

# Nous y revoilà ...

## Réorganisation du service technique en temps de crise

Par Eric Rensen



photo: Geysen

31 octobre 2009 – Communiqué au personnel de Chipotage & C°.

À partir d'aujourd'hui, la direction a décidé de ne plus tenir à jour d'administration financière. Le chiffre d'affaires a tellement baissé que nous ne pouvons plus consacrer de temps ni d'argent à maintenir notre comptabilité.



photo: Eitec

■■■■ L'introduction/la citation ci-dessus est peut-être un peu exagérée mais elle illustre bien la façon dont certaines entreprises réagissent en période de crise. Ce genre de décisions irresponsables est parfois pris également dans le secteur de l'entretien. La relation entre l'entretien et le résultat d'exploitation a bénéficié de beaucoup d'attention au cours de ces dernières années. L'entretien assure la disponibilité des installations de production, la production fabrique, le service commercial vend, le client paie et de la sorte, il rentre de l'argent pour améliorer davantage l'entretien. Beaucoup d'entreprises ont fait des efforts pour mettre en place des concepts d'entretien et ont parfois même réalisé un projet (RCM, TPM, World Class Maintenance, Precision Maintenance). Et voilà que la machine financière déraile tout à coup. Des ignorants financiers parlent d'inspections et de l'indispensable contrôle de la condition de leur système. La législation et la réglementation avec surveillance associée existaient déjà pour l'entretien, maintenant suit le secteur financier. On ne demande pas grand-chose aux gens de l'entretien, sauf s'il n'est pas possible de faire avec un peu moins, et comment une réorganisation peut amener des réductions de coûts.

### Il y va de la continuité

Une entreprise vise les bénéfices et la continuité.

En raison de ce dernier objectif, elle maintient, par exemple, une administration financière et un service de ressources humaines. Le soin des installations contribue lui aussi à cette continuité. Bref, ce sont des fonctions qui veillent à ce que l'entreprise puisse continuer à faire ce pour quoi elle a été fondée.

Pendant des années, le terme – beau mais également honorable – de maintenance a eu une connotation négative auprès des battants de la direction de l'entreprise et de leurs conseillers. La technique d'entretien a été remplacée par de l'argent et par ses dérivés: concepts, modèles et systèmes. La plupart d'entre nous ont fait de leur mieux, sans perdre de vue la sécurité de fonctionnement de ces installations. Car nous ne voulons pas de sinistres et notre législation est stricte et inflexible. Mais ces dernières années, la pression sur les coûts d'entretien a figuré à tous les ordres du jour et de nombreuses organisations ont déjà réalisé des économies drastiques. Et rendre les coûts fixes variables est un art que nous maîtrisons depuis des années déjà dans l'entretien: nous ne faisons plus tout nous-mêmes et nous avons commencé à sous-traiter en masse. Et voici la réalité d'aujourd'hui: les machines peuvent produire mais ce n'est pas nécessaire pour l'instant. Une installation à l'arrêt nécessite moins d'entretien, ce qui permet de réduire les coûts.

### Réorganiser ? Il ne vaut mieux pas

En temps de crise, on aime parler de réorganisation. Vous pouvez dessiner un nouveau schéma d'organisation, comportant moins d'ETP. Et puis, vous pouvez licencier des collaborateurs. Cela permet une réduction des coûts. Mais si vous faites cela, vous devez savoir quel travail ne sera plus effectué. Du travail qui ne devrait plus être nécessaire. Vous pouvez également dynamiser vos processus et les réorganiser avec moins de personnes. Mais en fait, vous êtes en retard car ce sont des activités qui exigent beaucoup de temps. N'oubliez pas non plus qu'il y a un an, le secteur de l'entretien tout entier se désolait du manque structurel de personnel technique qualifié. Aujourd'hui, vous devez tout faire pour maintenir en état vos compétences disponibles. Dans la pratique, une réorganisation en temps de crise n'est pas très intelligente, même si celle-ci est effectuée correctement et de manière énergique. Et si votre entreprise est vraiment au bord de la faillite, elle – et donc le service d'entretien également – n'échappera pas à des mesures draconiennes. Car parfois, le "cash" et la continuité sont liés directement entre eux.

### Cash is King – Limitez les dépenses

Domage pour vos partenaires avec lesquels vous avez construit une relation de sous-traitance au cours de ces dernières années mais une partie



importante de votre budget d'entretien est consacrée aux dépenses et ces dernières doivent baisser. Réduisez la sous-traitance et renégociez les tarifs horaires. L'une des raisons importantes de la sous-traitance est de pouvoir compenser des pics et des creux. Aujourd'hui, il y a un creux et il y a donc moins de travail sous-traité. Mais..., vous devez savoir quels travaux sont devenus superflus ou ne doivent plus être effectués temporairement. Nous y reviendrons.

Une deuxième possibilité, qui peut produire de l'argent et du plaisir, consiste à examiner vos soi-disant contrats de service. Pour le dire crûment, un contrat de service vous confère le droit de téléphoner. Mais vous recevez rarement une garantie pour la disponibilité ou l'intervalle moyen entre les pannes. Évaluez d'un œil critique les avantages de chaque contrat de service face au prix que vous payez. Faites-le avec vos propres collaborateurs exécutants. Vous découvrirez des possibilités d'économies substantielles. Faites appel au service d'achats pour renégocier les prix et les conditions. Il existe d'ailleurs des fournisseurs de service qui veulent maintenir la relation avec vous et qui sont prêts à réfléchir avec vous aux possibilités de réduire les coûts. De-mandez-le leur et faites-en votre profit car la relation construite avec les fournisseurs de services est à compter également parmi les compétences que vous avez constituées.

Une troisième possibilité concerne les matières premières. Videz votre entrepôt. Rendez les commandes difficiles à passer. Ne pas acheter des matières premières constitue un moyen plus rapide de réduire les coûts que de démarrer des projets laborieux en vue d'assainir votre entrepôt. Une gestion optimale des stocks constitue un métier en soi et exige beaucoup de temps et de réflexion. Ce n'est pas à l'ordre du jour en temps de crise, surtout si des résultats rapides sont exigés.

La quatrième possibilité: les dépenses de vos départements. N'envoyez plus vos collaborateurs suivre des cours. Ceci est un mauvais conseil. Il faut retourner la chose: c'est justement maintenant que vos collaborateurs ont le temps de suivre une formation. Faites-le donc car les affaires vont reprendre bientôt. Et il existe sans doute des possibilités de subsides qui soulageront un peu les coûts. Inscrivez-les à des formations pratiques et techniques et oubliez, pour le moment, les cours et congrès de direction conceptuels au cours desquels vos collaborateurs entendront des stratégies que vous auriez dû implanter depuis longtemps déjà. Demandez à vos collaborateurs



photo: Maintenance Partners

**Eric Rensen, BraintainEr :** *“L'essence de l'entretien concerne l'utilisation et le comportement d'installations ainsi que la technique. Les concepts d'entretien y sont basés. Ceux-ci se basent également sur l'évaluation des risques et les effets d'une défaillance des installations.”*

de revenir avec au moins une action à court terme qu'ils vont exécuter eux-mêmes et qui permet une économie directe de coûts. C'est un accord équitable. Demandez aux experts et conseillers externes d'interrompre leurs travaux. Le secteur du conseil revient lui aussi aux activités de base: fournir des conseils au lieu d'exécuter, missions pour un seul homme au lieu de bus, expertise au lieu de capacité. Il y a peu de projets qui ne peuvent pas attendre. Au lieu de cela, mobilisez votre capacité de réflexion ainsi que celle de vos collaborateurs. Ensemble, vous découvrirez à coup sûr des possibilités légitimes de réduire (au besoin temporairement) les coûts. Et faites-le vraiment.

### **La réduction du travail permet d'abaisser les coûts**

L'essence de l'entretien concerne l'utilisation et le comportement d'installations ainsi que la technique. Les concepts d'entretien se basent là-dessus et sur l'évaluation des risques et des effets d'une défaillance des installations. L'utilisation a changé et les effets des pannes peuvent également s'être modifiés; il est donc temps d'étudier de près les concepts d'entretien. Cela semble plus simple que ce n'est en réalité. De nombreux intervalles d'entretien ont été traduits en temps calendrier. Alors que le risque de panne augmente sur la base des heures de service, ou quelque chose du genre. Mais il semblait exister une relation univoque entre heures de service et temps calendrier.

Vous ne retrouverez plus toujours toutes ces conversions ou assumptions. Et voilà pourquoi votre ordinateur continue à générer des activités d'entretien basées sur le temps calendrier, comme si cela était normal.

Voilà pourquoi vous commencez par effectuer à nouveau une analyse de criticité: vous découvrirez qu'une partie de l'équipement auparavant très critique n'est plus temporairement aussi critique parce que les scénarios de risque ont changé. N'oubliez pas que le Risque est une fonction d'Effet, d'Exposition et de Chance qu'un événement indésirable se produira. La probabilité ne souffre généralement pas d'une crise mais l'effet et l'exposition par contre en souffrent à coup sûr. Dans le prolongement: remplacez temporairement l'entretien dépendant de l'état ou de l'utilisation par un entretien dépendant des pannes mais effectuez d'abord une analyse du risque. Ensuite, soyez critique vis-à-vis des travaux répétitifs (comme les inspections). Quadruplez tous les intervalles. Pour les travaux fréquents, la facture s'allégera considérablement et, pour les activités moins fréquentes, vous avez le temps de réfléchir et d'évaluer si cette mesure va entraîner des catastrophes.

Éliminez les temps d'indisponibilité. Avec un nouveau mot: augmentez le temps “hands on tools”. Introduit en Europe dès les années soixante du siècle dernier. Et aujourd'hui revenu à la mode, propulsé par la pénurie de collaborateurs techniques et le besoin d'efficacité. Vous verrez que les temps d'indisponibilité sont causés principalement par une organisation défaillante. Vos collaborateurs pourront vous en raconter davantage. Attaquez-vous donc maintenant à ces causes: vous pourrez ainsi réorganiser comme il se doit.

### **Réfléchir d'abord, agir ensuite**

Si votre entreprise est dans le rouge, une réorganisation de l'entretien a peu de sens. Il existe deux possibilités pour faire des économies: réduisez le volume de travail et réduisez les dépenses. La réduction des dépenses commence, elle aussi, par la réduction de la charge de travail. Cette réduction de la charge de travail constitue alors votre contribution la plus importante à la continuité de votre entreprise. Et continuez à réfléchir au bien-fondé des mesures conseillées ici car chaque situation est unique et vous seul, avec l'aide de vos collaborateurs, pouvez l'évaluer au mieux. Et ne perdez pas de vue l'effet sur la continuité, tant pour le court que pour le plus long terme. Car l'entretien sous-entend de penser au long terme et d'agir en conséquence. <<