

Le mot d'accueil d'Arnold Tramaille, Président du Pôle Véhicule du Futur



Après avoir remercié l'assistance nombreuse pour sa présence malgré des agendas chargés, Arnold Tramaille a rappelé les fondamentaux du pôle de compétitivité, qui a pour mission d'initier une démarche partenariale entre acteurs d'un territoire et d'une filière donnés, pour en améliorer la performance. « La capacité du Pôle Véhicule du Futur, fort de ses 200 membres, à encourager l'innovation et la compétitivité est régulièrement audité, nous sommes à mi-parcours du second audit », souligne Arnold Tramaille. « PerfoEST a toute sa place dans le Pôle depuis 2008 pour contribuer à l'amélioration de la performance opérationnelle des entreprises membres. Et nous sommes heureux d'accueillir ici les représentants nationaux de la Plateforme de la Filière Automobile pour une présentation du Lean manufacturing. Car c'est ainsi que l'on fait vivre un réseau : en amenant les entreprises à se rencontrer, en partageant les expériences, en informant les dirigeants et en soutenant leur compétitivité ».

L'ÉCOSYSTÈME DU PÔLE EN CHIFFRES

- Plus de 1.000 entreprises
- 4 universités
- 7 écoles d'ingénieurs
- 6 centres techniques
- 200 formations supérieures

Et... plus de 60 équipes de recherche publique

« La PFA : améliorer la compétitivité de la filière automobile »



Patrick Blain, directeur exécutif de la PFA

La Plateforme de la Filière Automobile (PFA) a été lancée officiellement le 9 juin dernier en présence de Luc Chatel. Patrick Blain en explique le principe.

La Plateforme de la Filière Automobile, qui réunit constructeurs et fournisseurs au sein de la filière industrielle, a pour objet d'améliorer et de renforcer sa compétitivité dans un contexte de forte concurrence internationale. Ses groupes de travail portent sur quatre thèmes principaux :

1. La diffusion des pratiques d'excellence opérationnelle (lean manufacturing),
2. L'identification des compétences et métiers de demain,
3. L'amélioration de la circulation de l'information : ceci comprend les TIC, la transmission de l'information dans la filière et le processus d'acquisition des biens industriels,

4. Les stratégies à moyen et long terme

De plus, 16 sous-groupes sont dédiés aux 11 filières des métiers porteurs, et 5 aux enjeux transversaux : le développement durable, la logistique, les véhicules du futur, la motorisation propre et les biens d'équipement.

Patrick Blain et ses deux adjoints sont les trois permanents de la PFA, dont le représentant en région est l'ARIA. Le président nommé pour deux ans est, soit un équipementier, soit un constructeur. La PFA compte plus de 320 membres.

« Porter les opérateurs de la filière vers un niveau d'excellence et favoriser l'émergence de nouveaux métiers, c'est ce qui rendra cette filière non seulement performante, que ce soit en rang 1 ou en rang 2, mais attractive pour de nouveaux opérateurs » conclut Patrick Blain.

La journée du 11 décembre a débuté le matin par la visite de deux entreprises engagées dans une démarche de type Lean :

KAYSERSBERG Plastics – DS Smith, qui réalise 17% de son activité pour l'industrie automobile (emballages spéciaux et revêtements intérieurs de véhicules).



BEHR France à Rouffach, spécialiste de la thermique des véhicules terrestres, aériens et maritimes (radiateurs, climatiseurs...)



« Le Lean ou la nécessaire optimisation des systèmes de production »



Patrice André, pilote du GT sur le Lean manufacturing à la PFA

Comment compenser les quelque 20 à 30% d'avantage concurrentiel des pays à bas salaires ? Par un travail sur le long terme qui vise à éliminer la non-valeur ajoutée à tous les stades de production. Ce qui implique un véritable changement de culture au sein des entreprises.

« Les entreprises les plus compétitives ont adopté une démarche Lean et nous cherchons à mobiliser les entreprises de la filière. Celles qui se sont investies sur un minimum de trois années bénéficient aujourd'hui d'un gain de productivité réel et durable », explique Patrice André.

Une démarche **Lean Manufacturing** consiste à identifier et à éliminer toutes les pertes d'efficacité qui jalonnent la chaîne de la valeur, de la réception de la matière jusqu'à l'expédition du produit. La plateforme de la Filière Automobile se propose d'accompagner une démarche Lean pour toute entreprise de la filière selon

un déroulement précis :

- Phase d'observation : où sont les problèmes, que faire pour améliorer les process ?
- Préconisations, avec un accompagnement du choix des intervenants (notamment extérieurs),
- Suivi sur le terrain du bon déroulement de la démarche
- Validation des résultats.

Patrice André identifie trois paramètres qui feront le succès d'une telle démarche : la nécessaire implication des fournisseurs, le niveau d'investissement des équipes en interne et enfin le partage d'expériences entre entreprises au sein de la filière.

« L'objectif proposé par la PFA est de hisser 300 entreprises à un niveau d'excellence industrielle en 2 ans »

« Capter les bonnes pratiques et les intégrer à tous les niveaux de la production »



Jean Mouro, Directeur du site de production PSA-Peugeot Citroën Mulhouse

En témoignant sur la démarche initiée dès 2001 par Peugeot pour améliorer son système de production, Jean Mouro a souligné la nécessaire implication de tous les acteurs en interne, de l'opérateur au top management.

En 2001, sur la base d'une étude, PSA a pris conscience du décalage de performances avec les meilleurs, notamment en termes d'heures travaillées par voiture. Elle a donc mis en place des réseaux pour observer les bonnes pratiques internes à PSA. La joint-venture avec Toyota a permis un enrichissement grâce au travail de leur usine commune. Depuis 2007, les bonnes pratiques adoptées dans le nouveau système de

production PSA innervent l'entreprise dans tous ses services.

« Ce système s'apparente à une maison, dont les fondations seraient les valeurs, attitudes et comportements, puis les processus stables et standardisés. Les murs sont le « juste à temps » et « la qualité à chaque étape ». Au cœur de la maison règnent la chasse aux gaspillages, l'amélioration continue menées par les hommes qui sont au centre du dispositif. Le tout doit tendre vers l'excellence », explique Jean Mouro qui insiste sur les quatre valeurs au centre de la démarche : respect des personnes, engagement personnel, travail en équipe et progrès continu.



La Lettre

Les facteurs-clé de succès

selon Jean Mouro

« Le management visuel » :

Le dysfonctionnement qui ne se voit pas ne peut être corrigé, il faut une présence des équipes encadrantes sur le terrain.

Faire évoluer le standard :

En décrivant la meilleure façon d'effectuer une opération répétitive, le standard transmet un savoir-faire à toutes les personnes qui se succèdent au même poste. Ce partage du meilleur savoir-faire commun est amélioré constamment par les équipes de terrain. Et grâce aux standards imagés, on franchit la barrière de la langue, ce qui permet à tous de participer.

La démarche gagnant-gagnant :

Donner du temps aux équipes pour qu'elles puissent participer aux chantiers « Bons Postes » est une marque de respect, pour que chacun puisse s'associer à la démarche d'amélioration du standard. L'implication des opérateurs est source de gains de productivité importants.

Une pyramide managériale inversée :

Un manager qui motive, développe et soutient ses équipes est légitimé parce que son action s'appuie sur la participation et non sur l'autorité. En donnant du sens et en faisant partager une vision commune, le management entretient l'attitude positive. L'implication du Top management est déterminante pour l'obtention des résultats.

Jean Mouro considère que rien n'est gagné définitivement et que cette réforme des process et du management doit s'appréhender sur le long terme. Il conclut en proposant de faire bénéficier les partenaires de PSA de son expérience, en les accompagnant dans leur propre démarche.

« L'école du Lean, structure modulable et efficace pour le partage des connaissances »



Georges Lammoglia, Vice-président du Pôle, en charge de PerfoEST

L'enquête nationale Icare (FIEV) montre que les entreprises de la filière en Alsace et Franche-Comté sont, comme dans le reste de la France, souvent classées comme *insuffisantes* au regard des 16 critères de performance industrielle. Seule une minorité se classe au dessus d'un niveau de performance considérée comme *bon* pour le métier de l'automobile. S'il est préférable d'y voir un potentiel de progrès plutôt qu'une contre-performance durable, il faudra du temps pour remonter la pente et d'importantes ressources ; les programmes actuels n'y suffiront pas.

L'étude *Algoe*, qui porte sur 771 organisations en Europe, montre que, plus les entreprises adoptent une démarche Lean, plus leurs performances s'améliorent : respect des délais de livraison, taux de retour en forte baisse, meilleure rotation des stocks, meilleure performance financière et nombreuses suggestions par les employés... avec des résultats fréquemment obtenus avec peu d'investissements relatifs à ces améliorations.

L'étude émet 2 réserves cependant : le Lean n'est pas nécessairement la réponse à tous les problèmes, et se lancer dans la démarche n'implique pas d'agir sur tous les leviers en même temps : il faut choisir 2 ou 3 activités Lean prioritaires et y travailler dans la durée.

Le projet du Pôle : pérenniser la démarche en enracinant la formation dans l'université

PerfoEST propose de créer des Ecoles du Lean autour d'outils pédagogiques élaborés et diffusés en collaboration avec les universités dont l'Université de Technologie de Belfort-Montbéliard comme pilote. La cible : un public d'élèves ingénieurs, de cadres ou d'opérateurs qui seront formés, dans notre région, à l'école et dans leurs entreprises.

L'idée est de donner un caractère concret à la formation, en favorisant le partage d'expériences, les visites réciproques d'entreprises et le partenariat avec des organismes professionnels. Une entreprise sera accompagnée sur une durée de trois ans à raison de 2 à 3 chantiers par an, pour un budget annuel par entreprise n'excédant pas 10.000 euros. « Pour changer toute une culture, il faut du temps. L'école du Lean s'inscrit dans la durée, avec des objectifs concrets », conclut Georges Lammoglia. Les formations-pilote seront opérationnelles mi-2010, notamment pour les stages des ingénieurs en fin de cursus.

Prochain rendez-vous PerfoEST : le 14 janvier, société TIMKEN à Colmar

Sujet d'étude : la Totale Productive Maintenance (TPM) intégrée dans un projet global

Pour les dates ultérieures, consulter l'agenda de PerfoEST sur : www.perfoest.com

La Lettre :

Bulletin d'information de PerfoEST

Directeur de la publication :

Arnold Tramaille, Président du Pôle Véhicule du Futur

Rédacteur en chef :

Philippe Moussalli assisté de Véronique Nardi

Responsable Communication - vn@vehiculedefutur.com, Tél. : 03 89 32 76 24

Conception : pm/conseil Belfort

Adaptation graphique et mise en page : Autour du Corail (Mulhouse)

Rédaction : Béatrice Fauroux - beatrice.fauroux@gmail.com, Mob. 06 03 20 64 76

Crédit photos : Catherine Kohler - catherinekohler@evhr.net, Mob. 06 09 55 23 76 sauf visites

Behr et DS-Smith : Philippe Moussalli

Dépot légal : à parution - N° ISSN : 0292 - 0891

PerfoEST membre fondateur du Pôle de Compétitivité «Véhicule du Futur»



Questions/réponses



Est-ce trop tard pour se lancer dans une démarche Lean ?

J. Mouro répond que la prise de conscience collective chez Peugeot s'est faite en 2001 seulement, mais elle a été collective. C'est pourquoi il s'agit d'un processus lent : tout le monde doit être convaincu de l'intérêt de la démarche. A. Tramaille se souvient qu'à Faurecia, c'est le top management qui a débouqué la situation. P. Blain, pour la démarche chez Renault, évoque l'intense campagne de communication qu'il a fallu mettre en place dans toutes les unités pour lancer le processus.

Quid des petites sociétés ?

P. André explique que, même si le discours doit être adapté, les fondamentaux du Lean s'adaptent très bien aux petites entreprises. G. Lammoglia évoque une entreprise d'injection aluminium sous pression en Franche-Comté dont l'utilisation machine a été améliorée. « Avec un seul chantier du Lean, le profit peut doubler ». J. Mouro ajoute qu'« avec 10 salariés et quelques centaines de mètres carrés... ça va beaucoup plus vite que dans un grand groupe ! »

Le Lean donne-t-il la priorité au gain de productivité par rapport à l'homme ?

P. Blain affirme que dans une entreprise qui fait du Lean, « les gens sont transformés ! » et en agissant par exemple sur le niveau des stocks, on ne met pas les emplois en danger... P. André le rejoint en disant que l'amélioration de la compétitivité passe par « dégager du temps pour permettre la participation de tous à l'amélioration des résultats. Ne pas s'engager dans le Lean, c'est faire l'autruche ». A. Tramaille insiste sur la nécessité de quitter la spirale négative pour un cercle vertueux dans l'entreprise. G. Lammoglia ajoute qu'avec un CA stable et de meilleures performances, des ressources peuvent être rendus disponibles pour de nouveaux projets de développement.

« Le Lean est une stratégie de business »

Le but ultime du Lean, c'est bien la satisfaction du client, plus que l'action sur les coûts ou sur les stocks. La performance se mesure à la capacité de livrer le client à la pièce, en temps et en heure. Car améliorer la productivité pour produire plus de pièces sans la demande, cela ne sert à rien.

Le second point souligné par Jean-Luc Hennebelle, c'est l'importance du management visuel : dans une « usine Lean », tout le visuel est en place. Et il faut apprendre à regarder un process, pour pouvoir réagir au premier coup d'œil.

Enfin, il faut bien définir les critères de la réussite : est-ce l'augmentation du chiffre d'affaires, celle de la marge ou une meilleure gestion des stocks ? L'objectif de départ doit être clairement établi.



Conclusion des débats par Jean-Luc Hennebelle,
Directeur du déploiement industriel
du groupe Mécaplast

Remise des Trophées de la Performance

Deux Trophées ont été remis à des entreprises qui ont amélioré leurs performances.



Patrick Blain remet le Trophée à SIDEOR RTD représentée par M. Michel Compagnon.
SIDEOR RTD, située dans le Doubs, compte 68 personnes.
Savoir-faire : découpage, emboutissage, moulage, surmoulage, assemblage
Secteurs d'activité : automobile, véhicules industriels, électronique...
Sa réussite : a su rester dans le pôle restreint des fournisseurs de rang 1 de PSA.



Arnold Tramaille remet le Trophée à ALLRIM, représentée par Dominique Bénazet.
ALLRIM, située à Audincourt, compte 10 personnes.
Savoir-faire : production et transformation de polyuréthane, moulage, résine.
Secteurs d'activité : très variés
Performance : excellence industrielle, innovation, réactivité, qualité, motivation des salariés.
ALLRIM est porteur d'un projet labellisé par le Pôle Véhicule du Futur, le projet UA2P (Uréthane Acrylates à Photo Polymérisation).