

Mise en place d'un système d'Enterprise Asset Management



IFS Ultimo

Renewi est une entreprise européenne de premier ordre spécialisée dans la valorisation de déchets en produits et matériaux exploitables. L'entreprise excelle en matière de durabilité en utilisant des technologies de recyclage innovantes pour traiter divers flux de déchets. Pour Renewi, « Il n'y a pas de déchets ».

Sa mission ? Réduire le nombre des déchets et s'engager résolument dans le recyclage, en contribuant ainsi à une économie circulaire. À un moment donné, la direction a décidé qu'un système de gestion des actifs de l'entreprise (EAM) était nécessaire. Karen Billiet, Maintenance Manager chez Renewi, nous fait part de son expérience et des enseignements qu'elle en a tirés.

Défis du secteur de la gestion des déchets

Karen commence son témoignage en évoquant la transition intervenue au sein de l'entreprise : « Le fait que nous soyons une entreprise qui transforme des déchets ne passionnera pas tout le monde. Jusqu'à ce qu'on se rende compte que les déchets sont des opportunités à valoriser. Auparavant, soit avant février 2017, Renewi avait encore la raison sociale Van Gansewinkel, une entreprise à la tête d'une flotte considérable pour transporter les déchets d'un point A à un point B. Bref, nous disposons d'une organisation logistique avec beaucoup de connaissances dans le domaine de la collecte des déchets. Notre mission, à savoir devenir une entreprise waste-to-product, a toutefois complètement changé la donne. Soudain, nous avons changé de paradigme : nous commençons à produire quelque chose, des produits qui étaient associés à des spécifications, à des processus sous-jacents et à la nécessité d'engager de nouveaux collaborateurs.

Du jour au lendemain, vous négociez également avec des clients qui attendent vos matériaux recyclés et vous devez faire preuve de proactivité. Cependant, il y a d'autres défis à relever. D'une part, en amont, nous devons nous assurer que l'approvisionnement en déchets peut être traité correctement, en dépit de fluctuations de grande amplitude, souvent influencées par les conditions météorologiques. Par ailleurs, nous avons également réalisé qu'en aval, nous générons de nouveaux flux de matériaux grâce au recyclage, mais qu'il est difficile de rester compétitif par rapport aux matériaux provenant de Chine, par exemple. Ainsi, si vous voulez réussir dans le monde de l'économie circulaire, vous devrez gérer tous vos actifs de manière efficace et rentable ».

À propos de Renewi

Nous nous concentrons sur la valorisation des déchets. Nous nous ingénions à être la première entreprise sur ce marché en contribuant à une société durable pour nos principales parties prenantes, autrement dit nos clients, nos collaborateurs, les communautés locales et nos actionnaires.

Qu'entendons-nous par la formule waste-to-product ou « des déchets aux produits » ? Renewi se concentre exclusivement sur la valorisation des déchets plutôt que sur leur combustion ou leur mise en décharge. Sur les 14 millions de tonnes de déchets qu'elle traite chaque année, 89 % sont recyclés ou utilisés pour la récupération d'énergie. Renewi entend poursuivre sur cette voie.

Ses responsables pensent que son approche unique de la transformation des déchets en produits est conforme aux évolutions sociales et réglementaires. Cette approche offre également la solution la plus rentable en termes de capital en vue d'un recyclage et d'une gestion des déchets efficaces.



Vers une organisation de Maintenance & Asset Management

En novembre 2021, Karen a été engagée en qualité de Maintenance Manager : « À l'époque, Renewi allait investir dans une ligne de tri ultramoderne, capable de séparer les flux de déchets à l'aide de l'IA (intelligence artificielle). Chemin faisant, nous avons découvert qu'en termes d'exploitation et de maintenance, nous n'étions pas suffisamment habitués à gérer efficacement des actifs à forte intensité de capital. Il n'existait pas de service technique proactif pris en charge en mode centralisé et, sur certains sites, on déplorait l'absence totale de service technique et de connaissances.

Tout à coup, la mission suivante m'a été confiée : « Aidez-nous à mettre en place une organisation de gestion de la maintenance ». En réalité, je suis partie d'une feuille blanche », explique Karen.

L'approche de Karen

Karen explique qu'elle a eu, dans un premier temps, de nombreuses conversations en interne pour élaborer un plan cohérent : « Que savons-nous déjà, où les connaissances sont-elles présentes dans l'entreprise, qu'est-ce qui a été essayé auparavant, qu'est-ce qui a échoué, qu'est-ce qui est exploitable ? Ce sont les premières questions qu'elle a examinées. Pour mettre en place une organisation de Maintenance & Asset Management, Karen a suivi trois trajets.

Trajet 1 : choisir un bon cadre

Selon Karen, un cadre répond principalement à la question « comment ». Elle a opté pour le modèle VDM ou Value Driven Maintenance. Développé par Mainnovation, ce modèle de maintenance axé sur la valeur est une méthodologie visant à optimiser les processus de maintenance en se concentrant sur la création d'une valeur économique maximale à partir des activités de maintenance. Ce modèle analyse et relie directement les stratégies de maintenance aux résultats financiers, ce qui permet aux entreprises d'aligner leurs budgets et actions de maintenance sur leurs objectifs commerciaux. « Je me suis littéralement mise au travail, le livre à la main, et j'ai commencé à déterminer quels processus de base étaient nécessaires. Il va de soi que j'ai consulté les conseils de Mainnovation de temps à autre », ajoute-t-elle.

Trajet 2 : déterminer ce qui est nécessaire pour établir un plan d'action détaillé pour l'avenir

À ce jour, l'enregistrement de la maintenance était aux abonnés absents ou se limitait à des feuilles de calcul Excel et à des e-mails. Pour couronner le tout, aucune structure centralisée n'était en place. Pour Karen, la nécessité d'un système de gestion des actifs de l'entreprise (EAM) relevait de l'évidence. La période de construction de la ligne de tri a été exploitée pour établir les plans de maintenance préventive à partir de la fiabilité. Résultat : il a été possible d'alimenter Ultimo avec des données pertinentes à un stade précoce.

Trajet 3 : le versant humain - nommer et trouver les bonnes personnes

Dans le cas de Renewi, la mise en place d'une organisation de maintenance axée sur la valeur impliquait la création de nouvelles fonctions et la recherche de profils avec des connaissances spécifiques. Au nombre de ceux-ci citons un Reliability Engineer, un Warehouse Supervisor, des Maintenance Supervisors, des planificateurs et/ou préparateurs de travaux et du personnel technique supplémentaire. Trouver les bonnes personnes n'a pas été une sinécure. En fonction des personnes que nous pouvions embaucher, nous avons pu développer nos processus étape par étape », explique Karen.

Comment le contact avec IFS Ultimo s'est-il établi ?

Nous sommes à la fin du mois de mars 2022. Karen visitait l'événement Maintenance 2022 à l'Antwerp Expo. Voici, dans les grandes lignes, la genèse des échanges sur le stand d'IFS Ultimo : « Je suis à la recherche d'un défi relativement stimulant. J'ai besoin de talents qui peuvent m'aider à mettre en place les processus de maintenance, à élaborer la bonne structure pour commencer à capturer des données et à opérationnaliser un environnement EAM en temps utile pour qu'il puisse immédiatement prendre en charge la maintenance de la nouvelle ligne de tri. Je veux que les travaux commencent en septembre. Apparemment, mon enthousiasme a mis dans le mille, les lignes de force ont été tracées en peu de temps et nous avons décidé d'entamer le projet ensemble. »



Le secret de la réussite ? Une approche agile

Selon Karen, un des enseignements tirés de cette expérience est de définir clairement la portée (envergure) du projet à l'avance. Rien qu'en Belgique, nous avons plus de 30 sites, mais il est impossible de les gérer tous en même temps. Il faut donc oser choisir et ne pas vouloir tout faire en même temps. Autrement dit, en collaboration avec IFS Ultimo, nous avons pu établir un plan directeur avant l'été 2022. Nous l'avons élaboré étape par étape. Dans ce contexte, le conseil supplémentaire que je donne est de rester concentré sur ce qui est vraiment nécessaire, en tenant compte de la maturité de l'organisation existante. Il convient de s'en tenir aux fondamentaux parce que de nouvelles méthodes de travail comme celle-ci doivent se développer organiquement et nécessitent un temps (d'apprentissage) de la part des collaborateurs. À titre personnel, c'est en partie la raison pour laquelle je suis une inconditionnelle des méthodes de travail agiles. Si l'on s'en tient à la méthode traditionnelle de gestion des projets en cascade (« Waterfall »), on risque de se retrouver avec une avalanche d'innovations difficile à digérer pour une entreprise. En revanche, la méthode agile consiste à choisir, tester et sécuriser de petits modules. Elle vous permet de procéder à des adaptations immédiates si nécessaire, tout en moissonnant déjà des succès avec des éléments qui commencent à fonctionner pour vous. »

Notre premier contact remonte au 23 mars 2022. En septembre 2022, nous avons déjà une première version de notre système de gestion des actifs de l'entreprise. J'estime pour ma part qu'il s'agit d'une performance de haut niveau.

Karen Billiet, Maintenance Manager - Renewi

Résultats

Bien entendu, nous avons également demandé à Karen de nous parler des résultats. Elle n'y va pas par quatre chemins : « Les avantages d'utiliser IFS Ultimo résident principalement dans notre nouvelle orientation données et nos gains en termes de méthode, de sécurité, d'efficacité et de conformité. Il n'est pas aisé d'attribuer une valeur exacte à ces avantages, mais ils permettent surtout d'éviter les pertes de valeur (immobilisations et coûts supplémentaires) dues à des pannes ou à des incidents provoqués par des événements inattendus, un manque de planification ou un pilotage « aux instruments ». À l'entame du projet, nous avons formulé une orientation : 70 % de maintenance préventive pour 30 % de maintenance corrective. Dans la pratique, nous avons atteint le ratio 80/20 dès le démarrage. Enfin, force est de constater que la mise en place d'une organisation de Value Driven Maintenance est un processus évolutif. Cependant, nous avons jeté les bases pour continuer à le développer tant en largeur (à l'échelle nationale) qu'en profondeur (maturité). »

Avantages de l'utilisation d'IFS Ultimo :

- Des processus de travail plus axés sur les données permettent d'atteindre une plus grande efficacité. Il y a moins de perte de valeur en raison de la diminution des immobilisations.
- Le rapport entre la maintenance préventive et la maintenance corrective est positif et dépasse les attentes (80 et 20 % respectivement)
- La sécurité et la conformité se sont améliorées
- Une assise solide est en place pour continuer à construire une organisation de maintenance axée sur la valeur.

Plus d'informations

Pour plus d'informations, envoyez un e-mail à info@ultimo.com.

Contactez votre bureau IFS Ultimo local ou visitez notre site web: ultimo.com.

