

# **La GMAO ?**

## **Mais quelle GMAO... ou les remarques d'un petit éditeur.**

Jacques FAUCHER, ingénieur ENSMM  
gérant Elfa Systèmes, concepteur GMAO Clarisse

Quand, en 1989, un client m'a demandé un petit logiciel pour l'aider à gérer sa maintenance préventive et conserver l'historique des interventions, j'étais loin de penser que vingt cinq ans plus tard je travaillerai toujours sur des projets de GMAO... et que je me poserai toujours la même question : quelle est la meilleure GMAO pour mon client ?

Maintenant, tout le monde semble d'accord sur les fonctions de base d'une GMAO. Cherchez GMAO sur Internet : la première page trouvée donne le cahier des charges idéal. On peut se demander où se trouve la difficulté...

### **Et pourtant, les problèmes existent bel et bien : Mais est-ce que ce sont vraiment des problèmes de GMAO ?**

Les personnes qui ont en charge la fonction maintenance dans les entreprises ont maintenant de l'expérience : il y a eu une réflexion, des tentatives, des échecs... et même quelques réussites. Le marché est maintenant un marché de renouvellement, pour remplacer des solutions 'maison' ou des logiciels obsolètes. Les clients qui demandaient un développement spécifique il y a encore quelques années sont revenus à la raison. Il existe suffisamment de bons logiciels de GMAO avec des prix d'achat variant de gratuit à quelques dizaines de milliers d'euros pour satisfaire tous les besoins.

Mais il reste les éternels problèmes de la définition de ces besoins REELS, et de la nécessité absolue de disposer des MOYENS nécessaires pour une bonne mise en place. Je suis persuadé que les difficultés les plus importantes restent ces deux points qui ne doivent jamais être négligés : la présentation par l'AFIM des conditions indispensables à la réussite d'un projet résume tout, depuis quelques années déjà :

« ... **une définition précise des objectifs, une préparation soigneuse des acteurs et l'adhésion de tous.** »

J'ai choisi, il y a plus de trente ans, de quitter les grands groupes pour créer ma propre structure avec l'ambition de vivre heureux avec mes clients – c'est-à-dire d'avoir des clients satisfaits. Et j'avoue avoir mis plus de temps et avoir eu plus de difficultés à satisfaire un client avec la GMAO qu'avec un autre type d'installation.

### **Pourquoi ces difficultés ?**

Mes clients habituels ne sont pas de grands groupes : je ne discute jamais des grandes options et du long terme informatique. Mais il s'agit souvent de sites indépendants appartenant à un grand groupe ou même de secteurs sur un site particulier. Je vais tenter de dresser le profil de ces clients ou plutôt des difficultés rencontrées, chez eux, avec la GMAO. Ce n'est pas un portrait réaliste : aucun ne cumule tous les problèmes, et le pire n'est pas toujours assuré...

## La définition des objectifs, toujours...

Chacun des acteurs, chez un client, sait en général ce qu'il attend de la GMAO.

**Commençons par le personnage de base : l'homme qui fait la maintenance et qui va donner les éléments pour nourrir les historiques. C'est l'opérateur.** C'est lui qui permet, par ses saisies au fil du temps, d'accumuler la connaissance de l'élément maintenu, de chiffrer son coût et surtout de rendre cette information exploitable et disponible pour un collègue et pour sa hiérarchie.

Il est vrai que ce genre de préoccupation n'est pas le premier souci d'un opérateur. Peut-être est-ce une raison de plus pour l'impliquer et le motiver ? Il a certainement lui aussi, des objectifs. Sauf, bien sûr, s'il n'a même pas été mis au courant du projet. Si, si, je l'ai vu... En tout cas, il sait précisément ce qu'il ne veut pas et il a la capacité, consciemment ou non, de rendre une GMAO totalement inefficace et inexploitable.

Notre solution avec Clarisse : insister pour avoir le contact direct avec les opérateurs, écouter leurs demandes, dialoguer avec leur responsable et adapter le produit : la plupart du temps, il s'agit de modifier un ou deux écrans de saisie : la structure du logiciel permet cette personnalisation rapide (en général moins de deux heures) et ce petit travail permet à l'opérateur de s'approprier son écran : Clarisse devient son logiciel.

**Le responsable d'une équipe de maintenance** est le personnage le plus concerné par la mise en service de la GMAO. C'est un chef d'atelier, un chef de service et ses objectifs sont le plus souvent clairement exprimés : avoir une équipe qui fonctionne bien, pas de retards dans les opérations d'entretien préventif ou conditionnel, une bonne réactivité par rapport aux DI et une collecte simple et fiable des éléments demandés, en général ceux qui concernent la tenue des stocks et les coûts des interventions.

Un nouvel objectif va être de bien exploiter le nouvel outil.

Mais peut-être faut-il lui dire clairement que, pour que le logiciel puisse simplifier son travail et non le compliquer, il faudra sans aucun doute qu'il modifie progressivement ses habitudes, qu'il abandonne les doubles saisies sur d'innombrables tableaux Excel, qu'il laisse plus d'autonomie aux opérateurs et qu'il fasse confiance au logiciel : il a été conçu pour permettre cela...

Ce qui n'empêche pas une montée en puissance progressive, un temps d'adaptation nécessaire et une charge de travail supérieure pendant les premiers mois de la mise en service : cela suppose une aide pour des personnes qui, à ce poste, travaillent déjà souvent au maximum de leurs possibilités.

Quelques mots de plus au sujet de ce responsable : pour nous, c'est le personnage clé de la réussite. C'est son travail qui va être le plus perturbé par le logiciel et son adhésion est bien évidemment indispensable. Il a le contact vers le bas, et le contact vers les responsables du projet.

On ne fait confiance immédiatement à rien, et surtout pas à un logiciel (c'est un informaticien qui vous parle...). Il faudra donc deux ou trois mois de pratique pour définir de nouvelles méthodes de travail, et utiliser correctement la GMAO. Pour favoriser cette prise en main la GMAO Clarisse sera personnalisée pour ce responsable comme nous l'avons fait pour les opérateurs. Cela consistera surtout à éliminer les saisies et les fonctions inexploitées et à ajouter quelques éditions habituelles. Ce sera pour cet utilisateur la preuve que son nouvel outil permet une continuité avec la gestion précédente et assure ainsi une transition sans heurt.

Une formation complète est primordiale pour le responsable d'une équipe : ce sont ses remarques et ses conseils qui vont permettre de bien intégrer le logiciel de GMAO dans la vie de l'entreprise : des discussions approfondies à l'origine (le sens des mots, les habitudes, les impératifs locaux ou de métier, les données utiles, les nouvelles possibilités) permettent de vérifier que la GMAO peut effectivement être intégrée : si ce n'est pas le cas, le problème découvert doit impérativement être réglé en priorité !

Et ensuite, parmi toutes les possibilités du logiciel, il faut sélectionner quelques scénarios de saisie, quelques scénarios de recherche, adapter le produit pour faciliter son usage et surtout entraîner le personnel : c'est une formation continue qui assurera un usage efficace.

**Quant au responsable du projet, personnage primordial et moteur de l'installation,** souvent loin des problèmes immédiats de ses équipes, son rôle habituel de manager et d'arbitre, ses prises de décision impliquent une connaissance des coûts et de tous les autres éléments de gestion. Il sait, entre toutes les promesses des éditeurs d'ERP, de GMAO et autres logiciels de gestion, que des solutions existent. Il a l'habitude de l'outil informatique. Il est convaincu. Un outil de GMAO orienté métier pour faciliter le travail de ses équipes, capable de rapporter des éléments financiers réalistes à un ERP, de préparer les commandes pour le service achat et de générer des indicateurs pour des analyses (AMDEC, TRS, REX) lui semble une bonne solution dans de nombreuses situations.

Encore faut-il, évidemment, qu'il dispose d'un certain pouvoir de décision, de quelques heures dans son agenda, et d'un minimum de budget !

Nous ne sommes pas ici dans la problématique des grands groupes où le souci centralisateur et financier commande tout : dans ce cas, une GMAO intégrée dans l'ERP est souvent la solution retenue. Et cela donne quelquefois des situations cocasses : j'ai vu plusieurs fois des responsables de service, au niveau d'un site, rechercher un outil de GMAO... alors que l'utilisation du module maintenance d'un ERP était imposée par le groupe... Évidemment, pour le petit éditeur consulté, c'est l'échec quasi-assuré, sauf dans le cas d'un interlocuteur d'expérience à forte personnalité, capable de s'imposer dans sa propre entreprise.

Et pourtant, peut-on accuser les grands éditeurs d'un manque de savoir-faire ? Certainement pas, mais les contraintes et les objectifs du responsable sur site ne sont pas toujours pris en compte par le décideur – qui tout simplement ne les connaît pas.

## **La préparation soigneuse des acteurs, l'adhésion de tous**

Après plusieurs expériences de ce genre, je suis de plus en plus persuadé que la préparation du projet doit se faire, pour chaque étape, au niveau local. La globalisation du système d'information, qui semble si séduisante dans une salle de réunion, ne doit tout simplement pas faire oublier un détail : les acteurs doivent se comprendre, depuis le gestionnaire soucieux d'efficacité dans la réalisation de ses objectifs - avec ses outils, jusqu'à l'opérateur soucieux d'efficacité dans la réalisation d'autres objectifs - avec d'autres outils.

Si l'informatique permet de manipuler les données d'une extrémité de la chaîne à l'autre, encore faut-il que les personnes parlent la même langue et puissent se comprendre.

Cela demande chez le client de très bonnes aptitudes (expliquer, former, motiver) et chez l'éditeur des compétences multiples (convaincre le décideur, satisfaire tous les utilisateurs).

Ceci, bien sûr, sous-entend de mettre en place les moyens nécessaires : moyens financiers sans doute, mais surtout moyens humains (des personnes, de la formation, du temps disponible). Nous sortons du cadre de la GMAO : pour préparer les acteurs et les motiver, c'est une formation au management qui est nécessaire.

## **Notre conclusion**

En tant que petite entité, comment pouvons-nous participer à ces projets ? Et que pouvons nous apporter au client ?

Nous avons créé notre GMAO Clarisse et nous mettons en avant le mariage de deux atouts :

- l'installation d'un produit standard orienté terrain (opérateur et responsable d'équipe) avec de très fortes possibilités de personnalisation (l'apparence, le langage, l'ergonomie). Cela en fait un produit qui peut s'adapter précisément à une niche – que ce soit une niche réelle ou les désirs du responsable local.
- la facilité d'interfaçage avec un produit de gestion (gestion de stock, ERP, service achat) du fait de l'outil informatique employé et de la totale maîtrise des sources de notre application. Cet aspect permet de satisfaire le responsable soucieux de la collecte et de l'exploitation des résultats, et de s'intégrer au système informatique

### **Et l'aspect financier ?**

Le coût du logiciel est pour nous sans importance : nous le fournissons gracieusement avec la formation, ce qui ne veut pas dire que le budget du client doit être négligeable. Il est seulement adapté à l'importance réelle du projet, et déplacé de l'action d'achat vers un service d'accompagnement, de personnalisation et de formation.

Avec cette optique, le budget sera extrêmement réduit pour un client avec la pratique d'une précédente GMAO qui saura définir rapidement les paramétrages et les aménagements nécessaires. S'il veut travailler en interne avec un informaticien de son équipe, il pourra personnaliser lui-même le produit et créer ses interfaces et il pourra même préparer les séquences de formation de ses équipes. Nous avons des clients qui ont ainsi construit leur GMAO avec le minimum d'assistance – mais sans doute avec une énorme implication du responsable, et un certain nombre d'heures consacrées à ces actions.

Nous préférons, bien sûr, intervenir de manière plus étroite :

- des journées d'audit (comment travaillez-vous ? que voulez-vous améliorer ?) auprès de toutes les catégories d'acteurs
- des propositions de personnalisation et d'interface avec les autres services
- des formations
- des adaptations
- des retouches

Cela peut s'étaler sur quelques mois, et même devenir une action permanente.

Mais ce n'est plus un rôle d'éditeur de GMAO.

## **Pour sourire, les cas extrêmes**

Le cas d'un responsable maintenance, dont l'objectif est de trouver un logiciel de GMAO pour son usine (grand groupe français). Il travaille pendant un an : recherches, analyses, comparaison, visite des fournisseurs, etc. Il fait le choix d'un logiciel, il présente son budget. Réponse de sa hiérarchie : nous avons choisi, ce sera le module maintenance de XXX. Et c'est le fournisseur de la GMAO rejetée qui doit remonter le moral du client.

Dans un grand groupe européen spécialisé depuis toujours dans la maintenance : toujours pas de logiciel de GMAO proposé ou installé chez les clients. Mais les discussions internes vont bon train. Pas si vite, toutefois, que l'évolution des produits...

Dans une usine d'un autre groupe, le pragmatisme : une GMAO est installée en local, dans les services où elle est utile. Une autre GMAO, orientée finance, est gérée de manière parallèle.

Dans un atelier, une GMAO achetée en local par le responsable, sans information du personnel. Elle n'a jamais été installée, parce qu'elle a été vue comme un instrument de 'flicage' par le syndicat.

Des GMAO dans des usines 'clé en main', uniquement parce qu'elles étaient prévues au cahier des charges. Peu d'information, peu de formation et pas du tout d'utilisation.

Je suis extrêmement bien reçu chez un client, avec un bureau et du matériel moderne mis à ma disposition pour l'installation et le paramétrage du logiciel, tout est parfait. Sauf qu'on a récupéré pour les opérateurs tous les vieux écrans 800 par 600 avec des PC obsolètes. Pour faire accepter un nouvel outil, il n'y a pas mieux.

Et n'est-il pas dommage de choisir de verrouiller la GMAO pour que les opérateurs n'aient pas la plus petite autonomie ? On confie l'outil de production à des hommes, ce qui sous-entend une certaine confiance, et dès qu'il s'agit d'informatique, on ne les croit plus capables de prendre la moindre responsabilité ? Même simplement le pouvoir de décider d'un planning.

Et pour finir, le cas le plus courant, qui est aussi la cerise sur le gâteau : « Nous n'avons pas le temps, prenons un stagiaire pour préparer le projet. »

Les éditeurs, personnages prêts à tous les sacrifices, aident le stagiaire dans sa préparation : documentation, démos, etc. Quand le stagiaire termine son stage, il a beaucoup appris.

L'entreprise, elle, n'a pas vraiment beaucoup évolué...