l'apprentissage matériel (HARD).
- HUMAIN, parce qu'il y a un SOFT à acquérir.

Nous sommes arrivés à penser plus justement, nous semble-t-il, qu'une plus grande attention devrait être portée sur l'aspect humain de la maîtrise des équipements car sans celle-ci, il ne peut y avoir de maîtrise de la technologie dans le sens le plus profond du terme, car cette dernière passe nécessairement par un grand effort de conservation de l'existant, lui même conditionné par la capacité des hommes à s'imposer une ligne de conduite rigoureuse.

En développant notre réflexion, nous sommes arrivés à une conclusion technique dont l'impact sur l'humain est très influent : lorsqu'un fournisseur livre des équipements, il prend bien garde de ne l'accompagner que de notices d'entretien très simple, et de très légers documents concernant le fonctionnement des machines, car il est tenu par des considérations commerciales avant tout, ce qui est très légitime et défendable. Mais celui qui acquiert l'équipement est tenu lui aussi, d'être exigeant envers lui même car il doit prendre conscience du coût de cette acquisition, et donc de sa protection maximale afin de

faire valoir sa rentabilité donc son amortissement rapide et son remplacement éventuel à moindre coût.

Le coût ne se limite pas à l'achat de l'équipement, mais doit tenir compte de la formation, donc de la maîtrise au plus haut niveau qui permettra de "percer les secrets" de la technologie acquise.

A l'acquisition suivante, le coût d'exploitation sera forcément réduit du fait que celui de la formation aura été imputé en plus grande partie à la première acquisition. Aussi, les préoccupations seront d'un autre ordre par la suite, vu que l'investissement précédent aura été payant en formation. Ces préoccupations iront donc inévitablement vers des domaines tels que l'intégration et la recherche.

Le Japon a probablement saisi très tôt cette opportunité qu'il a exploitée à outrance. De PVD, il s'est retrouvé parmi les ténors de la technologie mondiale, et sans aucune ressource naturelle d'ordre énergétique ou autre.

Nous sommes évidemment conscients du fait que l'intérêt à la formation passe obligatoirement par une culture développée et saine, et dans le sujet qui nous préoccupe, celle de l'industrie, car étant en possession d'un puissant parc industriel et d'une accumulation d'un capital connaissance certes anarchique, mais considérable.

Notes

[*] Chercheur affilié au CREAD