

## CONSTATS

Le recrutement d'un Responsable de Maintenance est une des activités les plus complexes qui soit pour l'Entreprise, et l'état des lieux en France n'est pas glorieux,... Cela ne veut pas dire que les autres recrutements des Responsables de Production, Qualité, ne le sont pas mais le nombre de connaissances à gérer en Maintenance est d'une grande diversité.

Il n'est pas rare que de grand nombre de Managers d'Entreprises Industrielles viennent de la Maintenance. Un exemple récent paru dans la presse est celui de Didier Leroy, passé par Renault en Maintenance et est le seul Français vice Président Europe de Toyota, mais ce n'est pas la seule explication, sa personnalité étant exceptionnelle.

J'avais rédigé un livre en 90, « La Maintenance source de profits », à l'usage des Directeurs d'Usines, mais je pense que peu d'entre-deux l'ont lu.. Mais il est toujours d'actualité aujourd'hui. J'ai rencontré des Responsables Maintenance qui en ont fait leur livre de chevet..

Les annonces des Cabinets de recrutement sont basées sur des banalités qui font que tout un chacun peut répondre positivement et sans forcément amener des résultats mesurables de leurs antécédentes expériences.

Le problème n'est pas de recruter un responsable de Maintenance pour changer le précédent, mais de donner et préciser des Objectifs au nouveau pour améliorer l'efficacité de l'entreprise, comme l'amélioration du TRS (Taux de Rendement synthétique), améliorer l'efficacité des acteurs en place, réduire les coûts, faire évoluer la Politique et la Stratégie de Maintenance, etc.. Autrement dit avoir une vision systémique, j'ai bien dit systémique ??

Le seul problème est que les Responsables Maintenance ont rarement une compétence de Consultant et sont dans l'incapacité de faire l'évaluation de leur service pour savoir comment faire évoluer la situation, et donc dans la grande majorité chaussent les bottes du prédécesseur, c'est si facile.

Et le pire, sont les stratégies de grandes entreprises de changer les cadres d'affectation tous les trois ans et qui aboutit à la situation suivante dans le cadre de la Maintenance (ce n'est pas du futurisme) :

1. Première année, j'analyse l'existant
2. Seconde année, je « démolis» ce qu'a fait mon prédécesseur et met en place ce que je pense être le meilleur
3. Troisième année, je cherche mon nouveau poste...

Ce qui veut dire, qu'il n'y a aucune responsabilité possible quand on sait qu'il faut des années pour qu'une politique de Maintenance donne des résultats en particulier sur le Préventif. Et on arrive à des catastrophes Industrielles où un site, qui avait réduit son programme de Préventif pour des exigences de réduction des coûts, à eu des incidents majeurs (Disponibilité, accidents d'environnement) qui ont aboutit à sa fermeture.

En général, ils connaissent rarement les Normes **AFNOR**, les Méthodes **AMDEC**<sup>1</sup>, **HAZOP**<sup>2</sup>, **MBF/RCM**<sup>3</sup>, **MAXER**<sup>4</sup>, ne lisent pas les revues spécialisées et travaillent sur leurs idées, le passé. Il faut voir le nombre de manque de réactions sur les Blogs qui bousculent un peu les habitudes, c'est navrant.

Il faut voir également la variabilité des organisations de Maintenance dans les entreprises pour mesurer cette situation complètement hétérogène, alors qu'on sait très bien qu'elles sont les meilleures organisations de Maintenance qui donnent les meilleurs résultats, mais ce n'est pas le seul critère.

Les méthodes d'amélioration personnelles des différents acteurs, résolution de problèmes, fiabilisation, ne sont même pas connues et je ne parle pas de l'exploitation des **GMAO**, qui se résument souvent à des enregistrements de faits, ce qui s'est passé, mais pas exploités pour savoir pourquoi ça s'est passé et comment faire pour que ça ne se reproduise plus.

C'est ce qu'on appelle la Fiabilisation qui doit conduire à la conception d'un retour d'Expérience. Il faut donc s'intéresser aux logiciels de **GFAO**, mais on passe de l'activité de faire à celle de réfléchir ?

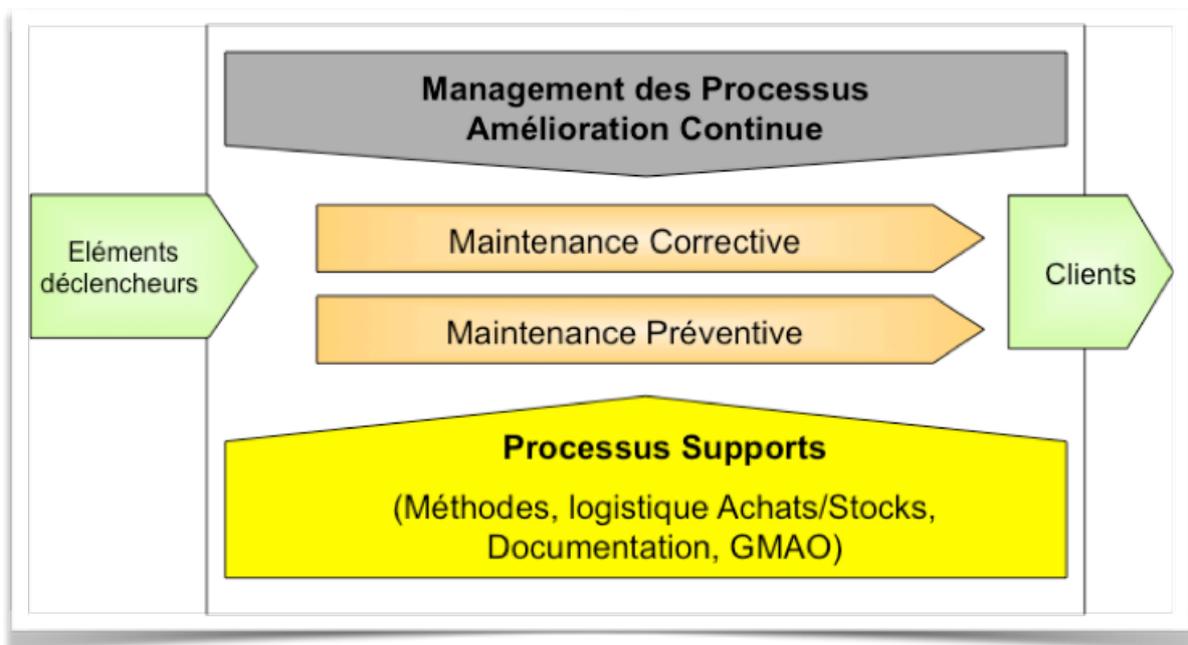
Savoir utiliser une **GMAO**, ça c'est intéressant, mais en sortir des actions d'amélioration en est une autre.

L'efficacité de la Maintenance ne se juge pas sur une Organisation mais sur la maîtrise des processus. Déjà faudrait-il que les responsables de Maintenance sachent les identifier et évaluer leur efficacité. L'ISO 9000 n'existe pas en Maintenance dans l'entreprise, car elle n'a qu'un seul client, l'Exploitant. (Sauf chez les Prestataires de Services, qui eux en ont plusieurs et donc peuvent être certifiés ISO 9000), donc il n'y a pas la possibilité de parler d'Audit, mais de Diagnostic d'Evaluation.

Et quand on parle de Processus, ielle n'est pas loin la tentation justifiée d'appliquer les méthodes du Lean et de 6 Sigma, mais encore faut-il savoir de quoi on parle.

Ces processus sont au nombre de trois comme indiqué ci-après, les Processus Majeurs (ce que voit le Client), les Processus Supports, (ce qu'il ne voit pas), et LE processus d'Amélioration Continue :

Et c'est bien entendu sur celui de l'Amélioration continue que le bas blesse, entre autre.



1 Analyse des Modes de Défaillances de leur Effets et de leur Criticité

2 Hazard Operability Studies

3 Maintenance Basée sur la Fiabilité

4 Méthode AXEe sur le Raisonnement

# SOLUTIONS

Donc, avant de recruter un nouveau responsable de Maintenance, il faut faire une évaluation de l'état des lieux de la Maintenance avant de choisir le futur Responsable sur plusieurs critères ;

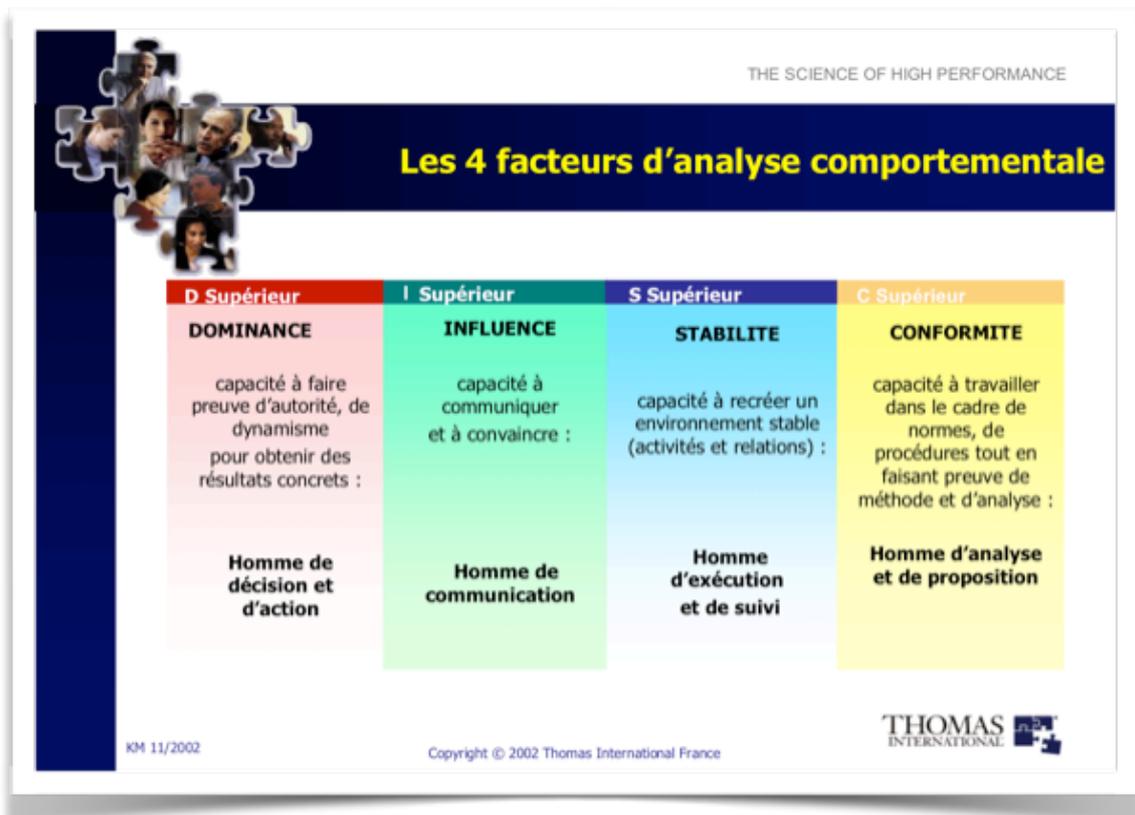
- Le Profil de poste à pourvoir, décrit précisément
- Le Profil Personnel
- Son niveau de connaissance initial sur les concepts en Maintenance
- Les axes d'amélioration envisagés définis par le Management par rapport à la situation actuelle.

Pour cela, il faut utiliser deux méthodes ;

- La Méthode **THOMAS** très utilisée par certains recruteurs initiés, et presque plus efficace que des tests PAPI, la graphologie, (PS : je parle de l'expérience des mes nombreux chasseurs de têtes que j'ai rencontré.)
- Une démarche d'évaluation de la fonction Maintenance réalisée par un Consultant de renom.

Cette méthode novatrice que j'ai utilisée plusieurs fois a montré à des Professionnels du recrutement et des Managers d'entreprises, que leur choix initial n'était malheureusement pas forcément le bon.

On évalue les points suivants dans le Profil Personnel, et on le compare par rapport au Profil du Poste définit auparavant. :



Il est évident que ce processus un peu particulier, n'est applicable que pour des recrutements de Responsables Maintenance notables (reste les critères à définir.), mais l'embauche d'un responsable

Maintenance, est un investissement de plusieurs années et le coût du recrutement est une infime part du coût global de son cycle de vie professionnelle,...

## DÉMARCHE

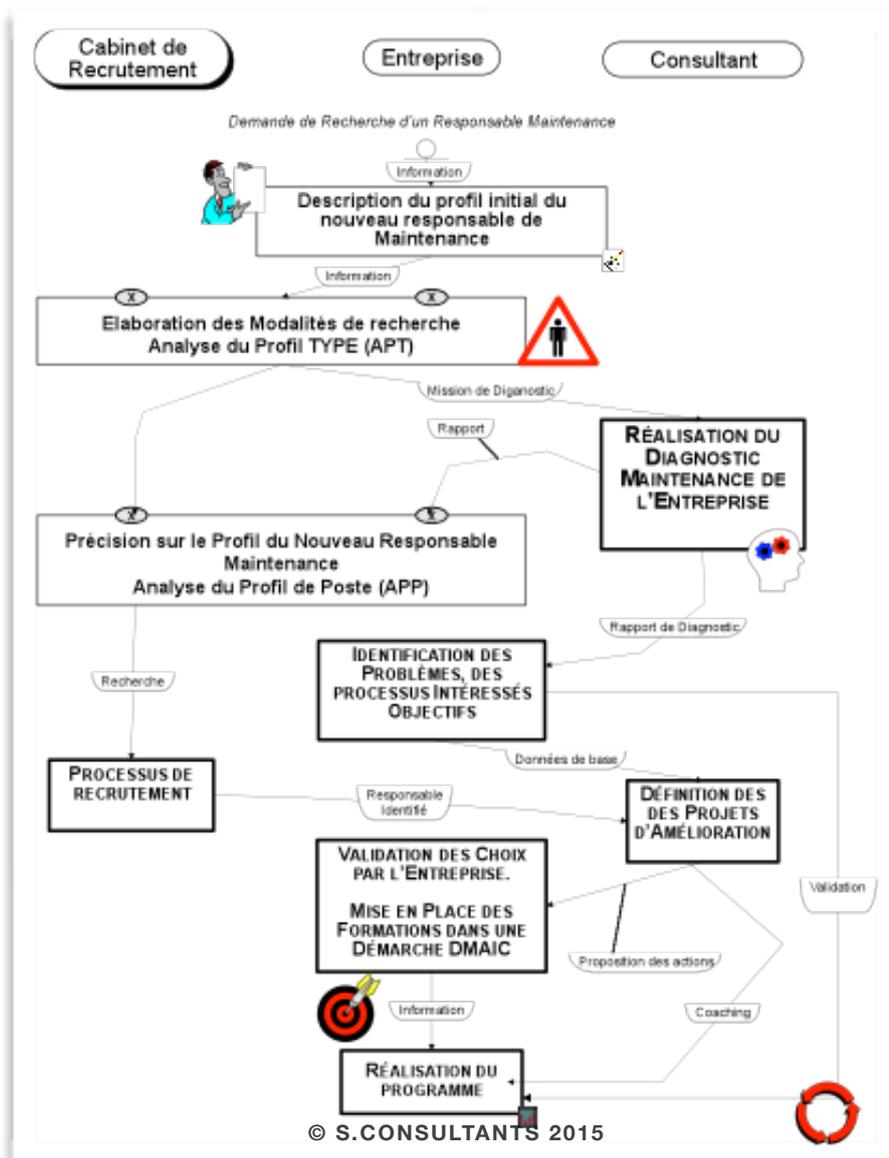
Il y a donc trois acteurs dans ce processus :

- L'Entreprise qui réalise son expression de besoins
- Le Cabinet de recrutement qui propose sur sa base de données déjà filtrée quelques prétendants
- Le Consultant expert qui fait le lien entre l'état des lieux et les recommandations

Comme c'est l'Entreprise qui exprime son besoin, le pilotage de ce processus est à prendre en compte par le Cabinet de recrutement, celui du Diagnostic par l'Entreprise avec un Consultant expert.

Le test Thomas par le Consultant où le Cabinet, car il génère des éléments de discussion à éclaircir au cours d'une rencontre entre le Consultant et les prétendants identifiés par le Cabinet.

**Le processus avec l'affectation des différentes activités aux acteurs est le suivant :**



# CONCLUSIONS

Les recommandations seront de nature :

**Méthodologique** : Connaissance des concepts fondamentaux de la Maintenance, savoir concevoir une Politique de Maintenance (quoi faire) et définir la Stratégie (qui va le faire).

**Organisationnelle** : Choisir entre les deux Organisations types, Centralisées, Décentralisées. Maîtrise de la Gouvernance des contrats de Maintenance, en fonction des effectifs

**Humaines** : Gestion de la Polyvalence, des Polycompétences, apport des formations aux Méthodes Inductives (**AMDEC** Moyen), et Hypothético-déductives, comme la Méthode **MAXER**.

**Informatique** : Maitrise de l'exploitation des GMAO<sup>7</sup>, en particulier sur la qualité des Compte-rendus et des logiciels de GFAO de Knowledge management et DIAGDEF, pour concevoir une base de données de REX<sup>8</sup>.

# LES POINTS FORTS

Suite au Diagnostic, l'entreprise possèdera un Plan d'action à court et moyen à mettre en place sous forme de Gestion de projet avec des outils éventuels du Lean ou de 6 Sigma appliqués aux processus de la Maintenance.

Si des compétences de Green Belts ou Black Belts existent dans l'entreprise, c'est une manière de leur attribuer des projets, et si ces compétences n'existent pas, il est possible de former des Green Belts Lean 6 Sigma selon la méthode SIGMAINTENANCE<sup>9</sup>.

Les Clés de la réussite se trouvent dans une approche Systémique, qui est de trouver le Bon acteur au bon moment, pour réaliser la meilleure animation de l'Équipe de la Maintenance avec un projet d'Entreprise définit et qui doit être accompagné d'indicateurs pour mesurer les progrès espérés.

Ce processus est la meilleure manière d'éviter des erreurs de Casting préjudiciables aux résultats de l'Entreprise.

<sup>7</sup> Gestion de la Fiabilité Assistée par Ordinateur

<sup>8</sup> Retour d'Expérience

<sup>9</sup> Application du Lean 6 Sigma appliquée aux Processus de Maintenance



**S.CONSULTANTS**  
5 rue des Genêts  
78113 Adainville.

[www.sigmaxer.fr](http://www.sigmaxer.fr)

**Jean-Paul SOURIS**  
Expert Maintenance.  
Instructeur MAXER  
Master Black Belt Lean 6 Sigma

fix. 01 34 87 03 73  
fax. 01 34 87 05 17  
cel. 06 80 30 56 43  
[jps@sigmaxer.fr](mailto:jps@sigmaxer.fr)