

SERIE: AMBASSADORS OF MAINTENANCE



Daniel Vandendaul,
Maintenance manager chez Baxter

**“La maintenance
doit être une
équipe gagnante”**

par Hubert Lahaut, Maintenance Magazine

La réalisation d’une disponibilité maximale des installations est l’objectif final de chaque manager opérationnel. La pression liée à cet objectif repose cependant intégralement sur lui et ses collaborateurs. En sa qualité de manager chargé de l’entretien, il est en effet responsable pour la disponibilité la plus optimale possible des machines. Dans ce cadre, les méthodes d’entretien traditionnelles ne s’avèrent toutefois plus suffisantes. Maintenance Magazine a abordé cette question et d’autres points cruciaux avec Daniël Vandendaul, Maintenance Manager chez Baxter et président de l’aile wallonne de Bemas.

d’exploitation générale. Notre objectif consiste à encore mieux anticiper les exigences spécifiques qu’impose une entreprise telle que Baxter, tant à court qu’à long terme. La stratégie d’entretien que nous menons doit répondre à tous les besoins internes. La maintenance doit être une activité essentielle. Elle représente la richesse et le succès d’une entreprise”, précise Daniël Vandendaul.

MM: Vous soutenez que l’entretien est une matière complexe. Comment expliquez-vous cela?

Daniël Vandendaul: “Au sein de votre département d’entretien, vous évoluez sans cesse entre deux feux. D’un côté, vous devez exécuter votre mission; de l’autre côté, la responsabilité pour la continuité des opérations repose intégralement sur vous et vos collaborateurs. Le planning optimal des budgets, des coûts, du personnel, des investissements, etc. constitue alors un must absolu. Dans ce cadre, l’entretien préventif est sans conteste la stratégie d’entretien la plus appropriée pour mener ces deux défis à bien. Aujourd’hui, nous nous efforçons également de mettre la philosophie “Lean Maintenance” sur les rails. Lean Maintenance signifie que les techniciens ne poursuivent plus qu’un seul but: tout ce qui n’offre pas une valeur ajoutée doit être

■ ■ ■ ■ Peu de managers de maintenance mettent en doute toute l’efficacité de l’entretien préventif. Les organisations qui parviennent - avec succès - à en traduire les concepts dans la pratique sont cependant encore trop peu nombreuses. Le choix de l’entretien approprié exige en effet un engagement de tous les départements (production, planning, ingénierie, achats, ...), la définition de règles claires, une préparation approfondie, un suivi mesurable, des corrections continues, etc. “L’entretien est une matière complexe qu’il convient de ne pas sous-estimer et qui n’exige pas seulement des connaissances approfondies du parc de machines, mais aussi une maîtrise totale

des processus propres à vos services. Les arrêts de machines sont en effet inhérents à l’entretien purement réactif. C’est la raison pour laquelle un département d’entretien doit évoluer dans le sens d’une approche intégrée, où le personnel opérationnel anticipe de façon proactive les arrêts ou pannes. Il convient en outre de tenir compte de la capacité, des ressources et des budgets. Même si une approche efficace de l’entretien est un choix rentable à terme, elle exige un investissement du manager de maintenance, de ses collaborateurs et de la direction. Chez Baxter, l’entretien représente une division hautement appréciée et indépendante, qui fait partie intégrante de la politique



détecté et éliminé. Lean Maintenance est avant tout la recherche de la simplicité, chaque problème devant être perçu comme une opportunité d'amélioration. Rien n'est acquis, tout peut être remis en question. La maintenance doit être une équipe gagnante".

MM: L'existence d'une installation industrielle et d'un parc de machines opérationnels et efficaces implique une relation évidente entre l'état de l'installation, le rendement et le produit fini. Comment essayez-vous d'atteindre cet objectif?

Daniël Vandendaul: "L'entretien ne se limite pas aux réparations. Il s'agit d'une profession extrêmement variée, englobant aussi des démarches d'ingénierie. L'obtention d'une disponibilité maximale de l'installation est l'objectif final de tout manager opérationnel. La pression repose cependant intégralement sur vous et vos collaborateurs. En votre qualité de manager chargé de l'entretien, vous êtes en effet responsable pour la disponibilité la plus optimale possible du parc de machines. En tant que manager de maintenance, vous êtes chargé de veiller à la continuité du processus de production. Votre rôle est crucial dans la démarche consistant à garantir la production, l'efficacité de votre usine et la qualité de vos produits. Un département d'entretien doit donc veiller avant tout à ce que toutes les démarches d'entretien, comme la maîtrise des flux de commandes, les concepts d'entretien pour des installations critiques ou non, la gestion des compétences et l'allocation des coûts, soient clairement identifiées et traduites en un processus d'entretien efficace. Ce faisant, vous démontrez aussi la valeur ajoutée de l'entretien. Baxter reconnaît que l'entretien efficace représente l'une des clés du succès".

MM: L'entretien est souvent considéré comme étant un poste de coûts et la crise actuelle incite tout le monde à opter pour les économies. Percevez-vous encore des possibilités d'économie au niveau du processus d'entretien?

Daniël Vandendaul: "Absolument! Selon certaines études, quelque 80% des retards, 50% des coûts et 35% des pertes de capacité sont la conséquence d'activités n'impliquant aucune plus-value. La direction technique de Baxter à Lessines a dès lors défini des objectifs clairs pour 2009: réduire le nombre de pannes de 20% en comparaison à 2008, ramener le rebut de 5,4 à 4,9% et majorer le facteur TRS de 10%. Il s'agit donc de définir un bon mélange des différentes approches d'entretien. Nous menons actuelle-

ment une action destinée à réduire les pertes d'air comprimé. Pour ce faire, nous mesurons d'abord la consommation et la perte de la machine, tant en service qu'à l'arrêt. Nous définissons ensuite l'emplacement précis des fuites au moyen d'un appareil ultrasonique et nous les réparons. Last but not least, nous renouvelons les mesures après les réparations, nous contrôlons les résultats et nous calculons l'économie réalisée. Au cours des deux premiers mois, nous avons réduit la consommation d'énergie de pas moins de 100.000 euros. Depuis lors, toutes les machines et installations ont été testées et étiquetées. L'objectif pour 2009 est de 250.000 euros d'économies, mais ce chiffre est adapté chaque mois suite à de nouvelles mesures. Pas de haute technologie, pas d'investissements considérables: détecter et réparer les fuites. Pas de prouesses technologiques, mais simplement... du bon sens. Chaque crise offre des opportunités, mais il convient de les saisir".

MM: Il est de notoriété publique que les professions techniques sont loin d'être populaires. Le secteur est dès lors confronté à une pénurie de jeunes professionnels bien formés. Comment essayez-vous de compenser cette situation?

Daniël Vandendaul: "Les professions techni-



L'une des grandes tendances dans le monde industriel est l'intégration de la chaîne d'approvisionnement dans son ensemble et de la production flexible. Ces démarches sont étroitement liées au marché. Les tendances de production évoluent d'une chaîne d'approvisionnement isolée et fermée à plusieurs chaînes synchronisées, de concepts/systèmes séparés à des systèmes intégrés.

ques sont confrontées à une image de marque négative. Injustement d'ailleurs. Depuis très longtemps, le technicien d'entretien n'est plus l'homme en salopette bleue qui se promène avec une burette d'huile. Il s'agit d'un collaborateur polyvalent exécutant des tâches responsables et variées impliquant un processus de réflexion considérable. L'ensemble du système d'enseignement et de formation nécessite une réforme approfondie. La sous-évaluation des formations techniques et professionnelles et la fameuse cascade dans l'enseignement secondaire sont impossibles à éliminer par une simple adaptation des formations mêmes. La "mini-usine", un projet de formation actuellement en cours dans le secteur de l'entretien en Wallonie, peut apporter une solution à cette situation. Les évolutions rapides au niveau des technologies et connaissances estompent de plus en plus la distinction entre connaître et savoir. Les aspects technologiques imprègnent toutes les formes d'activités. La sous-estimation de l'enseignement technique et professionnel ne pourra pas davantage être solutionnée si le monde socio-économique n'amplifie pas l'attractivité des fonctions techniques et technologiques et de leur environnement de travail. Les réformes dans les deux mondes, le secteur socio-économique et celui de l'enseignement, doivent évoluer dans un même sens: celui du développement de tous les talents et compétences, sans aucun préjugé. Dans les deux mondes, l'accent doit porter davantage sur l'épanouissement des talents. Le secteur de l'entretien gagne heureusement en importance sociale, mais il ne bénéficie pas encore d'une visibilité suffisante".

MM: De nombreuses recherches démontrent que notre système d'enseignement actuel n'est pas (encore) prêt à affronter les défis que lui impose notre société industrielle actuelle. La caractéristique par excellence de notre société informatisée et de notre économie (de connaissances) est la rapidité avec laquelle nos connaissances vieillissent et les compétences requises évoluent. Quelle est votre vision de cette évolution?

Daniël Vandendaul: "Le but de l'enseignement ne peut dès lors plus se limiter à la seule transmission des connaissances et à l'apprentissage de certaines compétences. L'accent doit évoluer vers l'acquisition de connaissances, l'apprentissage des compétences, l'apprentissage de la capacité à apprendre de nouvelles compétences et l'acquisition d'aptitudes sociales et communicatives. En plus de la technique, de la technologie et d'un certain savoir-faire, nous

devrions davantage sensibiliser les étudiants à d'autres concepts, comme l'organisation, la communication, la sécurité et la qualité, ainsi qu'aux questions faisant partie intégrante d'un processus d'entretien. Pour pouvoir réaliser tous ces objectifs, il est à mon avis très important de former pour ces concepts des enseignants déjà actifs dans des secteurs de formation, comme l'électricité, l'automatisation, la mécanique, l'entretien industriel, etc. et de les sensibiliser aux attentes industrielles. Plus tard, ils pourront alors transmettre toutes ces informations à leurs étudiants et les mettre en pratique dans des centres spécialement aménagés. Les "mini-usines" doivent les aider dans ce sens. Suite à la place croissante qu'occupe la technique dans notre économie et notre société, le problème de la sous-estimation des formations et professions techniques/technologiques devient en effet d'une importance extrême. Sans évolution drastique de la sous-évaluation de la technique et la technologie tellement cruciales pour notre avenir, la Belgique risque de devoir faire face à un retard très difficile à rattraper dans la course à une société de connaissances".

MM: L'entretien est une profession variée et exigeante et doit adopter une attitude axée sur les solutions. Les missions gagnent en complexité et exigent des techniciens bien formés. Comment essayez-vous de répondre à cette évolution?

Daniël Vandendaul: "Les parcs de machines et les évolutions technologiques deviennent en effet toujours plus complexes et multi-techniques. Ils exigent donc toujours plus de connaissances. Nous assistons ainsi à un élargissement de l'éventail des compétences nécessaires dans le secteur. La formation par les entreprises mêmes semble une solution évidente. Mais le grand problème n'est cependant pas la technique. À mon avis, il s'agit aussi d'une question de mentalité et celle-ci doit également être valorisée. Le tempérament humain est important: quel niveau voulons-nous atteindre, à quelle hauteur plaçons-nous la barre... Nous devons toujours regarder en avant! L'une des plus importantes tendances dans l'ensemble des processus industriels est l'intégration de l'entièreté de la chaîne d'approvisionnement et de la production flexible. Ces démarches sont étroitement liées au marché. Les tendances de production évoluent d'une chaîne d'approvisionnement isolée et fermée à plusieurs chaînes synchronisées, de concepts/systèmes séparés à des systèmes intégrés. Les moteurs appelés à réaliser une synergie optimale entre l'entretien et la production, par exemple, sont la flexibi-



Daniël Vandendaul: "Au sein de votre département d'entretien, vous évoluez sans cesse entre deux feux. D'un côté, vous devez exécuter votre mission; de l'autre côté, la responsabilité pour la continuité des opérations repose intégralement sur vous et vos collaborateurs. Le planning optimal des budgets, des coûts, du personnel, des investissements, etc. constitue alors un must absolu."

lité, l'attitude axée sur le client, l'intégration, la recherche de résultats, les coûts et l'usage optimal des outils d'exploitation. Une bonne collaboration entre l'entretien et la production est une "condition sine qua non". La coopération ne peut certainement pas se muer en une lutte entre les différents responsables. Ils doivent tirer sur la même corde et de préférence dans la même direction. Le but final est le même".

MM: L'entretien compte de nombreuses facettes et la technologie évolue avec une rapidité effrayante. La formation est cependant souvent sous-évaluée et/ou se retrouve fréquemment dans le tiroir du bas, avec toutes les conséquences qui en découlent. Quel est le remède à votre avis?

Daniël Vandendaul: "La formation est indispensable si nous ne voulons pas être en perte de vitesse. Dans un environnement d'exploitation toujours plus complexe, le must ne se limite cependant pas à votre bagage technique crucial, mais vous devez impérativement vous révéler un bon élève en tant que manager ou collaborateur de maintenance. Votre mission de manager de maintenance diffère cependant fondamentalement de celle d'un spécialiste technique. En plus des connaissances des systèmes, outils, techniques et processus, la fonction de manager exige aussi de nouvelles visions, des

capacités de motivation de l'équipe, des aptitudes de communication, etc. La vision technique est un must, mais elle ne suffit plus aujourd'hui. Une question fréquemment posée dans le cadre de la gestion de l'entretien est: "Qu'en serait-il si...?". Qu'en serait-il si les accords ne sont pas respectés? Si les niveaux convenus de service ne sont pas respectés? Que se passera-t-il en cas de calamité? Je pourrais poursuivre ainsi pendant un bon moment. En tant que département d'entretien, vous devez évaluer correctement vos clients, vos produits et vos services et proposer des solutions correspondant à leurs besoins spécifiques. Vous devez cependant aussi éviter de perdre une énergie considérable en discussions internes interminables, en frictions ou en conflits, car ceux-ci peuvent menacer la continuité de l'entreprise. Il arrive parfois aussi que certaines tâches d'entretien soient sous-traitées à des tierces parties, surtout lorsque nous ne disposons pas de l'expertise requise. Quoi qu'il en soit, les différentes parties tant internes qu'externes doivent garantir dans tous les cas de figure la continuité, la qualité et le coût du processus. Cette démarche est pratiquement impossible sans les connaissances et la formation requises. La formation est et reste donc un must!".

MM: Vous êtes le président de l'aile wallonne de Bemas et vous serez aussi le directeur du département maintenance chez Technofutur à compter du 1 septembre. Quels sont vos objectifs?

Daniël Vandendaul: "Bemas est avant tout une association nationale, mais les intérêts en Wallonie ne sont pas identiques à cent pour cent à ceux de la Flandre. Même si différents accents sont imprimés, les objectifs sont donc identiques et une uniformité est indispensable. C'est à mon avis le seul moyen de maintenir la compétitivité du secteur de l'entretien en Belgique. L'une des tâches de Bemas - et ceci s'applique aussi à Technofutur dans une certaine mesure, même si les intérêts sont plus larges dans ce dernier cas - est donc la sensibilisation du monde économique à l'importance d'un entretien efficace. Trop d'entreprises perçoivent encore la maintenance comme un poste de coûts. De telles entreprises doivent prendre conscience du fait que la capacité de production peut encore être amplifiée grâce à un entretien bien planifié et exécuté. La maintenance est un département de service et sa mission consiste à aider la production à atteindre son objectif. Les deux secteurs doivent donc avoir des objectifs communs. Je suis convaincu que Bemas est en mesure de réaliser des résultats hautement appréciables dans ce domaine". <<