

Maintenance Manager de l'année 2010

# FRANÇOIS DEPELSENAIRE NGK CERAMICS EUROPE

**“En maintenance, vous ne pouvez jamais estimer avoir atteint votre but.”**

Comme nous l'annonçons déjà dans une précédente édition de Maintenance Magazine, la Belgian Maintenance Association (BEMAS) a élu François Depelsenaire – responsable de la maintenance chez NGK Ceramics Europe établi à Baudour – comme Maintenance Manager de l'année 2010. Par cette élection annuelle, qui a lieu depuis 1998, BEMAS veut mettre en évidence le rôle crucial de la maintenance et du responsable de la maintenance dans l'industrie.

**A**ujourd'hui, l'entretien ne porte plus sur la réparation des pannes, mais sur la fiabilité des systèmes et des installations techniques. Il s'agit de la meilleure mesure pour prévenir les accidents et les catastrophes écologiques, comme la pollution pétrolière qui sévit actuellement dans le golf du Mexique. En outre, une politique d'entretien équilibrée a un impact important sur le résultat d'exploitation. Une plus grande fiabilité des machines minimise les frais d'entretien et de production, réduit la consommation d'énergie et maximise la durée de vie de l'appareil de production à fort coefficient de capital. Par conséquent, la maintenance est la clé du maintien de l'activité économique industrielle dans nos contrées.

#### **Et le gagnant est...**

François Depelsenaire, responsable depuis 2008 de la maintenance chez NGK Ceramics Europe, à Baudour dans le Hainaut, où il travaille depuis 1999. L'entreprise qui produit des substrats céramiques pour les catalyseurs automobiles fournit ainsi un élément important pour combattre la pollution de l'environnement. Pour cet ingénieur civil âgé de 39 ans, sa première participation à cette élection annuelle a été d'emblée couronnée de succès. Sa participation s'explique surtout par sa conscience professionnelle, la fierté qu'il a de ses collaborateurs et la reconnaissance que lui accorde la direction générale et à son équipe de 16 membres. Comme il le dit lui-même: "Je considère ma participation et surtout ma victoire comme un témoignage de reconnaissance pour les résultats obtenus par l'équipe de maintenance. Notre mission consiste à garantir une disponibilité maximale au coût le plus bas. Pour y parvenir, notre département maintenance doit assurer des performances optimales. Il est d'ailleurs considéré comme un élément clé dans le processus de production complet."

La vision de la maintenance de François Depelsenaire repose en gros sur trois principes de base: tout d'abord la sécurité, la qualité et l'environnement ont la priorité; deuxièmement, il faut toujours rechercher une amélioration continue et enfin il faut impliquer l'ensemble du personnel dans la procédure. Son leitmotiv:



une bonne entreprise est automatiquement une entreprise sûre. François et ses collaborateurs ont pour objectifs la facilité de maintenance, la fiabilité des machines et l'efficacité du support, comme un système d'information parfaitement fonctionnel, la planification de la maintenance, la disponibilité des outillages nécessaires, les compétences du personnel, etc. François Depelsenaire: "Soucieuse d'une sécurité totale pour l'environnement, l'équipe de maintenance est chargée de la disponibilité optimale de toutes les installations de production. Et par disponibilité, nous entendons: capacité machine optimale, plus l'organisation et la livraison du support nécessaire dans les délais impartis. Avec la production, nous avons comme objectif commun de développer le deuxième pilier de la TPM, que nous appelons chez nous MMOL, à savoir "Maintenance Made by Operators and Leaders – la maintenance autonome".

#### **Une approche préventive**

La société prend régulièrement une "radiographie" du concept de la maintenance, qui reprend la politique et tous les processus de l'entreprise, pour l'évaluer. "Prévenir au lieu de guérir. Pour y parvenir, vous devez enregistrer analyser et planifier. C'est pourquoi nous utilisons un système de gestion de maintenance professionnel. Notre système de gestion assis-

tée par ordinateur présente l'avantage d'être adaptable et d'évoluer avec la société. Et je vois encore d'autres possibilités pour mieux tirer parti de l'application. Mais le système de gestion de maintenance n'est pas tout. Il faut le considérer comme un outil. Son utilisation permet de faciliter le travail, mais la réussite dépend de l'engagement et de l'acceptation des utilisateurs. Sans un bon plan et le soutien des collaborateurs, tout système de gestion d'entretien est inopérant."

Bien que la société sous-traite une partie de ses tâches de maintenance, les tâches et interventions principales sont assurées par l'équipe de maintenances de 16 personnes. François Depelsenaire: "La maintenance du cœur de nos installations de production, nous l'assurons nous-mêmes. Nous pouvons ainsi déterminer dans une large mesure la qualité et les performances de notre usine. Nous disposons dans notre pays des connaissances nécessaires (très spécifiques). Il s'agit d'un choix délibéré. À côté de cela, il y a les opérations très spécialisées ou très courantes que nous sous-traitons. Nous recourons également à l'externalisation pour compenser les pics et les creux de charge de travail. Notre mission comme département de maintenance est très claire: garantir la disponibilité et la fiabilité maximale des machines de manière sûre et

A collage of 24 small images arranged in a grid. The top row features the text 'Maintenance Team of the Year 2010'. The images include portraits of team members, industrial machinery, and ceramic components. A logo with a stylized 'M' and 'm' is visible in several images.

L'entreprise qui emploie 250 personnes produit des substrats céramiques pour les catalyseurs de voiture. Ces substrats en céramique présentent une structure en nid d'abeille en cordiérite qui constitue la base d'un catalyseur monté dans l'échappement d'une auto. L'entreprise a une capacité de production de 10 millions de pièces par an. Plus de 80 % de la production est destinée au marché européen. <<

### Groupe autonome autodidacte

Cette année, François Depelsenaire a été élu comme lauréat, en raison de sa stratégie de maintenance claire, basée sur les principes de la TPM. Il recherche ainsi d'excellentes performances dans différents domaines, notamment la limitation des pertes (énergie, qualité, ...) et une maintenance autonome, pour laquelle les opérateurs, conjointement avec le service maintenance, s'efforce de garder les machines dans un état de fonctionnement optimal. "L'avantage de travailler en équipe est que chacun se sent conjointement responsable du fonctionnement de la machine. L'équipe devient pour ainsi dire propriétaire des performances de la machine, ce qui implique un véritable changement de culture. "Je commande, tu ré pares" devient ainsi "nous, en tant qu'opérateur et technicien de maintenance, sommes conjointement responsables du fonctionnement de nos installations", selon François Depelsenaire.

Cela lui permet de réduire nettement les frais de maintenance et d'atteindre une très grande disponibilité des machines. Avec un parc de machines composé notamment de chaînes d'extrusion, de fours céramiques qui doivent être opérationnels 24h sur 24 et 7 jours sur 7, des chaînes d'emballages robotisées qui manipulent des matériaux céramiques abrasifs, une disponibilité de plus de 97 % représente une performance de niveau mondial. Le jury, qui a procédé à un audit de l'entreprise, a pu y constater aussi l'application de nombreuses pratiques d'excellence. Tant en matière d'organisation de l'entretien que des solutions techniques appliquées aux machines. Et notre interlocuteur de conclure: "Nos objectifs sont multiples et comprennent notamment: ajuster les principes (de base) en laissant un espace de manœuvre pour les exécutants, les tâches; orienter les compétences et les responsabilités pour éliminer les éléments perturbateurs; maîtriser les processus en atelier pour raccourcir les délais d'exécution, augmenter la fiabilité, la ponctualité, le service; mettre aux normes et améliorer les processus; susciter l'implication de la base dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, etc. Pour y parvenir, nous appliquons 36 pratiques d'excellence, ce qui nous amène à évaluer en continu les opérations de maintenance. Notre équipe de maintenance et les opérateurs motivés font le reste. La clé de ce succès? Nous opérons comme un groupe autonome autodidacte, car, en maintenance, vous ne pouvez jamais estimer avoir atteint votre but. <<

au moindre coût. Notre ambition est d'être le meilleur de notre catégorie.

### Total Productive Maintenance

Chez NGK Ceramics Europe, la TPM (Total Productive Maintenance) constitue le point central de la maintenance. "Depuis 1997, nous appliquons la stratégie TPM et maintenant nous travaillons avec la TPM de deuxième génération. Cette méthode d'amélioration du processus d'entreprise donne la priorité à l'amélioration de la productivité, avec comme première approche l'optimisation de la disponibilité des machines. La condition essentielle pour la rentabilité d'une entreprise est d'avoir un parc de machines qui tourne rond. Toutes les méthodes d'amélioration de l'efficacité ont pour objectif d'augmenter la productivité et de réduire les pertes", rappelle François Depelsenaire.

Presque tous les processus de production industrielle sont réalisés à l'aide de machines. Il n'est donc pas absurde d'accorder une place centrale au parc de machines pour augmenter la productivité. La TPM part du principe que chacun doit se sentir responsable de la maintenance du parc de machines. Dans ce cas, la maintenance veut plutôt dire amélioration qu'entretien.

François Depelsenaire: "NGK Ceramics Europe est une filiale de NGK Insulators dont le siège se trouve à Nagoya (Japan). Les Japonais s'efforcent d'apporter ensemble des améliorations

par (petites) étapes, ce qu'ils appellent "Kaizen". Selon eux, il faut d'abord répertorier ce que vous voulez améliorer, ensuite regarder ce qu'on peut faire pour résoudre et prévenir les problèmes. C'est ce qu'ils appellent la maintenance autonome. Ensuite seulement arrive la maintenance préventive. Nous appliquons aussi les 5S."

L'introduction de la TPM commence donc par une prise de conscience des pertes cachées, explique M. Depelsenaire. "Une panne de machine est un exemple de ce type de perte, ou le temps nécessaire pour convertir une machine. Quand une machine ne tourne pas à pleine capacité ou qu'elle fabrique des produits défectueux, il faut aussi le considérer comme un poste de perte. Vous pouvez un peu le comparer à la Lean Manufacturing. Cependant contrairement au département production qui applique la Lean manufacturing, le département maintenance n'applique pas la Lean-maintenance. Notre objectif est d'introduire la TPM, pilier par pilier. Même si cela comporte plusieurs étapes intermédiaires, nous ne trouvons pas que c'est trop bureaucratique. Au contraire, la TPM incite à rechercher des solutions. Et si la TPM peut paraître compliquée aux observateurs, dans la pratique, cela ne pose aucun problème. Cela s'explique par la nécessité de détecter les pertes et d'introduire des améliorations en continu en raison de l'enchaînement logique des piliers."