

En pratique

Développer sa GMAO au même rythme que la vie de l'usine

Dans le secteur de l'agroalimentaire, les problématiques de maintenance nécessitent d'implémenter un progiciel de GMAO. C'est le cas en particulier de la Coopérative Le Gouessant qui a démarré le projet d'intégration il y a déjà six ans ; pourtant, les développements à venir montrent que ce système, outre ses applications de départ le plus souvent prévues dans le cahier des charges, ne cessent d'évoluer au rythme l'entreprise.

7⁰⁰ salariés répartis sur six sites d'aliments, une production animale de 900 000 tonnes par an, un chiffre d'affaires de 511 millions d'euros en 2010 et 4 800 adhérents ; voici en quelques chiffres ce que représente la Coopérative Le Gouessant implantée à Lamballe dans les Côtes d'Armor. Mais au-delà de ces données, l'appartenance de ces usines au secteur agroalimentaire en dit déjà long sur les problématiques que peuvent rencontrer de telles unités de production et les hommes qui ont la lourde charge de gérer leur fonctionnement, sans compter la maintenance des équipements et des machines qu'elles supposent. C'est le rôle d'Antoine Bureau, responsable de l'usine Poisson (Coopérative Le Gouessant) qui s'est vu attribuer la tâche de mettre en place un logiciel de GMAO de

manière à organiser toute la structure et sa maintenance, sa production, les travaux, de régler les questions de qualité, de personnel et d'énergie... Rien que ça ! dans un secteur dont les process doivent tourner en continu, le défi n'est pas simple à relever.

Deux problèmes majeurs qu'il fallait résoudre

Car c'est bien là que se pose la principale difficulté : la disponibilité des machines et des pièces de rechange. « Nous n'avons pas le droit à la panne. Nos 5 000 équipements, parmi lesquels des broyeurs, des mélangeurs, des presses à granulés, des refroidisseurs, des sécheurs, sans compter les appareils et les équipements de manutention comme les vis et les

vis sans fin, chariots élévateurs, transporteurs, etc., ne doivent pas tomber en panne », indique Antoine Bureau.

Le second problème majeur résidait quant à lui dans le manque – voire l'absence – d'historique d'intervention ; une lacune récurrente dans l'organisation de la maintenance. Il semble que dans le cas de la coopérative, les responsables de maintenance, comme c'est souvent le cas, se sentent beaucoup plus à l'aise dans leur métier d'origine (d'ordre technique, en étant proches de leurs équipes de techniciens) qu'à remplir des fiches d'intervention et à travailler les aspects tant organisationnels que ceux liés au management. « L'absence d'enregistrement du savoir et d'historiques d'intervention présentait un risque trop important de perte de connaissances pour continuer de la sorte. D'où le recours à la GMAO : l'objectif était que les anciens opérateurs diffusent et partagent leurs savoir-faire aux jeunes générations. Mais c'était aussi le moyen pour nous d'aller plus loin et de se servir d'un tel outil pour standardiser et partager les méthodes de travail puis, à terme, pour diffuser les bonnes pratiques ». Cette démarche a été entreprise pour répondre, notamment, à une absurdité : celle de réparer deux machines de même modèle mais de manière radicalement différente d'un site à l'autre. L'idée était donc de récupérer les meilleures méthodes et de les transmettre de manière à harmoniser les pratiques les plus efficaces dans l'ensemble des usines de la coopérative.

« Nous ne sommes qu'au début de la GMAO »

Si les deux principaux problèmes précédemment évoqués ont fait l'objet de plusieurs années de travail, du démarrage du projet à la constitution d'un site pilote en 2005 (et le déploiement trois ans plus tard sur l'ensemble des usines de la coopérative), d'autres fonctionnalités se



DR



sont ajoutées au cahier des charges. Mais avant de penser à développer d'autres applications, il a fallu résoudre certaines difficultés inhérentes à l'intégration d'un logiciel aussi dense et surmonter des obstacles tels que l'absence de paramétrage des pièces, les difficultés à se rendre et à accéder aux bases des autres unités et, le plus grand d'entre eux, la formation des opérateurs. Pour résoudre ces problèmes, un groupe de travail composé de deux collaborateurs et d'une personne issue de la société éditrice du logiciel Dimo Maint (filiale du groupe Dimo Gestion), s'est réuni deux fois par semaine durant toute la phase de mise en place du système. L'éditeur s'est également chargé de la formation des futurs utilisateurs. Une autre partie du travail a consisté à impliquer également d'autres services que la maintenance et la production à la démarche de mise en œuvre de la GMAO au sein de la coopérative. Le service informatique a donc lui aussi été sollicité ; « et aujourd'hui nous en sommes au stade où nous allons impliquer à leur tour les services qualité et le contrôle de gestion ».

En matière d'utilisation du logiciel, Antoine Bureau nous avoue ne pas être encore sorti de la GMAO ; « on se rend compte jour après jour que nous n'en sommes qu'au début ; ce qui est au final, une bonne chose car cela révèle les capacités énormes de cet outil. On peut en faire beaucoup plus ! ». Sur le plan préventif par exemple, la Coopérative Le

Gouessant utilise les bons de travaux ; un système utilisé au quotidien par les techniciens et les opérateurs qui saisissent toutes les informations relatives aux travaux effectués, données qualifiées à la maîtrise du temps de gestion des pièces. Objectif de ces bons de travaux : valoriser au maximum les actions dans la GMAO de manière à l'enrichir toujours davantage et perpétuellement. *Idem* pour la documentation dédiée aux machines et aux nomenclatures des pièces de rechange ; « en ce moment, nous travaillons sur tous les moteurs. L'idée est simple : si une machine subit une panne sur un moteur élévateur par exemple, on utilise la GMAO de manière à savoir si la pièce de rechange est disponible sur le site où se trouve la machine défectueuse. Sinon, on regarde de la même manière sur l'ensemble des usines de la coopérative ».

Des développements supplémentaires

Les demandes d'intervention de la part de la production se multiplient. Signe que l'outil GMAO fonctionne et a pu au sein de la coopérative agricole se généraliser auprès d'autres services que la maintenance ; l'idée étant d'élaborer des passerelles entre l'outil de GMAO et le logiciel de commandes internes par exemple. Le but : tout simplement permettre au personnel de pouvoir valider une

commande de pièce directement dans le logiciel de GMAO.

Au niveau du préventif, l'équipe d'Antoine Bureau est parvenue à introduire des notions de sécurité, en particulier orientées vers les procédures de consignation. « Nous nous sommes aperçus avec notre groupe de travail qu'il y avait une hiérarchie dans l'énumération des procédures de sécurité, à commencer par la condamnation des équipements. Nous avons donc créé des modèles de préventif que l'on décline équipement par équipement. L'intérêt est que si l'on se rend compte qu'il est nécessaire d'ajouter certaines données pour un équipement, celle-ci s'ajoute automatiquement sur les autres composants. À titre d'exemple, nous avons mis au point un modèle de préventif pour les élévateurs à godet, lesquels peuvent lever de la matière jusqu'à vingt mètres de hauteur. Or nous disposons d'une dizaine d'élévateurs par usine : nous avons donc créé un modèle élévateur spécifique et décliné à tous les autres appareils ».

D'autres fonctionnalités rejoignent davantage les premiers objectifs fixés par le cahier des charges. En effet, la raison première d'une GMAO tenait dans la mesure de la performance de la maintenance, et ce à travers des indicateurs (sur la répartition, le préventif, le curatif, etc.*). L'intérêt étant naturellement d'être capable de les comparer d'une usine à l'autre, de mieux connaître les coûts de maintenance globale, les coûts de main-d'œuvre (interne ou externe), les coûts des pièces ; « encore faut-il se mettre d'accord sur l'intitulé ou le nom des équipements et leurs pièces de rechange, leur libellé et que leur désignation soit compréhensible de tous ». Cela sert bien sûr à la coopérative à mieux constituer son budget, réaliser des opérations de benchmarking entre les usines et ses concurrents, ainsi qu'avoir la mainmise et la maîtrise de ses stocks. Enfin, Antoine Bureau entend bien développer le système vers la voie du management, avec des objectifs concrets pour mettre en place à l'aide d'indicateurs un véritable système managérial ■

Olivier Guillon

*Pour en savoir plus sur les indicateurs de maintenance, retrouvez le dossier consacré aux indicateurs dans le n° 34 du magazine Production Maintenance.