

La conduite d'un projet GMAO

Dr.M.T Dekhmouche

Dpt: Électromécanique filière maintenance industrielle

1. Importance de l'aspect humain dans la réussite du projet

Le projet GMAO est pour le service maintenance un projet « structurant » remettant en cause des habitudes de travail, donc susceptible de modifier en profondeur l'état d'esprit et la motivation des acteurs. C'est une opportunité pour réorganiser un secteur, pour optimiser des procédures, pour élever le niveau de sensibilité à la gestion de tous les acteurs, pour en promouvoir certains.

Il ne faut pas négliger ni sous-estimer le poids de la formation dans le coût du projet: *l'acceptation de l'outil* est la condition incontournable de réussite du projet, son refus la cause majoritaire d'échec. Or il ne peut y avoir d'acceptation sans une stratégie de formation adaptée au niveau de départ des techniciens.

2. Étapes du projet

Elles seront différentes suivant que le projet est « intégré » à un programme informatique conduit au niveau de l'entreprise, ou qu'il est « autonome » car conduit au niveau du seul service maintenance. Dans ce cas, la maintenance aura d'avantage la liberté, mais aussi le poids de la maîtrise du projet. Nous nous placerons dans ce cas, qui implique la nomination d'un chef de projet interne, détaché à plein temps pendant une période voisine d'une année suivant l'ambition du projet.

Les étapes seront également différentes suivant qu'il s'agit de « démarrer » une première GMAO ou de renouveler une ancienne GMAO, ce qui pose dans ce cas le problème de récupération des données et du « basculement » de l'ancienne sur la nouvelle.

2-1 Préable:

Dans tous les cas, comme pour tout projet d'ailleurs, une forte implication de la direction est indispensable. Elle se manifestera par un plan de communication interne, la rédaction de directives encadrant le projet, dont le partage entre les ressources internes et externes allouées. La nomination du chef de projet entouré à temps partiel d'un groupe de pilotage et l'affectation de moyens (salle de travail équipée en informatique) sont indispensables.

D'autre part, rappelons que le miracle assisté par ordinateur n'aura pas lieu : une GMAO n'est qu'un outil, certes structurant, mais incapable d'organiser un service.

L'implantation ne peut se réussir qu'à partir d'une organisation ayant fait auparavant la preuve de son efficacité. C'est à partir de cette organisation existante que seront étudiés

Chapitre 03:

les éléments du cahier des charges.

2-2 Etude de faisabilité:

Elle passe par le dimensionnement du projet en termes de ressources matérielles, humaines et financières, menée si nécessaire avec l'aide d'un consultant expérimenté en GMAO.

L'étude de faisabilité doit surtout s'appuyer sur un audit du type proposé dans , visant à établir une photographie de la fonction maintenance « à l'origine », à identifier ses points faibles et en déduire si le projet d'informatisation est pertinent. L'audit peut se matérialiser par un « graphe en radar » donnant l'image de l'organisation de départ, et les axes sur lesquels la GMAO doit apporter des « plus », suivant l'exemple ci-dessous.

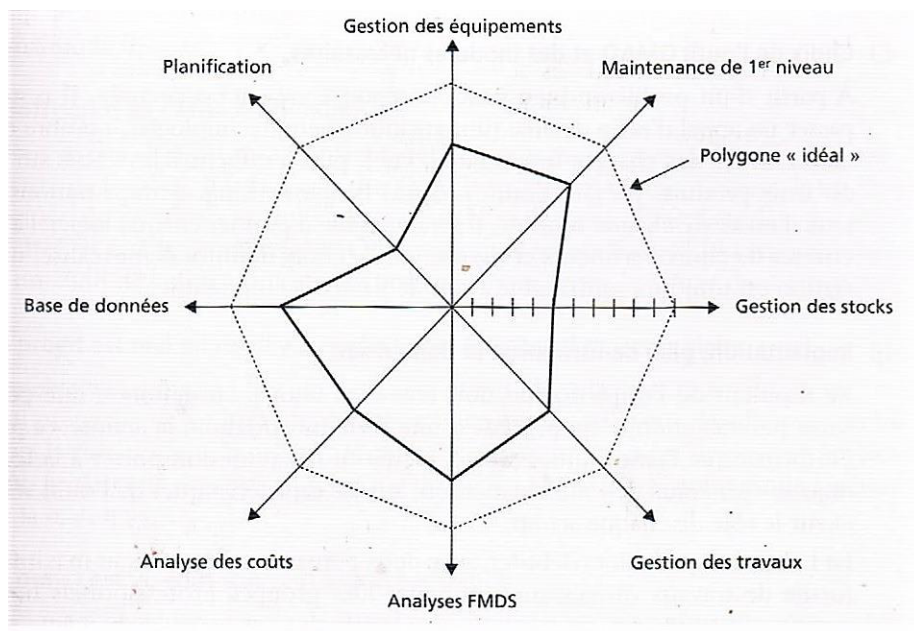


Image de la fonction maintenance

Dans le profil du cas présenté, une réorganisation préalable à la prise en charge informatique de la gestion des stocks et de la planification des travaux s'avère indispensable. La GMAO devra être un vecteur de progrès pour les autres axes, ce qui sera vérifiable en refaisant l'autodiagnostic en cours de projet, puis à la fin.

2-3 Rédaction du cahier des charges de consultation:

Il ne suffit pas d'établir un cahier des charges technique et gestionnaire de la fonction (voir la liste des modules et de leurs propriétés), mais de prendre en compte des critères :

- d'intégration immédiate et à moyen terme dans l'informatique de l'entreprise
- de qualité du conseil, du service client et de l'assistance;
- de pérennité du fournisseur et du produit;

Chapitre 03:

- de transferts de compétence vendeur → client, installateur → utilisateur pour une autonomie rapide;
- de formation : plan de formation quantitatif et qualitatif ;
- d'évolution, d'interfaçage et de paramétrage;
- de convivialité et d'ergonomie;
- d'implantation (exemple d'une borne tactile en libre service à proximité ,des dépanneurs).

L'idée du «juste nécessaire » doit éviter d'investir dans des fonctions inutiles ,inadaptées, superflues et coûteuses. L'expérience montre qu'il vaut mieux chercher à dégonfler l'enveloppe budgétaire par cette recherche du juste nécessaire que sur la formation et l'assistance !

2-4 Choix de l'outil GMAO et des modules nécessaires:

A partir d'un problème bien posé, la réponse est supposée aisée. Il reste donc à passer un appel d'offre détaillé (dimensionnement, technologies, nombre de terminaux, cahier des charges fonctionnel, etc.), puis à effectuer les essais sur les deux ou trois produits présélectionnés. Après benchmarking, démonstration , tests et jeux d'essais de chaque module, il sera possible d'évaluer chaque logiciel à partir des critères de choix pertinents et rigoureux. Le choix définitif étant réalisé, une négociation est toujours souhaitable avant de passer la commande.

2-5 Implantation, plan de formation et démarrage:

Le moment de l'implantation doit être bien choisi, en dehors d'une période de forte activité, et doit être précédé d'une forte information, la crainte (à priori) de l'informatique étant toujours forte. Cette information doit porter à la fois sur les objectifs généraux de l'informatisation, sur les caractéristiques de l'outil sélectionné et sur le rôle de chaque acteur.

La formation peut alors débuter, avec deux personnes par poste au maximum, sous forme de travaux dirigés sur maquette. Des groupes professionnels homogènes seront constitués par sites (agents des méthodes, maîtrise, techniciens, dépanneurs, magasiniers et responsables des approvisionnements) de façon à personnaliser les paramétrages des différents modules en fonction de l'organisation interne voulue. A chaque groupe correspondra un module spécifique de chaque groupe, il faut créer les codes, les accès et les sécurités (mot de passe) , définir les options autorisées, les accès à la base de données, etc.

Le découpage topologique du site et le découpage fonctionnel des équipements seront réalisés par les agents des méthodes, assistés par le conseil fournisseurs pour ce qui concerne la codification. Le conseil est aussi souhaitable pour l'ordre de réalisation des nomenclatures et des saisies, variable selon les logiciels.

Chapitre 03:

Selon la qualité de la préparation et des acteurs et suivant l'ambition du projet, les premiers résultats positifs se manifesteront en quelques semaines, l'ensemble du projet et durant de six mois à deux ans pour des logiciels à haut degré d'intégration nécessitant un paramétrage lourd.