



Cellule de fabrication Mersen réalisée par Ergom, optimisée selon la philosophie Lean (cellule en réduction des charges, des déplacements).



A l'école du Lean

Pour cette année de l'industrie, la recherche de performance est au cœur des enjeux des entreprises en production comme en innovation. Le lean n'est pas une mode, mais une stratégie d'entreprise qui a fait ses preuves et dont il est vraiment intéressant de comprendre les tenants et aboutissants.

"Le lean est un ensemble de pratiques managériales, explique Emmanuel Jallas, fondateur du Club Lean Campus. C'est une stratégie pour des entreprises qui veulent survivre ou se développer en maximisant le rapport entre les ressources employées et le résultat." Si la définition se veut large, c'est parce que le lean ne doit pas se restreindre à l'optimisation de la production. A tort, on le réduit souvent à ce champ restrictif... peut-être aussi parce que le lean trouve son origine sur les chaînes de production du constructeur automobile Toyota dans les années... 1950 !

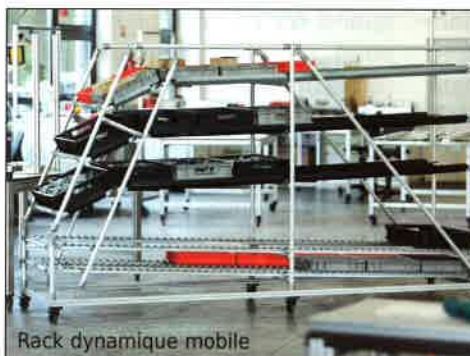
Remettre à plat l'organisation

Après avoir dépassé son cadre initial, le lean est perçu comme pertinent pour combattre tous les types d'inefficacité. Son intérêt s'étend à divers champs d'application et à différents secteurs d'activité. Le lean se veut plus riche qu'une boîte à outils, il forme un système complet et cohérent. **"L'effet multiplicateur du lean est très important à souligner, insiste l'animateur du Club. Pour le chef d'entreprise, cela consiste à augmenter sa capacité avec les ressources et les moyens actuels à l'atelier, comme au bureau d'études. A terme, il augmente la valeur de son entreprise."** A quel coût ? "Il doit investir dans le développement de

compétences de son personnel, à travers la formation mais également grâce à la résolution en commun des problèmes de qualité et de productivité. "Il s'agit en effet de rechercher la performance (en matière de sécurité, de qualité, de délais et de coûts) par l'amélioration continue et l'élimination des gaspillages. "Il faut remettre l'organisation au service des opérateurs, de même que dans une salle d'opération dans un hôpital, tous les moyens sont mobilisés au service du chirurgien - celui qui "opère" !", observe ce formateur Lean de terrain.

Conférences et gemba walk

La définition usuelle est simple. La pratique ne l'est pas toujours. L'application des principes du lean, notamment



Rack dynamique mobile

l'amélioration continue du système, impose en effet de profonds changements dans les organisations. "La résolution des problèmes, au plus près du terrain, implique les opérationnels tout autant que les responsables", tient à rappeler le spécialiste. Les bénéfices en sont évidents, "même à l'échelle d'une PMI ou d'une TPE". Pour s'en convaincre, on peut rejoindre le Club Lean Campus. "Le lean se fonde sur des dizaines d'expériences et des années de pratiques, pourquoi

ne pas en profiter ? Le bon sens seul ne suffit pas pour gagner les guerres économiques." Une cinquantaine de membres participent aux 5 conférences annuelles organisées par le Club (moyennant une cotisation annuelle de 200 euros). Des industriels, praticiens Lean, témoignent de leur expérience, leurs réussites et leurs échecs, leurs solutions et leurs conseils, dans tous les domaines : management, production, innovation. Le Club organise également des visites au sein des entreprises, les "Gemba walk" (terme japonais signifiant "là où se crée la valeur"), qui permettent aux membres du Club de découvrir des pratiques lean sur site et d'échanger sur leurs expériences. La CCI Nord Isère s'inscrit en partenariat dans le soutien des actions du Club Lean.

Elcom SAS

Le lean sur toute la ligne !

Pour ce fabricant de profilés aluminium, le lean est au cœur des process ; plus qu'un outil, c'est une démarche complète et globale y compris vis-à-vis des clients de l'entreprise.

Un consultant extérieur ne démentirait pas la définition du lean donnée par Matvei Gaschet, responsable Amélioration Continue chez Elcom SAS. "Le lean vise à réduire les coûts et délais de fabrication, tout en améliorant la qualité des produits



et la sécurité des collaborateurs. Devenir Lean consiste à réduire voire éliminer les gaspillages, les rigidités et la variabilité pour se concentrer sur l'essence même de l'entreprise : créer de la valeur. Elle profite à l'employeur, aux personnels, aux clients." Créée en 1986 et rachetée par Eric Vergne en 2011, Elcom SAS (3 sites en France, 75 salariés) se développe dans une démarche d'amélioration continue. Adopter le lean est apparu comme une évidence.

Une stratégie et des outils

"C'est un plan qui se déroule depuis 18 mois", explique Matvei Gaschet. L'état des lieux initial a conduit à une cartographie permettant d'identifier l'enchaînement des actions et les flux, depuis le besoin exprimé par le client jusqu'à la facturation finale. **"Important, le lean ne concerne pas uniquement la production mais**

chacune des tâches, y compris administratives et de gestion, en fait toutes celles qui contribuent à la création de valeur dans l'entreprise", précise Eric Vergne, PDG d'Elcom SAS.

La seconde étape a porté sur la formation, avec une montée en puissance des managers puis une partie des opérationnels.

Ensuite, des outils de suivi ont été mis en place, comme des indicateurs quotidiens pour traquer au plus près les défauts et actionner des solutions. La simplification est la règle, tout comme l'implication

de tous. Les progrès sont mesurables, certains sont considérables ; par exemple, 90 % des affaires en fabrication sont aujourd'hui traitées en respectant les délais contre 65 % voici encore quelques mois... "Il n'y a pas de système parfait, il faut accepter l'idée de bousculer les habitudes et en permanence s'adapter", autant de principes simples sur le papier, mais pas toujours évidents dans la réalité quotidienne. "Nous gardons le cap en interne et sommes tout à fait confiants", note Matvei Gaschet.

Pour aller plus loin, Elcom SAS travaille également sur des solutions de lean manufacturing pour ses propres clients. "Nous développons des gammes de produits comme des convoyeurs de palettes pour optimiser leurs flux matières, ou encore des systèmes tubulaires pour aménager leurs postes de travail." L'amélioration continue, c'est sur tous les tableaux et ça marche !

Pré diagnostic Lean manufacturing

Vous souhaitez mettre en place le Lean dans votre entreprise ? Ou tout simplement engager un plan d'action pour améliorer votre organisation industrielle ? Mais, vous ne savez pas comment vous y prendre ? Un des conseillers de la CCI Nord Isère, peut vous accompagner et vous aider à structurer votre projet, afin de définir précisément les perspectives d'actions. Nous balayons avec vous, dans votre entreprise, l'ensemble des champs d'actions de la performance pour définir ensemble les chantiers prioritaires, ainsi que leur organisation. Passez à l'action, contactez-nous.

PLAN
PME

Le Lean Manufacturing avec Performance PME

La Production au Plus Juste ! C'est la traduction française de "Lean Manufacturing" qui désigne le système de production élaboré par l'entreprise japonaise Toyota.

Un programme d'actions baptisé Performance PME aide les entreprises à conduire des actions autour du lean et leur permet l'obtention objective de performance. Plus de 1800 entreprises sur Rhône-Alpes ont déjà été accompagnées. Des plans d'actions conduits sur la maîtrise de la qualité, des délais, des coûts, la maîtrise des flux, la

maintenance, les changements de série, la gestion des stocks, des achats, des approvisionnements ou encore le Management ou la gestion des flux internes.

Le principe de l'action repose sur une équipe projet interne, avec un pilote qui bénéficie de l'appui d'un consultant spécialisé tout au long du projet. Un plan de formation accompagne le changement. Une version courte et une version longue du programme sur 12 mois permettent de prendre en compte tout type de projet. Pour permettre d'aller encore plus loin l'entreprise bénéficie d'un financement à hauteur de 65% par la Région Rhône-Alpes.