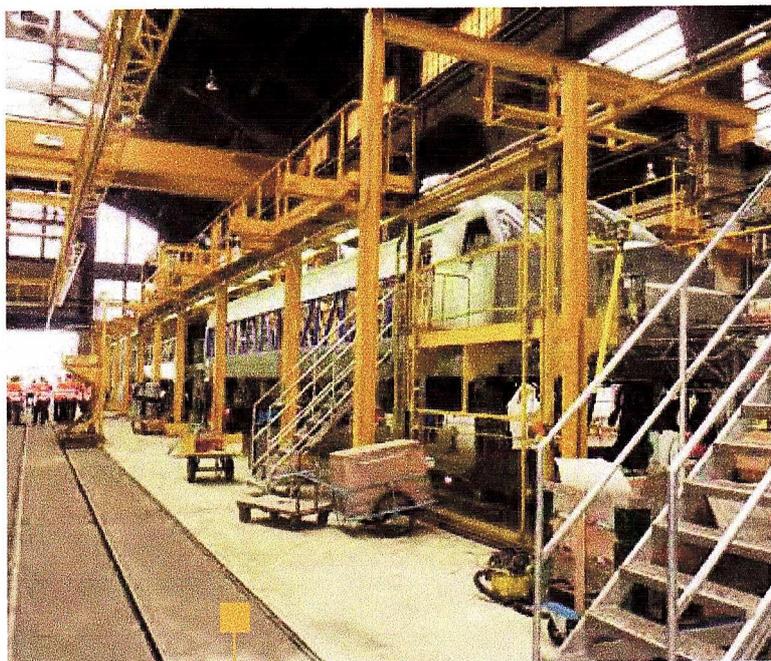


> Méthodes

Amélioration de la performance industrielle

Au Technicentre alsacien de la SNCF, un projet d'amélioration de la performance industrielle appelé « Bischheim à Grande Vitesse » a permis de diviser par deux la durée d'immobilisation d'une rame TGV pour rénovation. Un succès obtenu par l'engagement des 1 000 collaborateurs du site.



Situé dans la banlieue de Strasbourg, le Technicentre de Bischheim est le plus ancien centre de maintenance TGV de la SNCF. Comptant plus de 1 000 salariés, il a pour mission d'assurer l'entretien lourd des rames TGV Sud/Est et Atlantique. Il assure aussi la réparation de pièces complètes comme les bogies (châssis situés sous la voiture où sont fixés les essieux) ou les portes automatiques. En 2006, le Technicentre de Bischheim se trouve en première ligne pour le lancement du TGV Est. Il a pour mission de réaliser la transformation des rames aux couleurs du nouveau design créé par Christian Lacroix. Afin de respecter les délais, la direction du Technicentre décide de lancer un programme d'amélioration de sa performance in-

dustrielle, inspiré de l'industrie automobile et baptisé Bischheim à Grande Vitesse (BGV). En 2007, à mi-chemin de l'objectif de performance fixé, elle a fait appel à Marris Consulting pour accélérer la démarche et assurer de manière pérenne son déploiement uniforme dans tous les ateliers de l'usine.

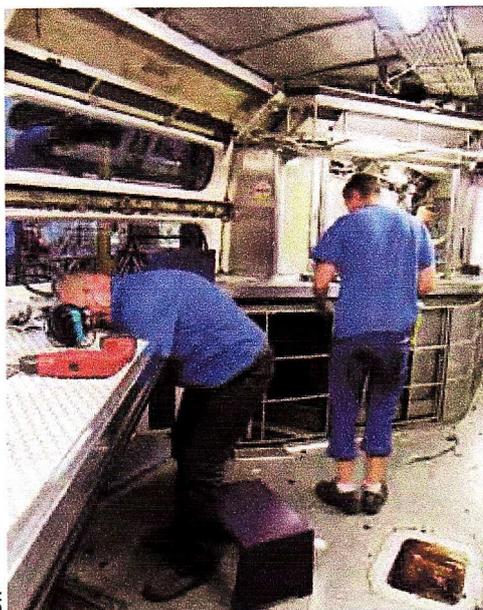
Un gain de plus de 30 jours sur le délai d'immobilisation

En appliquant les principes de la théorie des contraintes, Marris Consulting a aidé la direction du Technicentre à fixer un objectif global commun, en cohérence avec l'attente de son client : réduire le temps d'immobilisation des rames pour rénovation. La première étape a consisté à re-

La première étape a consisté à reconstituer dans le détail le parcours d'une rame et du flux logistique des pièces détachées

constituer dans le détail le parcours d'une rame et du flux logistique des pièces détachées neuves ou réparées afin d'en identifier les goulots d'étranglement.

Le site a alors mis en place des cellules de management spécialisées sur les méthodes et sur l'ordonnancement, et les a dotées de procédures, de modes de travail et d'outils nouveaux. Ainsi, le Technicentre a pu améliorer considérablement l'organisation et l'enchaînement des opérations, ainsi que le passage de relais entre les différents ateliers. Impliqués dans la réalisation du projet commun Bischheim à Grande Vitesse, les chefs d'ateliers ont pu coordonner leurs efforts et ajuster le rythme de travail. Par exemple, des pièces démontées de la rame sont aujourd'hui traitées au fil de



DR

DR

l'eau, et non plus en un lot unique une fois l'opération de démontage totalement achevée. Ces ajustements ont permis de passer de plus de 70 jours par rame à 38 jours, alors même que les travaux à effectuer sur une rame augmentaient de 25 000 heures à 37 000 heures pour les nouvelles rames TGV Atlantique.

Une démarche volontaire et fédératrice

Pour Bruno Maggioli, directeur industriel du Technicentre de Bischheim et chef du projet Bischheim à Grande Vitesse, la réussite d'un tel projet s'appuie sur une démarche volontaire de tous, la capacité à mettre toutes les énergies au service d'un objectif global fédérateur, ainsi qu'une bonne communication à tous les niveaux. Durant toute l'année 2008, les consultants de Marris Consulting ont été présents dans les ateliers aux côtés des chefs d'équipes, pour les aider à diffuser les messages et à mobiliser leurs équipes.

En parallèle, une opération importante de rénovation des locaux industriels a été conduite, afin de fournir aux salariés des

conditions de travail favorables à l'obtention de la performance recherchée. Enfin, les moyens dédiés à une communication adaptée avec tous les salariés ont permis à chacun de s'approprier la démarche et de s'engager dans un processus d'amélioration de la productivité devenue naturelle, continue et durable.

À l'échelle nationale, le projet Bischheim Grande Vitesse fait aujourd'hui figure de bon exemple à suivre. Deux ans après sa mise en œuvre, les améliorations de productivité sont toujours au rendez-vous. La communication continue de jouer un rôle essentiel pour faire appel à la bonne volonté de tous et permettre à chacun de mesurer le chemin qui a déjà été parcouru, notamment grâce à des albums photos qui présentent l'avant et l'après de chaque avancée.

Une démarche pérenne et reproductible

Pendant trois ans, le Technicentre de Bischheim a bénéficié d'un accompagnement régulier par les consultants externes pour l'aider à s'approprier pleinement la démarche puis à l'étendre à d'autres

Les nouvelles méthodes ont permis de passer de 70 jours par rame à 38 jours, alors même que les travaux à effectuer sur une rame augmentaient de 25 000 heures à 37 000 heures pour les nouvelles rames TGV Atlantique

activités. La direction du Technicentre a lancé une réflexion sur l'adaptation du projet BGV aux nouveaux défis qu'elle doit relever. En effet, l'arrivée des rames TGV à deux niveaux et le besoin de son client SNCF de réduire encore la durée d'indisponibilité des rames conduiront à réaliser les maintenances au fil de l'eau quelque que soit le modèle et non plus par séries du même modèle. ■

LE MANAGEMENT PAR LES CONTRAINTES

Fondée par Philip Marris, spécialiste du management par les contraintes (MPC), Marris Consulting est une société de conseil en management focalisée sur les activités industrielles et dotée d'un savoir-faire spécifique au niveau de la production, en faisant évoluer les compétences et les comportements (à tous les niveaux hiérarchiques), ainsi que les méthodes, process, organisation, outils, etc., dans toutes les composantes de la performance : manufacturing (performance des machines, animation de la production...), Supply Chain (gestion des flux et des stocks, planification et prévisions...), R&D et industrialisation des produits et des processus, efficacité commerciale, achats et approvisionnements.