

II.1 L'organisation interne du département maintenance :

L'organisation est le processus de la définition de fonctions et la répartition des ressources afin de suivre une stratégie et atteindre des objectifs. La façon avec laquelle les différents éléments de l'organisation sont liés s'appelle la structure de l'organisation.

L'organisation interne de la maintenance et sa position dans l'organisation globale est influencée principalement par les éléments suivants :

- Le type de l'activité : haut technologie ou travail intensif, production ou service
- Les objectifs : augmenter les gains, augmenter les parts de marché.
- La taille de la structure de l'organisation
- L'importance attribuée à la maintenance dans l'organisation globale.

L'organisation recherche un ou plusieurs de ses objectifs : maximiser le profit, atteindre un niveau spécifique de qualité, minimiser les coûts, garantir un environnement sûr est propre, ou le développement des ressources humaines.

II.2 Conception de l'Organisation de la Maintenance

Pour établir une organisation de maintenance, une méthode objective prenant en compte les facteurs influençant l'efficacité de l'organisation est nécessaire. Les compétences et l'amélioration continue devraient être les considérations principales derrière la conception d'une organisation.

II.2.1 Critères de Changement Organisationnel

De nombreuses organisations sont repensées pour résoudre des problèmes perçus. Parmi les raisons pour changer la conception d'une organisation de maintenance spécifique figurent :

1. Insatisfaction de la direction de l'organisation ou de l'usine concernant les performances de maintenance ;
2. Désir d'une responsabilité accrue ;

3. Volonté de minimiser les coûts de production, de sorte que les ressources de maintenance relèvent d'un superviseur de production, éliminant ainsi le besoin (perçu) d'un superviseur de maintenance ;
4. Frustration des directeurs d'usine face à la lenteur apparente de la maintenance, chaque travail prenant un temps excessif pour être réalisé. Les équipes de maintenance semblent ne pas comprendre les enjeux de la production et ne semblent pas faire partie de l'équipe. Cette défaillance entraîne une décentralisation ou une répartition des ressources de maintenance entre les unités de production ;
5. Augmentation remarquable des coûts de maintenance, entraînant l'embauche de plus en plus de contractants pour des travaux importants qui étaient auparavant réalisés en interne.

II.2.2 Critères pour Évaluer l'Efficacité Organisationnelle

Plutôt que de concevoir l'organisation pour résoudre un problème spécifique, il est plus important d'établir un ensemble de critères pour identifier une organisation efficace. Les critères suivants pourraient être considérés comme les plus importants :

1. Les rôles et responsabilités sont clairement définis et attribués ;
2. L'organisation place la maintenance au bon endroit dans la structure ;
3. Le flux d'informations provient à la fois du haut vers le bas et du bas vers le haut ;
4. L'étendue du contrôle est efficace et soutenue par un personnel bien formé ;
5. Le travail de maintenance est efficacement contrôlé ;
6. L'amélioration continue est intégrée à la structure ;
7. Les coûts de maintenance sont minimisés ;
8. La motivation et la culture organisationnelle.

II.2.3 Types de Modèles Organisationnels de Base

Pour offrir de manière constante les capacités énumérées ci-dessus, nous devons envisager trois types de conceptions organisationnelles :

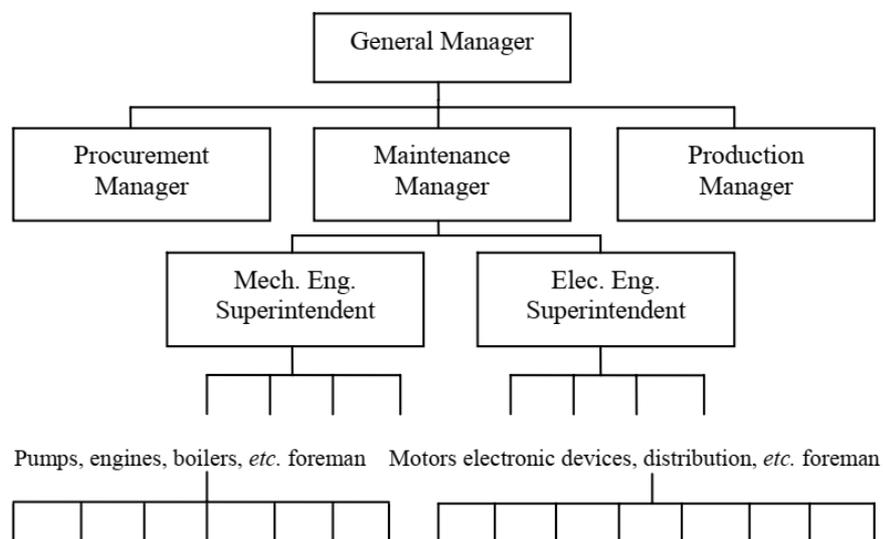
II.2.3.1 Maintenance centralisée :

Toutes les compétences et fonctions de maintenance connexes relèvent d'un directeur de maintenance central. Les forces de cette structure sont les suivantes :

- Permet des économies d'échelle ;
- Permet un approfondissement du développement des compétences ;
- Permet aux départements de maintenance d'atteindre leurs objectifs fonctionnels (pas les objectifs globaux de l'organisation).

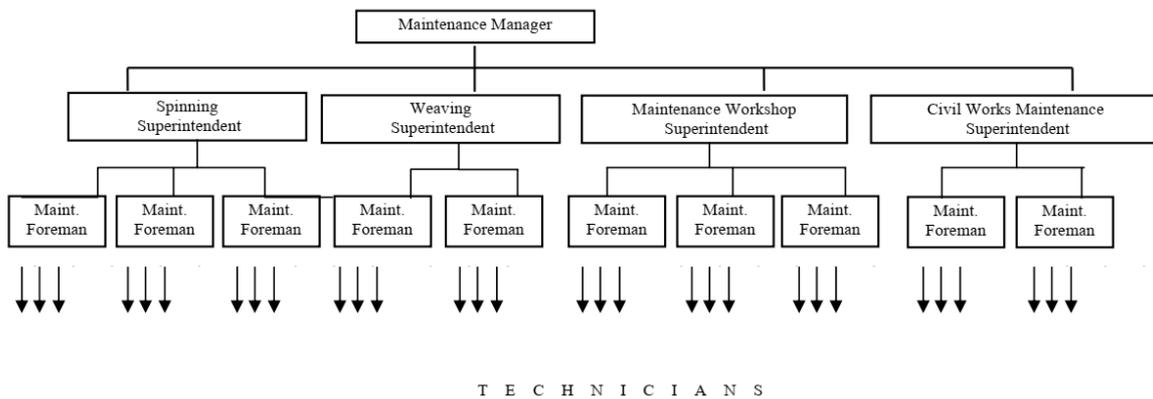
Cette structure convient le mieux aux petites et moyennes organisations. Les faiblesses de cette structure sont les suivantes :

- Elle a une lenteur de réponse aux changements environnementaux ;
- Peut entraîner des retards dans la prise de décision et donc un temps de réponse plus long ;
- Conduit à une mauvaise coordination horizontale entre les départements et implique une vision restreinte des objectifs organisationnels.



II.2.3.2 Maintenance décentralisée :

Toutes les compétences et le personnel de soutien de maintenance relèvent des opérations ou de la maintenance de zone. Les forces de cette structure sont qu'elle permet à l'organisation d'atteindre l'adaptabilité et la coordination dans les unités de production, ainsi qu'une efficacité dans un groupe de révision centralisé, et elle facilite une coordination efficace à la fois au sein de la maintenance et entre les autres départements. Les faiblesses de cette structure sont qu'elle a le potentiel d'entraîner des frais généraux administratifs excessifs et peut entraîner des conflits entre les départements.



II.2.3.3 Structure matricielle

Une forme de structure hybride. Les compétences sont réparties dans une certaine proportion entre les unités de production ou la maintenance de zone et une fonction centrale de maintenance qui soutient l'ensemble de l'usine ou de l'organisation. Les forces de cette structure matricielle sont les suivantes : elle permet à l'organisation d'atteindre la coordination nécessaire pour répondre aux demandes duales de l'environnement et le partage flexible des ressources humaines. Les faiblesses de cette structure sont les suivantes : elle amène les employés de maintenance à faire l'expérience d'une double autorité, ce qui peut être frustrant et déroutant ; elle prend du temps et nécessite des réunions fréquentes ainsi que des sessions de résolution de conflits. Pour remédier aux faiblesses de cette structure, une direction dotée de bonnes compétences interpersonnelles et d'une formation approfondie est nécessaire.

Exemple d'une organisation de maintenance :

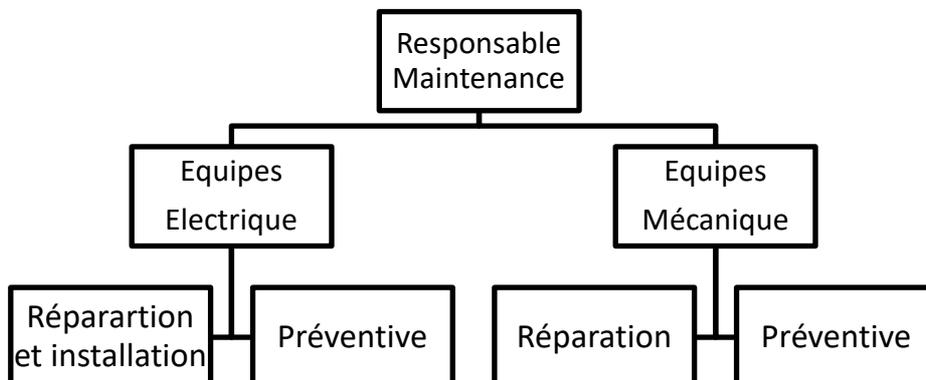


Figure II.1 : Exemple d'une structure d'organisation pour une petite entreprise

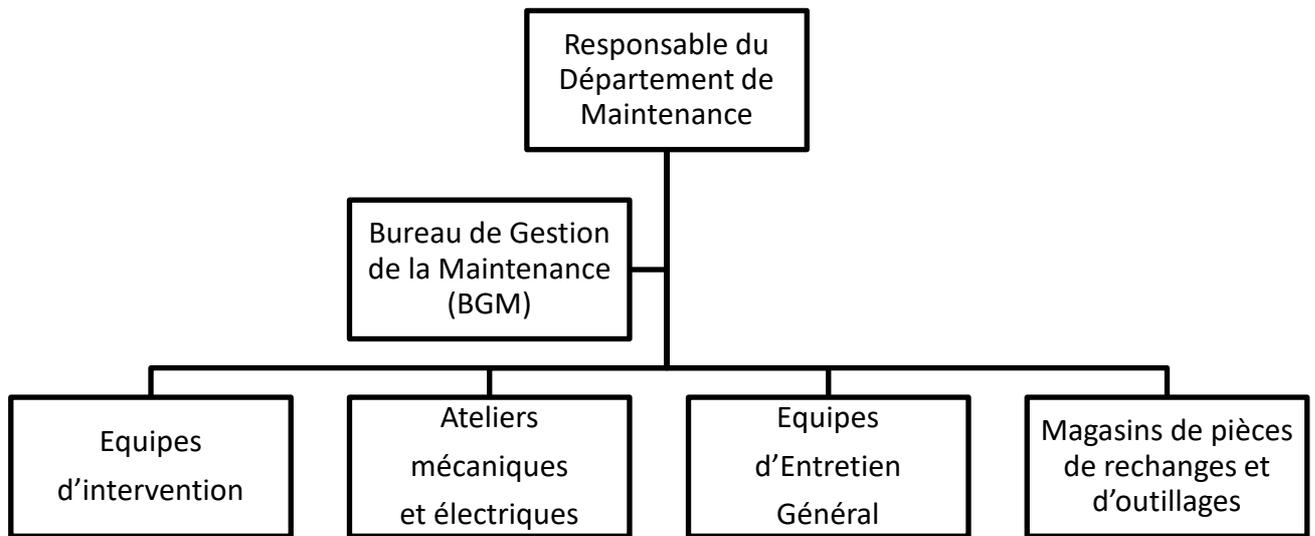


Figure II.2 : Exemple d'une structure d'organisation pour une moyenne ou grande entreprise

II.3 Les fonctions des différents services :

II.3.1 Fonction du bureau de gestion de la maintenance :

Le bureau de gestion a pour rôle de faire le lien et superviser l'activité des différents services. Ceci afin de s'assurer la bonne exécution des tâches de chacun à savoir : la planification, la préparation, l'exécution et le contrôle des travaux de maintenance.

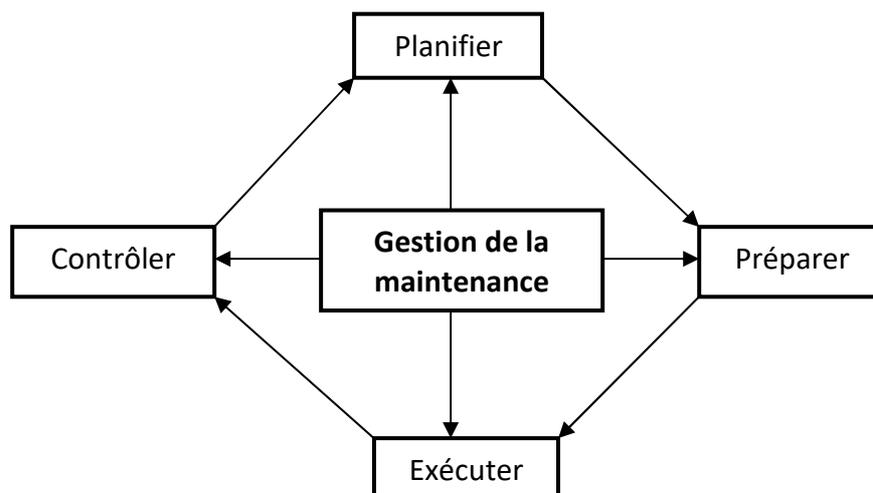


Figure II.3 : La gestion de la maintenance

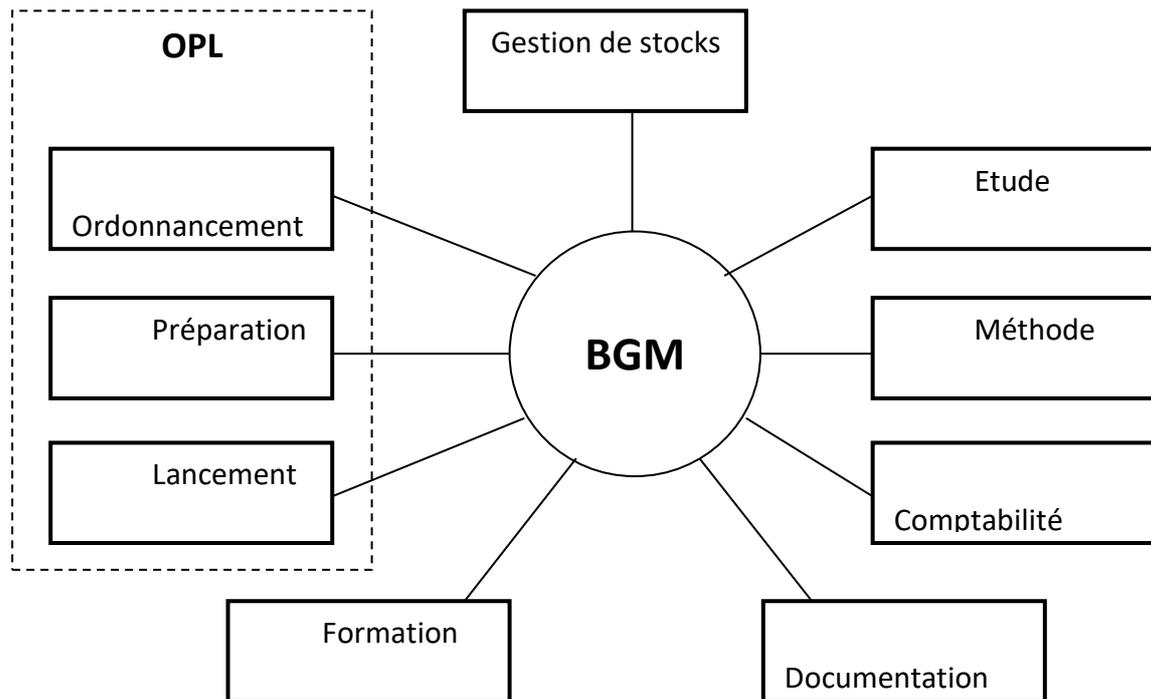


Figure II.4 : Organisation interne du BGM

II.3.2 Fonction ordonnancement :

- Faire des prévisions de charge.
- Etablir les plannings d'intervention.
- Réserver les ressources humaines et matérielles
- Assurer l'utilisation rationnelle des ressources.
- Déclencher les interventions préventives.
- Gérer et suivre les interventions.
- Assurer la répartition des travaux et leur optimisation.
- Assurer la coordination les autres
- Fonctions de l'entreprise.
- Gérer les demandes de travail du correctif.

II.3.3 Fonction Lancement :

- Gérer les travaux de la semaine.
- Déclencher les interventions.
- Répartir les travaux entre les équipes.
- Suivre l'exécution des interventions.

- Rassembler les dossiers avec Rapports d'intervention et Bons de
- Travaux après réalisation.

II.3.4 Fonction Préparation :

- Elaborer les gammes de travail.
- Déterminer les outils, dispositifs, instruments et appareils requis pour chaque intervention.
- Estimer le temps d'exécution.
- Rassembler tous les documents nécessaires.
- Etablir tous les imprimés requis.
- Définir les compétences requises.
- Déterminer les pièces et consommables à prévoir.
- Elaborer les procédures de sécurité à appliquer

II.3.5 Fonction Méthodes :

- Réaliser inventaires et codifications en Maintenance.
- Définir les stratégies de Maintenance
- Elaborer les gammes et les plans du préventif.
- Etablir les historiques, les analyser et les exploiter.
- Assurer la Maintenance d'acquisition.
- Assurer la veille technologique Maintenance
- Etablir les tableaux de bord et les analyser.
- Elaborer et améliorer les dossiers machine.
- Participer aux études et expertises Maintenance.

II.3.6 Fonction Etudes

- Mener les études amélioratives techniques et de gestion.
- Suivre les études sous-traitées.
- Réceptionner ces études.
- Gérer les travaux neufs depuis leur conception jusqu'à leur réception.

II.3.7 Fonction Formation

- Déterminer et recueillir les besoins de formation aussi bien pour les mainteneurs que les exploitants.
- Elaborer le plan de formation.
- Suivre la réalisation de ce plan.
- Evaluer ses résultats.
- Mener les rétroactions qui s'imposent.

II.3.8 Fonction Gestion des stocks

- Gérer les mouvements de stocks.
- Définir les techniques de magasinage.
- Gérer les réceptions et les retours.
- Etablir les politiques d'approvisionnement.
- Etablir les inventaires et codifications.
- Etablir la comptabilité de la Gestion des Stocks
- Etablir et analyser les historiques.
- Etablir les tableaux de bord et les exploiter.
- Etablir les imprimés et documents requis.
- Mener les études amélioratives telles que la standardisation.

II.3.9 Fonction Comptabilité Maintenance

- Déterminer les coûts directs et indirects.
- Suivre l'évolution de ces coûts.
- Etablir le tableau de bord économique.
- Etablir une comptabilité analytique Maintenance.
- Etablir le budget Maintenance.

II.3.10 Fonction Documentation

- Gérer la documentation générale
- Maintenance.
- Gérer les normes Maintenance.
- Gérer les dossiers machines.

- Gérer les dossiers constructeurs.
- Gérer les logiciels.
- Gérer les dossiers d'acquisition.
- Assurer une veille documentaire en Maintenance.

Références :

- Maintenance Organization, Ahmed E. HAROUN et Salih O. DUFFUAA
- L'organisation et la gestion de la maintenance, Driss BOUAMI