



**Perfo
EST**

la lettre

LES INFOS DU RÉSEAU

Février 2012 - n°35

Mark IV nouvellement SOGEFI Air and Cooling Systems

Membre premium du Pôle Véhicule du Futur, Mark IV/SOGEFI a décidé, sous l'impulsion de son directeur général Luc Schwab, de mettre en œuvre une démarche d'amélioration continue.

« 18 mois à peine et le changement est déjà perceptible, les gains mesurables pour le personnel, le client et l'entreprise ».

La première action a été l'amélioration des îlots de production, selon la démarche Hoshin. 17 chantiers ont été menés avec le personnel de chaque îlot. 5 indicateurs de progrès ont été proposés pour chaque chantier.

1. Ergonomie (conditions de travail)
2. PPM internes (qualité)
3. PPH (pièce par heure)
4. Lead time (temps de passage)
5. Environnement

Résultats sur les 3 sites :

- 400 points d'ergonomie traités ;
- augmentation de la qualité pour le client
- une meilleure compétitivité pour l'entreprise et un gain financier.

Un exemple positif d'application des Bonnes Pratiques Humaines et Industrielles qui profite à tous !



David Jacquart, animateur de la démarche.



UN  :
LES INGÉNIEURS EN R&D ONT PARTICIPÉ CE QUI A PERMIS D'INTÉGRER LES AMÉLIORATIONS DÈS LA CONCEPTION DES PRODUITS ET PROCESS.

édito



Georges Lammoglia
Président

COMPETITIVITE

En ces temps de crise économique et d'augmentation du chômage, on redécouvre le mot « Compétitivité ». Sans elle, pas d'avenir.

À PerfoEST, nous l'avons compris depuis le début ; c'est pourquoi, notre seule mission est d'aider nos adhérents à être compétitifs, en offrant :

- Des **échanges d'expérience** où les chefs d'entreprise apprennent sur le terrain ce qui se fait ailleurs.
- Un **programme d'amélioration** de la performance: Clés de la Performance et Bonnes Pratiques Humaines et Industrielles. A ce jour, 31 entreprises y participent en Alsace et Franche-Comté.
- De la **formation** continue.
- L'**enquête de performance** qui permet l'étalonnage des performances de son entreprise avec les meilleurs de la filière à travers 17 indicateurs.

Cette enquête montre notamment que l'indicateur de compétitivité le plus pertinent, **la valeur ajoutée par personne**, a augmenté en 2010 de 16% pour se situer à 60,5 K€ par personne. Encore loin de ce que l'on considère bon pour être compétitif à 75K€/p.

À noter qu'en 2008, l'industrie de l'automobile allemande avait un ratio de 73,5K€/p (1).

Elle montre aussi qu'il y a des marges énormes d'amélioration au sein de la filière d'où notre volonté d'aider encore plus d'entreprises avec **le Programme FilAuto 2015** qui s'adressera, avec l'aide des CCI, à 250 entreprises de la filière automobile.

Sachez saisir ces opportunités d'amélioration pour booster votre compétitivité en 2012 !

Georges Lammoglia

(1) : Source CCFA

LE DOSSIER

Enquête 2011 des performances industrielles

Comme chaque année depuis 14 ans, cette enquête auprès des industriels de la sous-traitance automobile dans les régions Alsace et Franche-Comté permet de prendre le pouls des performances. En France, et selon la méthode de PerfoEST, 8 ARIA* ont mené cette enquête pour 149 sites, dont 49 pour notre territoire.

Elle se décline en 17 indicateurs clé.

*PerfoEST est l'ARIA d'Alsace et de Franche-Comté Association Régionale pour l'Industrie Automobile

- | | |
|---------------------------------------|---|
| 1. Retours usines clients | 11. Suggestions par personne par an |
| 2. Coût des rebuts et retouches | 12. Accidentalité (taux de fréquence) |
| 3. Rotation des stocks | 13. Accidentalité (taux de gravité) |
| 4. Taux de rendement synthétique | 14. Absentéisme maladie agents |
| 5. Utilisation des surfaces | 15. Dépenses de formation |
| 6. Valeur ajoutée par personne | 16. Pourcentage d'investissements sur 3 ans |
| 7. Chiffre d'affaires par personne | 17. Performance environnementale |
| 8. Temps de défilement | |
| 9. Temps du changement de fabrication | |
| 10. Taux de service | |

Analyse à périmètre constant de l'évolution du CA et de l'effectif entre 2009 et 2010

	Année		Evolution		Nombre entreprises*		
	2009	2010	delta	%	↗	↘	→
CA (M€)	2216	2672	+ 456	20,5%	37	4	6
Effectif	13286	13651	+ 274	2,06%	19	9	19

* nombre d'entreprises qui ont enregistré une amélioration, dégradation ou stabilité de leur CA et effectif

LES FAITS MARQUANTS

1. L'effet de sortie de crise est constaté, mais timide : les CA augmentent (180K€/p), les effectifs moins.
2. Plus que le CA, l'indicateur significatif de la santé des entreprises est la **Valeur Ajoutée par personne**. Il a augmenté en 2010 ; il s'agit de la meilleure performance en 14 ans. La performance des meilleurs mondiaux s'élève à 75 K€/p. Sur nos territoires, elle est à 60 K€/p. Cela illustre une certaine fragilité financière, constatée aussi par la faiblesse des investissements autour de 4% du CA sur 3 années glissantes.
3. Les indicateurs prenant en compte la dimension humaine montrent un grand potentiel de progrès : accidentabilité, formation, absentéisme, suggestions par personne.
4. Les indicateurs « techniques » - rendement synthétique, temps de défilement, taux de service, temps de changement de campagne - sont en dessous du niveau mondial (références FIEV). Les entreprises se contentent-elles de résultats de survie sans chercher l'excellence ?
5. Enfin, l'indicateur sur la performance environnementale montre une amélioration, signe que les entreprises font plus attention à générer moins de déchets.

QUE FAUT-IL EN DÉDUIRE ?

1. Trop peu d'entreprises répondent à l'enquête, même si la région Est montre l'exemple avec ses 49 réponses/149 nationales. Deux raisons possibles : soit les patrons n'ont pas le temps, soit ils n'ont pas les outils pour répondre facilement.
2. Nous avons établi une comparaison des résultats entre les bouquets de réponses par région, entre ARIA. Il y a des écarts significatifs ! Il faudrait bien sûr établir les différences de typologies des répondants, et au-delà de la représentativité statistique. Il n'en reste pas moins vrai que nous sommes interpellés par exemple, par le taux d'absentéisme. Comment font ces entreprises du Mans pour obtenir un score nettement meilleur que les autres régions ?
3. Enfin tant pour les indicateurs techniques, que pour les indicateurs humains et économiques, on relève un décalage de notre industrie par rapport aux meilleurs mondiaux. C'est bien le discours que l'on entend ici et là notamment par rapport aux performances de l'industrie allemande.

Cependant, l'espoir est permis puisqu'il y a des marges de progrès significatives. Mais il faut s'y mettre et tous ensemble : industriels (direction et salariés), pouvoirs publics, organisations syndicales, collectivités territoriales.

LE FILM

La mise en place d'une démarche d'amélioration continue est une décision de la direction. Mais qu'en pensent les acteurs sur le terrain ? PerfoEST a interviewé des équipes dans différentes entreprises. Découvrez le film présenté le 16 novembre 2011 en préambule à une table ronde sur les Bonnes Pratiques Humaines et Industrielles.

www.vehiculedefutur.com - vidéos

TABLE RONDE

A l'issue de ce film, des chefs d'entreprise étaient conviés à une table ronde pour parler de leur expérience de mise en œuvre d'une démarche d'amélioration continue ou BPHI. Ainsi des « anciens » dans la démarche ont pu échanger avec des « nouveaux ». Des sociétés telles que NSC Schlumberger, Schrader ou SEW Usocom ont intégré cette démarche depuis plusieurs années.

Les échanges ont révélé les clés essentielles du succès ; verbatims :

- Intégrer la démarche aux valeurs et au projet de l'entreprise ; prendre du temps et donner du sens à la démarche.
- Il est nécessaire que les acteurs de l'entreprise partagent l'état des lieux avant de définir les cibles et plans d'actions.
- La communication est importante, notamment avec les opérateurs de terrain.
- La formation est l'engrais du savoir-faire.
- La réussite est une alchimie entre le travail du chef d'entreprise et l'engagement du Personnel.
- La sécurité et les conditions de travail sont intégrées dans l'amélioration continue.
- Valoriser l'implication du personnel participant aux chantiers.
- Régler les problèmes sur le terrain avec les opérateurs.
- Ne pas faire de *temps en temps*, ni suivre la mode mais intégrer une démarche continue et s'adapter en permanence.

La réussite est une alchimie entre le travail du chef d'entreprise et l'engagement du Personnel :
le chef d'entreprise est le producteur, l'animateur Lean le metteur en scène et le Personnel les acteurs.

IL Y A, EN FRANCHE-COMTÉ ET EN ALSACE, UN RÉSERVOIR D'AMÉLIORATION INIMAGINABLE, IL FAUT ALLER LE CHERCHER. IL N'Y A PAS DE FATALITÉ : LA FILIÈRE AUTOMOBILE SERA CE QUE SES ACTEURS VOUDRONT EN FAIRE.

Georges Lammoglia



Les chefs d'entreprises autour de l'animateur ; de gauche à droite : Michel Jardot coach PSA et UTBM, Damien Tournier Schrader, Mathieu Rollet NSC Schlumberger, Philippe Klein SEW Usocom, Daniel Jacquet Le Décolletage Jurassien, Sylvian Giampiccolo Scoder, Michel Straumann Fonderies de la Bruche, Hervé Meillat Christian Dalloz Sunoptics.

■ Séminaire Clés de la performance chez Autocable à Masevaux 5 octobre

12 participants : théorie, jeu, exercice pratique, visite et échanges ont contribué à mieux connaître les BPHI

■ Séminaire BPHI chez LISI à Lure 24 novembre

14 personnes, représentant 11 entreprises dont 9 PME : théorie, exercice pratique, visite et échanges ont contribué à la réussite de cette manifestation



■ Échange entre industriels chez Steelcase à Sarrebourg 1^{er} décembre

6 personnes de 2 PME ont échangé sur l'animation terrain et le management visuel appliqués efficacement chez Steelcase

■ Échange d'expérience chez Thurmelec à Pulversheim 7 décembre

11 entreprises dont 5 PME ont participé à cet échange sur l'application terrain du Lean, soulignant l'aspect humain et l'importance du management et du coaching.

■ Animation à l'UTBM et chez TRECIA, avec la PFA 14 décembre

15 personnes, de la PFA, de diverses Arias, de l'UTBM et d'entreprises ont mis en commun leurs retours d'expérience sur la prise en compte des conditions de travail dans les actions BPHI. La visite de TRECIA et des départements EDIM et IMAP de l'UTBM ont enrichi les échanges.



FORMATION

Bilan 2011

En 2011, 17 formations ont été réalisées pour 110 participants ; 11 ont eu lieu dans les entreprises suivantes, que nous remercions pour leur accueil :

Adapei - Camelin - Eurocade - General Motors - Geodis - Inergy Automotive Systems - ITW - LISI - SCODER - SIDEO - Sony

Quoi de neuf en 2012 ?

- Étude des temps 2^{ème} partie : la mesure par la chrono-analyse.
- Ergonomie pour postes administratifs et commerciaux.
- Cycle de formations courtes en management, destiné aux responsables de service, agents de maîtrise : bien communiquer avec les différents acteurs de l'entreprise
 - prévenir et gérer les situations conflictuelles
 - renforcer la cohésion d'équipe et la motivation
 - accompagner le changement en favorisant la coopération.
- Introduction à la prévention des risques psycho-sociaux.
- Entretien de retour d'absence ou d'évolution du comportement d'un salarié.
- Gérer efficacement son organisation et son temps
- Prendre la parole en public - approfondissement.
- Comprendre et interpréter les états financiers (pour dirigeant ou personnel non financier souhaitant acquérir les bases de la comptabilité générale et de l'analyse financière d'une entreprise).

Contact : Carole Horesh
ch@vehiculedefutur.com

Retrouvez notre offre et le calendrier sur le site PerfoEST.

Les Trophées de la Performance



De gauche à droite : **Philippe Moussalli** (PVF-PerfoEST), **Damien Tournier** (Schrader), **Daniel Jacquet** (Décolletage Jurassien), **Georges Lammoglia** (PVF)

à mieux comprendre ces 17 indicateurs et à les calculer.

En 2011, ce sont les entreprises **Schrader** et **Décolletage Jurassien** qui ont été mises à l'honneur.

À Pontarlier dans le Doubs, **Schrader** conçoit, développe et fabrique des produits liés au contrôle de la pression et des fluides pour les roues, l'automobile et l'industrie. Avec 400 collaborateurs et un chiffre d'affaires de 80 millions d'euros, Schrader se distingue sur un marché de haute technicité et de précision avec des valeurs qui lui sont propres : charte qualité environnement, politique de clientèle et de ressources humaines.

À Champagnole dans le Jura, le **Décolletage Jurassien** maîtrise les techniques de décolletage acier, laiton, inox, aluminium, cuivre et bronze en moyennes et grandes séries du Ø 2 à 65 mm. La société emploie aujourd'hui 35 personnes dans une usine moderne de 3300 m² ■

Comme chaque année, les Trophées sont décernés suite à **l'analyse des résultats** de l'enquête des performances. Le nombre d'indicateurs ayant progressé d'une année sur l'autre est pris en compte. Ce progrès n'est jamais le fruit du hasard ; derrière les chiffres se cachent **les efforts de tout le personnel**. Il n'y a pas de progrès sans mesure et un bon processus mène au résultat ; c'est pourquoi, **nous encourageons toutes les entreprises de la filière à répondre à l'enquête**. Si certains indicateurs ne sont pas usuellement calculés, c'est autant de pistes nouvelles de progrès qui seront découvertes. L'équipe PerfoEST est là pour aider les entreprises

LECHIFFRE



C'est le nombre de participants aux événements organisés par PerfoEST en 2011 : **23** séminaires, échanges d'expérience et rencontres - **17** formations.

15 entreprises ont rejoint le programme des Clés de la Performance en Franche-Comté et **10** en Alsace. Le programme des Bonnes Pratiques Humaines et Industrielles, démarré en 2011, comptabilise déjà **7** entreprises.

AGENDA

Tout l'agenda sur www.perfoest.com

■ **21 février** à Étupes
« Former plutôt que chômer » : Explication et témoignages de ce dispositif.

■ **22 février** à Mulhouse
« Former plutôt que chômer » : Explication et témoignages de ce dispositif.

■ **20 mars**
Échange d'expérience chez Timken à Colmar dans le cadre de la Semaine de l'Industrie

■ **26 avril**
Chantiers Hoshin chez Sogefi à Orbey