

Chapitre 2 :

Organisation de la maintenance

2.1 Place de la maintenance dans la structure générale

2.2 Organisation interne de la maintenance

2.3 Moyens humaine

2.4 Moyens matériels

2.1 Place de la maintenance dans la structure générale :

La position de la maintenance dans la structure générale de l'entreprise influence considérablement l'efficacité de cette fonction. La maintenance pourra, en fonction de sa position dans la structure générale, obtenir une meilleure coopération des autres fonctions, une meilleure assistance technique ou créer davantage d'intérêt de la part de la direction.

La place de la maintenance dans la structure générale de l'entreprise (ou dans l'organigramme de l'entreprise), ainsi que son organisation interne, dépendent principalement des paramètres suivants :

- La taille de l'entreprise ;
- La nature de son activité ;
- La technologie et la complexité des équipements, installations et matériels exploités;
- La qualité et la technologie du produit fabriqué ou du service rendu.
- La politique choisie.

Les principes directeurs de l'organisation de la fonction maintenance sont les suivants :

a) Toutes les activités concernant l'installation et la maintenance des machines sont placées sous une seule autorité. Il doit en être ainsi même dans les petites sociétés où la maintenance sera prise en charge soit par le directeur lui-même.

b) Le principal responsable de la maintenance devra rendre compte à une autorité aussi élevée que possible, de préférence le directeur de l'usine. C'est lui qui arbitrera le conflit permanent d'intérêts qui existe entre la production et la maintenance.

c) Un organigramme est utile pour établir la position de la maintenance et des autres fonctions.

d) Un organigramme ne doit pas être considéré comme sacré, car il ne présente que l'aspect officiel du système. Officieusement, les relations dépendront des personnalités.

e) La maintenance ne doit pas être sous la responsabilité de la production. C'est une fonction primaire qui ne peut pas être gérée comme activité à temps partiel par le directeur de production.

f) Il n'y a aucun organigramme universel qui puisse s'adapter à toutes les situations. Chaque entreprise présente des traits particuliers et parfois changeants.

Actuellement toute intervention d'entretien à besoin, comme tout processus de fabrication d'être pensé avant d'être réalisée, pour cela le service de maintenance doit impérativement solliciter une organisation des moyens à mettre en œuvre pour la réussite de ses tâches afin de pratiquer harmonieusement les différents types d'entretien. Il existe deux tendances quant au positionnement de la maintenance dans l'entreprise :

- La centralisation où toute la maintenance est assurée par un service.
- La décentralisation, où tout le service de maintenance est dépossédé de certaines responsabilités ; c'est généralement la maintenance de fabrication qui passe sous le contrôle des services de production et de fabrication.

Chaque cas présente des avantages et des inconvénients distincts.

Organisation	Avantages	Inconvénients
Centralisée	▪ Facilité de planning. ▪ Facilité de surveillance. ▪ Magasins bien équipés. ▪ Contrôle effectif de la main-d'œuvre.	▪ Plus longue distance de déplacement. ▪ Pas de spécialisation possible.
Décentralisée	▪ Service rapide. ▪ Connaissances spécialisées. ▪ Attention constante portée à l'installation. ▪ Moins de paperasserie. ▪ Cerner les frais réels de maintenance par poste de travail.	▪ Duplication des outils. ▪ Double autorité. ▪ Comptes rendus médiocres. ▪ Médiocre utilisation des compétences. ▪ Application de plusieurs politiques de maintenance éventuellement contradictoires.

2.2 Organisation interne de la maintenance :

L'organisation interne du département de maintenance exerce aussi un effet sur son fonctionnement. S'il est divisé en petits groupes, dont chacun est responsable vis-à-vis d'un département différent, il sera pratiquement inutile à l'entreprise. Tel est le cas lorsque divers départements de production ont leur propre personnel de maintenance responsable auprès d'un responsable local.

Dans les petites entreprises, même aujourd'hui, tous les métiers de dépannage sont sous l'autorité d'un seul contremaître. On propose parfois que le groupage se fasse soit par domaines, soit par métiers, soit par une combinaison des deux. Pourtant, avec la croissance de taille actuelle des usines, et par conséquent l'introduction de nombreuses complications, le département peut être correctement divisé en groupes plus spécialisés. Pour obtenir la meilleure organisation de l'équipe, les fonctions de maintenance peuvent être classées comme suit :

- a) les spécialités, notamment mécaniques, électriques, bâtiment, instrumentation, etc.,
- b) les types de service, notamment lubrification, inspection, réparation, révision, etc.,
- c) les domaines ou groupes d'équipements,
- d) le planning des services, notamment réparations d'urgence, service régulier, etc.

2.3 Moyens humaine

En maintenance, les tâches sont très précises, d'où la nécessité d'avoir une main d'œuvre quantifiable qui soit de qualité parce que les standards sont difficilement déterminés. Pour avoir les moyens humains adéquats, il suffit :

- D'avoir une politique de besoins humains,
- De déterminer les structures (organigramme, hiérarchie, notion de spécialiste),
- De déterminer le niveau des effectifs,
- D'assurer la formation nécessaire.

Après avoir choisi les modes d'entretien appropriés pour maîtriser la fonction, le besoin humain doit être proportionnel au volume des travaux.

Toutes les structures de maintenance doivent être liées, c'est pourquoi il faudrait déterminer toutes les relations fonctionnelles entre elles et vis-à-vis des autres structures de l'entreprise. Le principe fondamental est un choix optimum, il suffit d'exécuter une tâche donnée soit par un nombre réduit de personnel et avoir un temps relativement long ou augmenter le

nombre du personnel et réduire le temps. Indépendamment des postes de travail exigés, le choix est très simple à faire sur la base des conditions suivantes ;

- Nécessité de remettre en état de fonctionnement l'équipement,
- Le coût alloué.

La formation à dispenser par le fournisseur doit faire l'objet d'une attention particulière. On insistera pour que la formation soit donnée aussi bien au personnel d'exploitation qu'à celui de la maintenance. Le personnel de maintenance bénéficiera d'une formation poussée, axée complètement sur la pratique et dispensée de préférence sur le tas. A cet égard, le constructeur doit envoyer des équipes de formation pendant le montage et les essais de mise en service. La formation pourra prendre différentes formes, depuis celle obtenue sur le tas ou les cours à plein temps jusqu'à celle des instituts spécialisés.

2.4 Moyens matériels

Il est insensé d'investir dans de grosses installations sans penser aux très faibles outils et matériels nécessaires à la vie de ces installations. Le concepteur est très fréquemment une société qui n'exploite pas les installations qu'elle conçoit. Pour les besoins matériels nécessaires à un service maintenance, nous retenir successivement les trois points essentiels suivants : l'outillage, les équipements supports et la pièce de rechange.