

Jan Vanbroekhoven,  
Philips Innovative Applications

## “L’entretien n’est pas un but en soi”

Après un combat très serré, Jan Vanbroekhoven, responsable de la maintenance de Philips Innovative Applications chez Philips Lighting Turnhout, a été élu en décembre dernier Maintenance Manager de l’année. Mais qui est donc ce fanatique de la maintenance? Quels sont ses motivations, sa stratégie et son objectif?

par Hubert Lahaut, Maintenance Magazine

■ ■ ■ ■ Philips Innovative Applications à Turnhout fait partie de la division Philips Lighting, leader mondial en matière de technologie d’éclairage. Avec quelque 2.100 collaborateurs, la société de Turnhout constitue le centre de connaissances pour le développement et la production de lampes à décharge haute pression et de compo-



sants métalliques. La société collabore avec des centres de recherche en Belgique et à l’étranger pour toutes les innovations, de la conception à la production. “Chez Philips Innovative Applications Turnhout, les spécialistes des différentes disciplines conjuguent leurs forces. Ils se penchent sur des produits innovants à grande valeur ajoutée dans un segment de marché en pleine expansion. Philips Innovative Applications développe aussi les machines de production hautement technologiques nécessaires à la production de ces produits innovants, ceci également en étroite collaboration avec des partenaires-clés du ‘mechanisation network’, répartis de par le monde”, explique Jan Vanbroekhoven.

### Evolution de carrière

Jan Vanbroekhoven est né en 1960 à Mol, où il habite toujours. Jan est marié et père d’une fille Lin et d’un garçon Ken. Il obtient son diplôme d’ingénieur industriel en électromécanique au Hoger Instituut der Kempen. Après son service militaire, il démarre sa carrière professionnelle en 1984 chez Philips Innovative Applications à Turnhout. Jan Vanbroekhoven: “J’ai démarré ma carrière ici en tant que constructeur mécani-



## SERIE: AMBASSADORS OF MAINTENANCE

que mais j’ai rapidement été attiré par la maintenance. J’ai été durant douze ans ingénieur en maintenance dans divers départements de lampes pour passer en 1997 dans une autre business unit de l’entreprise. Durant trois ans, j’y ai été responsable du parc de machines d’Advanced Metal Solutions, en tant que maintenance manager. En 1999, on m’a demandé de devenir chef de projet du projet Molybdène. Ce projet se déroulait en très étroite collaboration avec le développement produits et processus d’AMS. Après ce projet, je suis passé au département de développement produits et processus comme innovation manager en filaments (filaments de Wolfram, molybdène et spéciaux). En 2002, je suis retourné au processus de maintenance comme chef de projet pour les organisations de maintenance des secteurs d’activité HID, DPL et Specialties. L’organisation de maintenance comprend 115 collaborateurs qui se chargent de la maintenance et de l’amélioration des 25 lignes de production dans divers régimes de travail.”

### Vision et mission

En tant que maintenance manager, Jan est responsable de la définition, du pilotage et du



développement des processus de maintenance par-delà les différents secteurs d'activité. Responsable maintenance de 25 lignes de production pour High Intensity Discharge, Special Lighting et Digital Projection Lighting, notre organisation de maintenance de l'année gère un vaste parc de machines hautement technologiques. L'organisation de maintenance est constituée d'une équipe enthousiaste de 115 collaborateurs. Ceux-ci se chargent non seulement des tâches de maintenance habituelles mais réalisent aussi d'importantes améliorations et optimisations. Le service technique de Jan s'appelle dès lors 'V&O-afdeling' (Verbeteren en Onderhoud: Amélioration et Maintenance). En se concentrant sur ces aspects, le département garantit un parc de machines fiable et prévisible à un prix de maintenance minimal. Jan Vanbroekhoven: "Chez Philips Lighting, le maintenance manager est responsable de la gestion du budget de son propre département, tant en ce qui concerne les coûts que les investissements. L'organisation de maintenance conclut avec chaque département de production un 'Service Level Agreement' (SLA) reprenant les KPI que nous devons rencontrer en tant que département de maintenance. Ce SLA est essentiel pour l'évaluation des résultats obtenus. Nous en discutons chaque mois avec tous les clients et nous définissons les priorités. Le maintenance manager est responsable de l'initiation et du maintien de la capacité et des connaissances nécessaires pour assurer toutes les fonctions de maintenance, tant à court terme qu'à long terme. Si 'demain' une nouvelle machine doit être développée, nous serons étroitement impliqués en vue d'accroître la possibilité de maintenance et l'optimisation du coût total du cycle de vie du parc de machines. Notre équipe de maintenance contribue de la sorte à faire de l'usine de Turnhout l'usine d'éclairage la plus innovante au monde. Nous regardons aussi vers le futur et estimons les dépenses escomptées en maintenance pour les années à venir, en tenant compte des investissements attendus ou des réaffectations. Nous obtenons ainsi un Long Term Cost Roadmap (LTCR) pour la maintenance. Cela permet aussi de prédire l'influence du coût de la maintenance sur un produit et de prendre les mesures nécessaires pour le faire évoluer selon les attentes du business. Investir dans la fiabilité, dès le début, constitue la meilleure solution. Les ateliers de maintenance décentralisés (proches du client) disposent tous d'un entrepôt de pièces de rechange décentralisé. Les techniciens du département y accèdent et scannent eux-mêmes

les marchandises utilisées. Les entrepôts font d'ailleurs intégralement partie de l'organisation de maintenance."

Le General Management de Philips Lighting considère donc la maintenance comme une importante donnée de soutien dans le processus de production. La maintenance est régulièrement à l'agenda de l'équipe du management opérationnel. Le maintenance manager en fait partie afin d'être directement impliqué dans les décisions prises. Les aspects plus opérationnels du processus de maintenance sont discutés avec les chefs de production lors des réunions de SLA.

### Optimisation

L'objectif à court et à long terme de Jan et de son équipe consiste à poursuivre l'optimisation de la maintenance dans l'entreprise car tout est



objet à amélioration, selon notre interlocuteur. Jan Vanbroekhoven: "La maintenance n'est pas une fin en soi. Nous sommes un important maillon dans le processus de production. En tant qu'organisation de service, nous soutenons les objectifs stratégiques de nos clients. Nos principaux indicateurs de performance se retrouvent dans notre 'business balanced scorecard' et les objectifs sont définis et revus avec nos actionnaires. Il reste toujours des processus à améliorer dans le processus de maintenance mais il est plus important encore de garantir les processus déjà implémentés et de les intégrer réellement dans l'organisation. Il faut une bonne base pour pouvoir aller plus loin. La technologie change également. De ce fait, nous devons constamment veiller et être alertes, voir si nous ne devons pas nous orga-

niser différemment et/ou ajuster des processus. De la sorte, l'équipe de maintenance de Philips Turnhout aide la société à concrétiser son ambition de devenir l'usine d'éclairage la plus innovante au monde. En tant qu'organisation de maintenance dans une usine hautement technologique connaissant de rapides changements, nous voulons à l'avenir être davantage encore attentifs au coût total du cycle de vie d'une ligne de production. En définissant la bonne stratégie de maintenance, nous pouvons réaliser notre tâche primaire, à savoir garantir à un coût minimal un parc de production prévisible et fiable. En appliquant réellement un 'design for maintenance', nous faisons de la 'maintenance proactive'. Ainsi, nous pouvons radicalement réduire le coût total du cycle de vie."

### Défis

Si on interroge Jan sur les principaux défis à relever, il répond que ceux-ci s'axent surtout sur la contribution continue aux objectifs d'innovation et d'entrepreneuriat de la direction générale. "La maintenance fait partie de l'entrepreneuriat. La qualité, le prix et la livraison à temps du produit sont essentiels. Si nous voulons faire du World Class Manufacturing, il nous faut aussi une World Class Maintenance. L'un ne va pas sans l'autre. A nous de relever le défi. En tête de la World Class Manufacturing, il y a l'innovation fiable - axée sur le client - et le service fiable aux clients, le tout de la manière la plus rentable et la plus flexible possible. Tout cela vaut tant pour la gestion quotidienne que pour l'exécution des activités de maintenance. En tant qu'organisation de service, nous voulons aussi vérifier si nous sommes en adéquation avec les objectifs convenus pour la maintenance. Pour ce faire, nous utilisons une BSC (Business Balanced Score Card) par ligne de production. Celle-ci contient les indicateurs de performance clés. La BSC est divisée en plusieurs chapitres importants parmi lesquels le bien-être et la sécurité, les indicateurs financiers, les mesures de performance... C'est notre fil de conduite dans les réunions mensuelles de 'Service Level Agreement' avec les chefs de production. Nous y examinons le résultat du passé. Sur cette base, nous définissons les priorités et accents pour la période suivante. Nous améliorons la compréhension de l'état des processus de maintenance au moyen d'une pyramide de maintenance (connue). Celle-ci reprend tous les processus de maintenance nécessaires afin d'atteindre notre objectif - la World Class Maintenance." <<