

## Bien anticiper les arrêts de maintenance

*L'arrêt technique de maintenance est une période un peu particulière. Elle intervient de manière régulière mais revêt toujours ce caractère urgent, cette pression que l'on ressent lorsque, peut-être davantage qu'à un autre moment dans l'année, les opérations fastidieuses réalisées sur les installations devront leur assurer une disponibilité optimale, et ce tout le restant de l'année. En d'autres termes, on attend beaucoup de ces équipes de maintenance mobilisées à l'ombre du soleil estival dont profite le reste du personnel de l'entreprise. Mais ces interventions doivent avant tout être bien préparées et supposent de prendre en considération de nombreux aspects, comme le détaillent ces trois articles du dossier, l'un provenant du centre de formation Cimi, l'autre du spécialiste de la maintenance Cofely-Endel (GDF Suez) et d'un troisième traitant de la gestion des arrêts techniques en pleine mer.*

**L**e Cimi – CIFOP Val-de-Loire créé en 1982 et implanté à Blois est un organisme de formation et de conseil spécialisé dans l'ingénierie de formation, l'accompagnement de l'évolution organisationnelle et technologique des entreprises et les actions de formation et de conseil en maintenance industrielle, production, techniques et méthodologies, management et organisation. Son chiffre d'affaires est réalisé sur le marché concurrentiel des entreprises industrielles et de services, notamment auprès des sociétés de la chimie, de la papeterie, de l'industrie pharmaceutique, de l'industrie pétrolière et de la cimenterie pour lesquelles il réalise plus de 85 000 heures de formation par an.

Pour ces entreprises, un des axes de travail est lié à la recherche permanente de la diminution des périodes de non-production et de l'augmentation de la continuité de service pour ses clients. Il s'agit concrètement de concentrer leurs périodes de maintenance sur des périodes dites « d'arrêt technique » ou s'accumulent les travaux de maintenance, qu'il s'agisse de maintenance préventive ou de maintenance corrective voire même de travaux de modifications ou de revamping (remise à niveau).

La superposition de ces travaux engendre évidemment des problématiques spécifiques dans des domaines multiples. D'une part, on constate une augmentation des risques en matière de sécurité par la multiplicité et la diversité des intervenants. D'autres problématiques à prendre en considération concernent la gestion de la logistique appropriée (base vie de chantier, gestion des énergies...),

l'engagement de travaux souvent lourds et inhabituels (outillages spécifiques, modes opératoires particuliers...), la collaboration des différents services de l'entreprise (maintenance, QHSE, achats, travaux neufs...) ou encore la coordination des entreprises extérieures.

Par ailleurs se posent les problèmes de contraintes réglementaires (sites classés, zones ATEX, respect de l'environnement, délit de marchandage...), la mobilisation et gestion des ressources internes et externes, le suivi des coûts (budgétés, réalisés...), l'approvisionnement des pièces de rechange et, enfin, la planification des travaux (liste de travaux, planning général, plannings particuliers...).

### Bien évaluer la durée de l'arrêt pour adapter ses besoins

De plus, les maîtres d'œuvre de ces arrêts doivent faire face à un défi d'envergure en s'adaptant de manière très réactive aux aléas et aux surprises du quotidien, chacune de leur décision pesant lourd sur l'organisation générale de l'arrêt. Cette tendance s'accroît, et nous pouvons voir davantage de petites et moyennes entreprises imposer ce rythme de travail à leurs services de maintenance, lequel était auparavant l'apanage des sites industriels de grandes envergures. Naturellement, ce type d'organisation génère des contraintes va-

riables en fonction que l'arrêt se situe sur une période plus ou moins courte (une journée, une semaine, un mois...), sur un rythme de travail plus ou moins exigeant (journée, équipe postée en 2x8 ou en 3x8...), à un moment de l'année plus ou moins contraignant (lors des week-ends, en plein mois d'août, entre Noël et Nouvel an...).

Les arrêts courts ne permettront sans doute pas d'entreprendre des travaux



© CETI

trop importants, mais ils nécessiteront un pilotage direct et précis avec pour principal objectif d'éviter un dépassement et un retard à la remise en production, tandis que des arrêts plus longs généreront davantage de problématiques d'organisation et de coordination ainsi que des risques accrus de dérive des coûts et du planning.

C'est pourquoi nous leur proposons des formations adaptées afin de permettre à leurs équipes de maintenance d'appréhender au mieux ces spécificités. Celles-ci s'apparentent énormément aux problématiques de gestion de projet mais dans un environnement de maintenance aux particularités et aux contraintes propres. Ainsi, nous reprenons étape par étape les bonnes pratiques de l'organisation, de la préparation, de la planification et de la supervision d'un arrêt technique.

### Verrouiller en tous points les relations sous-traitant/donneur d'ordres

Si, bien souvent les premières phases dites de préparation de l'arrêt sont relativement faciles à assimiler, au Cimi nous insistons sur deux points critiques présentant souvent des lacunes chez nos clients : le pilotage des entreprises extérieures et la gestion du retour d'expérience. En effet, les sous-traitants sont souvent réservés à l'avance, les chantiers préparés notamment en termes d'approvisionnement de pièces de rechange, de



© KSB

sécurité (grâce aux analyses de risques et aux plans de prévention qui sont désormais des passages obligés globalement bien assimilés), et les marchés sont souvent négociés. Mais en amont, en collaboration avec les services achats, des aspects comme le suivi des travaux avec ses points d'arrêts (validation des expertises et de l'état de dégradation des équipements, définition des modes remise en état...), la gestion des devis supplémentaires et les réceptions de chantiers sont souvent négligés par manque de temps et de ressources. Ils souffrent également d'un manque de méthode et de connaissances des opérationnels de la relation donneur d'ordres/entreprise extérieure.

Les risques de dérive dans ce domaine sont importants sur ce type de chantier qui mobilise souvent des ressources extérieures aux intervenants habituels avec l'apparition de plus en plus fréquente de sous-traitance « low-cost » et de nombreux risques de gestion des compétences associées. Or, ces points impactent directement les résultats techniques et financiers de l'arrêt et conditionnent ainsi sa réussite. Dans ce domaine, le Cimi partage son expérience opérationnelle et apporte ses conseils afin que le donneur d'ordres puisse obtenir de ses sous-traitants non pas la simple réalisation d'une tâche, mais la création d'une vraie valeur ajoutée au service de la performance de sa maintenance.

### Favoriser le retour d'expérience

Un autre domaine où les entreprises ont souvent encore à progresser est l'évaluation de l'arrêt

et la formalisation du retour d'expérience. Pivot de l'optimisation des coûts et de l'amélioration des performances sur le long terme, ils sont souvent reconnus comme des moments clés du processus de progrès continu. Mais dans les faits, ils sont souvent négligés dès lors que la production a redémarré et que le quotidien et ses urgences ont repris leurs droits. Par ses actions de formation, le Cimi permet aux stagiaires de repartir avec une méthodologie adaptée à la capitalisation de son savoir-faire, moment critique s'il en est un, surtout à mesure que la fréquence de l'arrêt technique diminue et que la mémoire et l'expérience humaine ne suffit plus.

Lors des sessions de formation inter-entreprises, les stagiaires profitent également de la richesse des échanges, entre eux et avec le formateur, pour parfaire leur connaissance, partager leurs expériences et souvent constater que les services de maintenance industrielle rencontrent les mêmes difficultés. Fort de ses trente ans d'expérience en milieu industriel, le Cimi accompagne donc les entreprises dans le développement des compétences méthodologiques de leurs services maintenance dans la gestion de ces moments si particuliers que sont les arrêts techniques. L'approche concrète, au plus près du terrain, est largement appréciée par les stagiaires. Des conseils et des expertises bien spécifiques que le Cimi peut également dispenser auprès de ses clients sous forme d'audit ou d'accompagnement.

Guillaume Aubry,  
formateur pour le Cimi



© KONECRANE