

Maintenance Manager de l'année 2010



François Depelsenaire – NGK Ceramics Europe, Baudour

François Depelsenaire, Maintenance Manager chez NGK Ceramics Europe à Baudour, a été élu Maintenance Manager de l'année 2010 par la Belgian Maintenance Association (BEMAS). Un jury professionnel l'a choisi sur la base d'un dossier détaillé et d'un audit effectué sur place. Il a remporté la palme face à deux co-finalistes, Alain Catanese (TNT Express Worldwide – Grâce-Hollogne) et Marc Van Wouwe (Group Van Loon – Anvers), dont les prestations peuvent également honorer leur entreprise respective.

La première participation de cet ingénieur civil mécanicien de 39 ans était gagnant. C'est surtout sa fierté professionnelle et de son équipe qui l'a motivé à participer. Et comme il disait lui-même: "Je suis très fier de mon équipe et de mon personnel. Je souhaite mettre en valeur le travail réalisé quotidien depuis des années par toute l'équipe de maintenance de NGK Ceramics Europe, et faire reconnaître l'importance essentielle et cruciale du département de maintenance dans toute société industrielle".

L'objectif de François et son équipe de 16 personnes, est liée

à la fiabilité intrinsèque de la machine, à la maintenabilité de la machine et à l'efficacité du système logistique de support comme le système d'informations, plans de maintenance, équipement, outils, layout, compétences du personnel, etc..

François Depelsenaire: "En assurant une sécurité totale et un respect intégral de l'environnement, il s'agit d'assurer une disponibilité optimale de tous les systèmes de production. Avec le terme 'Disponibilité' considéré comme suit: capacité d'un système machine + organisation de support à fournir les performances nécessaires dans les délais requis. En collaboration avec les secteurs de production, nous avons également comme objectif le développement permanent du pilier n° 2 de la TPM, ce que nous appelons la MMOL ou Maintenance Made by Operators and Leaders – Maintenance autonome".

Lisez dans l'édition de septembre de Maintenance Magazine l'interview intégral de ce nouveau

Marc Van Wouwe, Group Van Loon Anvers

Il n'existe pas de misère technique, seulement des problèmes techniques

Marc Van Wouwe a démarré comme technicien dans le secteur des pompes et des compresseurs. Il y a appris son métier pour aboutir ensuite par hasard – selon ses dires – devant une classe comme professeur de techniques et pratiques industrielles. Cette expérience lui a surtout permis de comprendre que la communication et la maîtrise du métier constituent des appuis importants. Il a adopté le principe 'tu es jeune et tu en veux' et est passé à l'ingénierie de projets mécaniques.

Ces projets ne cessaient de grandir et devenir plus passionnants. Après un projet dans une PME de Lokeren, on m'a demandé si cela m'intéressait d'y rester pour diriger la partie technique. Ce fut ma première carte de visite mentionnant 'Responsable maintenance'. Après six ans, je suis entré en contact avec le Group Van Loon, frappé alors par le mauvais sort. Un incident avait détruit une grande partie des installations. Il fallait donc reconstruire, trimer et se battre contre le temps, tout en gardant la satisfaction des clients."

Formation et expérience professionnelle

Marc a suivi une formation technique à la Londenstraat à Anvers. Ensuite, il a obtenu un diplôme pédagogique supérieur à la TB de Borgerhout. Grâce à divers recyclages et formations de week-end, comme la mécanique et la conception industrielles, il a acquis le bagage technique indispensable par une recherche du savoir-faire et la participation à la bonne formation au moment opportun.

"Je travaille maintenant depuis 3,5 ans chez Group Van Loon et c'est la première fois que le concours du Maintenance Manager de l'année s'ouvre à moi. Je pense que cette élection constitue aussi le moyen idéal pour mettre en exergue notre équipe. Par ma

participation, je tiens à souligner que nos PME flamandes doivent travailler d'arrache-pied pour arriver au niveau des grandes entreprises. Dans la conjoncture actuelle, il est primordial, au sein d'un groupe de 150 personnes, de maintenir sa place et de rechercher de manière créative des solutions. Nous devons pouvoir tout orga-



niser dans un délai (trop) critique car ce sont les grands qui dirigent le marché et nous n'avons le choix qu'entre tout ou rien", explique Marc Van Wouwe.

Le département de maintenance de Group Van Loon est un département de maintenance indépendant qui travaille, réfléchit et achète de manière autonome et qui doit se justifier vis-à-vis de ses clients internes. Marc Van Wouwe: "Notre société est composée de quatre divisions auxquelles nous fournissons des services. Cependant, chaque division a sa propre spécialité et priorité (nettoyage, réparation, révision, transport et traitement des déchets). La maintenance louvoie pour ainsi dire entre les exigences et souhaits de ces départements, qui désirent être chacun, en saine concurrence, les meilleurs. Chez nous, la maintenance peut être comparée à la 'petite goutte d'huile' dans la machine. Puisque la tâche de notre société consiste à fournir un service, nous pouvons considérer la maintenance comme un service dans un service. Ma participation à ce concours a rendu les choses encore plus claires."

Implication et objectif

Face à la grande demande et la rapide croissance de l'entreprise, la maintenance a évolué d'une maintenance purement curative

à une maintenance préventive mixte. Marc Van Wouwe: "Nos clients ne peuvent attendre et le temps prime souvent sur le prix. Raison pour laquelle ces coûts sont parfois accessoires. Si un conteneur a par exemple été enregistré sur un bateau, il doit y être à temps. Le bateau n'attend pas." Et même si le service de maintenance a acquis la confiance de la direction générale, les arrêts sont toujours payés cash. "Nous travaillons dans une branche très assertive. La pression est constante et les chiffres mensuels sont éloquentes. Les décisions sont prises en concertation et nous argumentons et défendons nos positions. Malheureusement, les PME ont toujours un problème avec la vision à long terme car le marché et les clients sont imprévisibles."

Si on lui demande comment il compte optimiser davantage encore son département et quel est son objectif final, Marc Van Wouwe se montre très explicite: "Nous devons réfléchir de manière plus analytique, filtrer les points névralgiques et adapter davantage encore les installations. Les coûts de maintenance ne peuvent pas devenir des frais. Nous devons aussi continuer à former nos collaborateurs et les maintenir à l'affût. Nous devons les impliquer dans la réflexion et attiser la synergie. Mon objectif final est simple: venir travailler chaque jour avec plaisir, se réjouir de trouver des solutions aux problèmes et être fier de mener à bien le travail. Je veux y parvenir en démarrant chaque jour de bonne humeur et en m'entourant de collaborateurs techniques agréables qui ne lambinent pas et se mettent au travail." «

Group Van Loon, Anvers

Le Group Van Loon est un 'one-stop-shop' où nous regroupons tous les services et opérations spéciales afin de fournir au client un service 'all-in'. Il s'agit d'une logistique de conteneur de A à Z, respectueuse de l'environnement. La société est relativement jeune et bouillonne d'ambition. Elle s'est accaparée une place sur le marché mondial et j'en suis très fier."

Alain Catanese, TNT Express - Grâce-Hollogne

"Notre but final est de s'améliorer en permanence"

Après des candidatures d'ingénieur industriel, Alain Catanese a réorienté ses études vers un graduat en moteurs thermiques. Son premier contact avec TNT s'est fait quand il a décroché un job étudiant pendant cette période. Etant donné qu'il devait réaliser un stage de fin d'études l'année suivante, TNT a lui proposé de le faire au sein du service maintenance. Alors, il a orienté son travail de fin d'études sur la gestion de maintenance, et plus précisément les calculs de disponibilité sur un des équipement de piste (high-loaders) ainsi que la fiabilisation de ces engins.

Alain Catanese: "A la fin de mes études, je me suis vu proposer mon premier emploi chez TNT. Après quelques mois passés sur le terrain, j'ai intégré la fonction de superviseur GMAO. A fur et à mesure, j'ai pris en charge les sous-départements maintenance, jusqu'à couvrir, en 2007, l'ensemble de la maintenance".

C'est la première fois que Alain participe à ce concours, et sa motivation est la suivante: "Ma motivation était multiple. Par rapport au contexte TNT, nous sommes le plus gros département maintenance et le seul à avoir l'ensemble de nos spécificités. Le benchmark au niveau de la société est quasi impossible. Il était donc intéressant de pouvoir se comparer à d'autre et aussi d'être audité par un ensemble de professionnels du métier. La deuxième motivation était de pouvoir démontrer aussi bien à nos équipes en interne qu'à la direction générale de Liège, notre niveau de professionnalisme. C'était aussi l'occasion de resserrer les liens entre les membres de l'équipe dans un défi qui sort du commun".

Responsabilités et sous-traitance

Chez TNT à Grâce-Hollogne, le

liées aux achats de biens et services. D'autre part, les spécificités de l'activité de l'entreprise nous permettent d'avoir une fenêtre d'entretiens préventifs de 6h à 22h (hors opérations). Par contre, vu le faible taux d'utilisation et l'architecture du centre de tri, l'ensemble des installations et

tion totale des objectifs".

Il est utopique de croire qu'un service de maintenance, si occupé comme chez TNT, peut couvrir 100% des activités. Alain Catanese: "Chez nous, la sous-traitance est un passage quasi obligé. Nous avons dans notre activité un pourcentage de sous-traitance assez important qui va de 40 à 70 %, selon le sous-département".

Stratégie et objectifs

Sur la question: quelle est la stratégie à court et à plus long terme qui est suivi par la direction, et quelle est l'attitude de la direction générale vis-à-vis du maintenance management, est Alain formel: "Nous avons une direction plus orientée financière qu'une direction industrielle de manufacture. Ce que la direction attend de la maintenance c'est que cette dernière mette tout en oeuvre pour traduire la stratégie de l'entreprise. Son objectif premier est d'être le meilleur opérateur express en Europe et d'être le premier sur les marchés émergents, ceci dans le respect des standards ISO 9001, 14001 et OHSAS 18001, pour lesquels notre société a une certification intégrée".

Le but final de Alain et son équipe est de s'améliorer en permanence. Ou comme il explique lui-même: "Cela se concrétise par l'utilisation des 'best practices' du métier en corrélation avec les objectifs de notre entreprise. Tous les méthodes d'amélioration continues et de remises en question peuvent être utilisées (méthode Lean, audits, ...). Ma participation à ce concours s'inscrit dans ce processus". «

TNT Express

TNT Express à Grâce-Hollogne est une entreprise internationale. Son but est de fournir un service de livraison express. Pour ce faire, elle fonctionne selon le principe d'un "single hub". L'objectif est d'enlever les colis à transporter (en moyenne 100.000 pièces par nuit) le plus tard possible chez l'expéditeur et de les acheminer le plus tôt possible le lendemain chez le destinataire. C'est pourquoi les opérations se déroulent dans une fenêtre de tri restreinte: de 22h à 6h du matin maximum.

département maintenance fonctionne comme une entité indépendante. Il est composé de quatre sous-départements techniques et d'un sous-département administratif. Alain Catanese: "Notre département est composé de cinq services et deux ingénieurs support, pour un total de 48 personnes. Mais en plus de l'ensemble des activités de maintenance traditionnelle, le service gère aussi la totalité de ses achats techniques, ainsi que la gestion et l'approvisionnement en énergie des différents sites de TNT sur l'aéroport. Outre les responsabilités techniques liées au poste de maintenance manager pour l'ensemble des sous-départements de la maintenance et pour la totalité du site de l'aéroport de Liège, j'ai la responsabilité de couvrir aussi tout ce qui est aspects budgétaires (création du budget de la maintenance, reporting, forecasts, etc.). Je suis également chargé des procédures



équipements doivent être opérationnels pour 22h. La disponibilité est un facteur primordial pour nos activités. L'avantage principal de cette organisation est que nous avons 100 % d'autonomie ce qui se traduit par une responsabilisa-