

# expériences



Engagée depuis plusieurs années dans un projet TPM, l'usine agroalimentaire Luissier Bordeau Chesnel (LBC) a parié sur le pilier de l'amélioration de la maintenance pour optimiser sa productivité... et la performance économique. Le secret de la réussite du projet ? Une approche opérationnelle pour fiabiliser les lignes et sortir du cercle vicieux des pannes. Une approche qui s'est appuyée sur l'adaptation de l'organisation globale, la mise en oeuvre d'outils et d'une communication au plus proche des équipes de terrain...  
Explications de Grégory Lemaître, Responsable Technique.

Luissier Bordeau Chesnel - Grégory Lemaître

## Nouvelle organisation maintenance... Place à la performance !

### UN ENJEU D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE EN MAINTENANCE

Notre usine travaille 253 jours par an : une pression importante, liée à la date limite de consommation (DLC) de nos produits, qui contraint fortement la maintenance, puisque nous avons peu de possibilités d'arrêt de production. De fait, nous subissons le cercle vicieux de l'urgence, avec une vraie difficulté à déployer la maintenance préventive, toujours mobilisés sur le traitement urgent de pannes, jamais

assez dans l'analyse au fond... Notre problème n'était ni la compétence des équipes, ni la culture TPM puisque nous l'avions intégrée depuis plusieurs années, mais bien une difficulté d'organisation et d'adaptation des méthodes TPM à notre contexte technique particulier.

### DES DISCORDANCES MAINTENANCE/PRODUCTION

Des collaborateurs jeunes et plutôt polyvalents, un climat qui s'apaisait à travers la nomination de nouveaux



responsables, au global une équipe ayant envie de progresser, bien équipée, avec une culture de la performance déjà installée à travers divers projets TPM... Les atouts dont nous disposions n'avaient pas suffi à engager les progrès de maintenance que nous souhaitions. Malgré les bonnes relations au niveau encadrement, l'articulation entre la maintenance et nos "clients" de la production restait notamment difficile, avec uniquement des sollicitations pour réparations, avec aucun engagement de résolution de la cause des problèmes. Sur le périmètre de l'activité dosage/conditionnement notamment, les interventions de maintenance se concentraient sur le correctif (jusqu'à 60 %), entraînant des activités d'analyses déficientes et pas ou peu d'analyses en profondeur des dysfonctionnements. Ceci induisait d'ailleurs des tensions entre production et maintenance, voire un désintérêt de la production pour les enjeux de maintenance.

## UNE ORGANISATION ENTIÈREMENT REPENSÉE

Nous avons besoin de réajuster le schéma général de la maintenance, et tout d'abord en créant la fonction de gestionnaire d'équipements qui n'existait pas pour le secteur dosage/conditionnement. Les équipes d'intervention de dépannage, "prêtes à faire feu" en cas de problème, restent en place mais nous avons détaché une personne des problématiques du curatif, pour la charger uniquement de la fiabilisation et du développement du préventif, de l'animation de l'amélioration continue en collaboration avec son alter ego en production. Cela a été un élément décisif, permettant de briser le cercle vicieux de l'urgence permanente. Une fois cette fonction centrale installée, il était possible de déployer l'organisation complète d'un quatuor - gestionnaire d'équipements, gestionnaire de ressources (fonction créée un an plus tard), responsable de maintenance, responsable méthodes - qui pilote globalement les enjeux de maintenance.



## LE RÔLE CENTRAL DU GESTIONNAIRE D'ÉQUIPEMENTS

Le gestionnaire d'équipements est responsable de la fiabilisation des équipements par l'analyse des historiques, des pannes longues ou répétitives. Il a réajusté les gammes de maintenance préventive pour les adapter aux contraintes de disponibilité des équipements, en gérant un portefeuille unique des travaux à court/moyen/long termes, avec des rendez-vous réorganisés entre production et maintenance... Il est aussi en charge, aux côtés du gestionnaire de ressources, du responsable de maintenance et du responsable méthodes, de la communication aux équipes, structurée et orientée vers la performance, notamment avec du management visuel. Cette nouvelle

organisation n'a pas tardé à porter ses fruits. Simple et claire, elle n'a pas cherché à inventer de multiples outils mais plutôt à n'installer que les outils nécessaires en s'assurant que les équipes se les approprient dans la durée.

“ ... une organisation simple et claire, qui n'installe que les outils nécessaires... ”

## DES RÉSULTATS SPECTACULAIRES, MAINTENANCE ET PRODUCTION

Ces actions ont eu, en un an seulement, de remarquables résultats : sur la maintenance d'abord, mais aussi avec un impact sur la productivité. Le TRS a progressé de 2 à 5 points selon les lignes de conditionnement entre 2011 et 2012, et encore de 1 à 2 points

en 2013 ! À noter également un réel effet contributeur sur les réductions des pertes matières et la MOD, à un niveau record.

« ... en un an, le TRS a progressé de 2 à 5 points, le curatif en chute de 10 %... »

En maintenance, les progrès sont tout aussi factuels. La maintenance

curative est en chute de 10 % : de 52 % à 41 % au global, à 36 % sur la zone pilote...

En un an, sur les 3 lignes de production, 111 gammes de maintenance ont été réadaptées (dorénavant plus courtes, elles facilitent l'intervention), 626 actions de contrôle ont été menées, provoquant 163

actions immédiates pour traiter les écarts, et plus de 30 analyses de pannes ont été réalisées, déclenchant 85 actions.

À noter enfin que ces résultats ont été très vite perceptibles et perçus par les équipes, valorisés en toute transparence par le management visuel (mais aussi par le franc-parler et la justesse technique de l'intervenant de Quatenaire !), ce qui a eu un effet d'entraînement complémentaire. Aujourd'hui, le projet continue de mobiliser les équipes terrain : notre organisation a dorénavant la capacité de s'adapter aux enjeux du site et de progresser dans la durée.



### Luissier Bordeaux Chesnel (LBC)

est une entreprise historique de la Sarthe (Champagné) où elle produit avec 180 personnes des rillettes de haute renommée, vendues sous la marque Bordeaux Chesnel. Filiale du groupe Soparind Bongrain, elle forme, avec le site de production Souchon d'Auvergne à Saint-Maurice de Lignon (Haute Loire), le pôle Alliance Charcutière.