

CAS D'ENTREPRISE

L'unité de la SNCF de Bischheim, en charge de la rénovation de rames de TGV, a amélioré sa performance industrielle en réorganisant à la fois ses ateliers et sa façon de travailler.

Le Technicentre TGV rénove deux fois plus vite

LE PROBLÈME

Livrer à l'heure des rames de TGV pour inaugurer la ligne TGV-Est européenne en juin 2007.

LA SOLUTION

- Réorganisation des ateliers.** Mise en place d'un système de planification, de management visuel.
- Redistribution** des responsabilités des managers de proximité.
- Création** de fonctions d'animateur d'îlots de production.
- Développement** d'une démarche de progrès continu.

LE RÉSULTAT

- Livraison** dans les temps des rames.
- Durée d'immobilisation** d'une rame divisée presque par deux. Elle est passée de 70 jours à 38.
- Participation accrue des opérateurs** : nombre d'idées proposées et mises en œuvre multipliées par quatre.
- Amélioration** des conditions de travail.
- Capacité à travailler** sur trois modèles de TGV différents en même temps.

L'ENTREPRISE

Technicentre industriel de Bischheim (Bas-Rhin)
Activité Rénovation de rames de TGV
Chiffre d'affaires 150 millions d'euros
Effectif 1 001

■ « Production artisanale ».

C'est ainsi que Philippe Deschamps, le directeur du Technicentre industriel de Bischheim, dans la banlieue de Strasbourg, qualifie la manière dont travaillait son site il y a seulement trois ans. A l'époque, en 2007, pour désosser les rames de TGV (8 à 10 voitures plus deux motrices) et entièrement les rénover, il les immobilisait pendant soixante-dix jours. Un délai trop long qui mettait en danger la nouvelle ligne TGV-Est, qui a été ouverte le 10 juin 2007.

Pour livrer à l'heure les rames, le Technicentre alsacien s'est lancé dans une démarche d'amélioration continue, développée avec l'aide d'une équipe de consultants extérieurs. Le cabinet Marris Consulting avait été sollicité, fin 2006, pour établir

un diagnostic d'urgence. « Première chose, se souvient Philippe Marris, le fondateur du cabinet, nous avons traqué les temps d'attente et revu l'organisation des ateliers. » Aujourd'hui, elle suit une logique produit et non plus métier.

UNE PYRAMIDE DE PILOTAGE

Des équipes autonomes ont été constituées en regroupant plusieurs métiers (câbleur, électricien, monteur, etc.). Chacune se retrouve embarquée dans un même wagon pour y effectuer, en même temps, des tâches de nature différente. Auparavant, chacun des métiers intervenaient les uns à la suite des autres. « Pour les opérations de peinture par exemple, les opérateurs attendaient d'avoir toutes les pièces correspondant

à une même couleur pour commencer leur travail. Cela retardait la phase de montage », se souvient Bruno Maggioli, le directeur industriel.

Une pyramide de pilotage a également été mise en place. Il s'agit d'un système de planification qui permet à la fois d'affecter les ressources aux bons postes et d'évaluer les besoins en formation à trois-quatre ans. On peut ainsi s'assurer qu'un chaudronnier n'est pas programmé pour travailler sur deux rames en même temps et prévoir de développer des compétences dans l'aluminium et non plus l'acier pour l'arrivée de nouvelles rames.

DES INDICATEURS DE SUIVI PLACÉS DANS LES ATELIERS

Au quotidien, un système de management visuel a été installé. De grands panneaux placés dans les ateliers précisent qui doit réaliser quelle tâche, quels objectifs atteindre et affichent des indicateurs de suivi. Des carnets à souche sont également disponibles pour noter - et compter facilement - les idées d'amélioration proposées par les opérateurs eux-mêmes. Entre 600 et 700 propositions effectivement appliquées ont été dénombrées cette année. Le résultat est là. Le temps pour rénover une rame a quasiment été divisé par deux. Il faut trente-huit jours pour remettre à neuf les TGV de 220 mètres. ■ CAROLE LEMBEZAT



Mise à plat. Trois ans après le début de la réorganisation, le résultat est là. Il ne faut plus que trente-huit jours pour remettre à neuf les TGV de 220 mètres.

FRÉDÉRIC MAIGROT/IFA