

143	UTBM service communication	Trâces écrites	13 mars 2013
		Emploi - formation, entreprises	Lean manufacturing - pôle de compétitivité véhicule du futur - DU BPHI - formation continue

L'automobile d'Alsace-Franche-Comté cherche un lean en douceur

Ecrit par Christian Robischon le 13 mar, 2013 | Commentaires fermés



Le programme BPHI a permis à Eurocade (faisceaux et sous-ensembles électriques pour l'automobile) d'améliorer l'organisation de sa production.

AUTOMOBILE. Le « bon » lean, est-ce possible ?

Non, répondent les nombreux contempteurs du système de production venu du Japon.

Oui, ou du moins pourquoi pas, disent le pôle de compétitivité Véhicule du futur Alsace-Franche-Comté et ses partenaires, concepteurs d'un programme de déploiement soft du

lean manufacturing auprès de PME fournisseurs de l'automobile.

Point fort : l'application repose sur les équipes internes, sans plaquer le modèle d'un consultant qui par définition ne fait que passer.

Cliquez sur les photos pour les agrandir.

Le programme se nomme BPHI, pour *Bonnes pratiques humaines et industrielles*. Une expression grandiloquente pour mieux « envelopper » le lean manufacturing et ses méfaits, penseront certains.

Mais elle traduit la volonté, qu'on sent réelle et sincère, d'aboutir à une application intelligente de la part de ses initiateurs : le pôle Véhicule du futur (PVF), l'association des entreprises de l'automobile PerfoEst, et l'Université de technologie Belfort-Montbéliard (UTBM).

« *Le fait de placer le H d'humain avec le I d'industriel n'est pas fortuit* », plaide Raymond Michard, directeur du programme au sein du PVF.

« **Quand le lean a échoué, c'est souvent à cause de sa non-appropriation par les salariés et/ou par le dirigeant, et à cause de l'absence de relais interne. Du coup, sitôt le consultant reparti, l'entreprise revient à la case départ** », ajoute **Raymond Michard**.

Le parcours BPHI vise à maintenir cette implication pendant toute sa durée de deux ans. Il commence par un séminaire de sensibilisation. Pour ceux qui décident de se lancer, il est suivi d'un diagnostic de quelques jours par un consultant.

« *Il trace la feuille de route, fixe les cibles les plus judicieuses* », complète Raymond Michard. La phase d'application, la plus décisive, repose sur la formation, si possible de l'ensemble du personnel afin d'intégrer qu'il n'est pas synonyme d'accélération de cadence, mais vise avant tout la diminution des gestes inutiles.

Le programme s'achève par une phase de SAV : une série de conseils apportés par un expert choisi par le Pôle Véhicule du futur.

Le programme BPHI s'adresse en priorité aux PME dans leur définition européenne : moins de 250 salariés, moins de 50 millions d'€ de chiffre d'affaires et moins de 25 % du capital propriété d'un groupe.

Le respect de ces critères donne droit aux soutiens financiers, dont 50 % d'aide pour l'intervention du consultant. De fait, il concerne pour l'essentiel des fournisseurs indirects de l'automobile, de rang 2 et au-delà, qui ne travaillent pas exclusivement pour cette industrie-là.

Il s'est déployé en Franche-Comté, sachant que l'Alsace n'est pas démunie sur la question, avec notamment la formation et la « ligne-école » lean de l'école d'ingénieurs ECAM de Strasbourg.

En Franche-Comté, 15 entreprises y ont adhéré depuis 2010. « L'objectif est d'aboutir à 30 à l'horizon 2015, il est réaliste compte tenu des contacts en cours », selon Raymond Michard.



Eurocade fait partie des pionniers.

Denis Rezé, le président d'Eurocade a trouvé un nouveau sigle pour relater l'expérience : « *BSP, pour bon sens paysan !* ».

« *Il y a les outils élaborés de management de production, mais quand on s'approprie la vision globale on voit qu'on recherche avant tout de la logique : limiter les déplacements, s'organiser pour trouver les pièces plus rapidement, créer un environnement de travail propre. Au contraire de faire monter la pression, on crée de la décharge mentale : on ne s'énerve pas* », relate le dirigeant de l'entreprise de faisceaux et sous-ensembles électriques de 52 salariés à Dampierre-les-Bois (Doubs).

La PME a pu recentrer 80 % de sa production à proximité immédiate des opérateurs.

Le programme *Bonnes pratiques humaines et industrielles* se double d'une formation du même nom, un diplôme universitaire au sein de l'UTBM.

Le cursus de 40 jours réparti sur un an forme des animateurs lean : venues en général de l'encadrement de proximité (production, qualité, méthodes...), ces personnes deviendront ces relais jugés indispensables à la bonne appropriation du lean.

D'un coût de 5 450 €, la formation comprend neuf modules dont le management du changement, l'animation de l'amélioration, l'ergonomie/ergomotricité.

« *Point de départ, puis point de référence en continu, la « ligne-école » consistant à réaliser une opération basique de montage d'un stepper décèle successivement les problèmes dans l'organisation de la production, dans la logistique – on se rend compte qu'il manque des pièces- et dans les conditions de travail -on constate que ça fait mal -* », souligne Michel Jardot, responsable de la formation à l'UTBM.

Destructeur sans l'adhésion des salariés

Une première promotion de huit a décroché son diplôme en fin d'année dernière, une seconde de même taille a démarré en février.

« La formation donne la vision globale d'outils comme le 5S ou kanban que je connaissais de façon isolée. Elle a souligné l'intérêt de la polyvalence des opérateurs pour éviter la monotonie de leurs gestes au travail. Son atelier-pilote a

donné une vision très concrète des points à mettre en application ensuite en entreprise », relate l'une des premières diplômées, Laurence Barbier, devenue responsable lean chez Sideo-Bedeville, injecteur de pièces plastiques et fabricant de tubes de jauge à Fesches-le-Châtel (Doubs).



Laurence Barbier, devenue responsable lean chez Sideo-Bedeville, injecteur de pièces plastiques et fabricant de tubes de jauge à Fesches-le-Châtel (Doubs).

Le cursus n'est pas réservé qu'aux PME.

Le site Plastic Omnium de Fontaine, près de Belfort (100 salariés) l'a également fait suivre à son responsable production Victor Alvès. Pour ensuite appliquer plusieurs outils découverts ou approfondis.

Le management visuel d'abord, concrétisé par des couleurs. *« Elles ne sont pas là pour épier faits et gestes de chaque opérateur, mais pour les aider à comprendre ce qui va et ce qui va moins bien. La méthode a contribué à diviser par deux les pertes de cadence et surtout à maintenir cette performance dans le temps. Cela signifie éliminer les aléas et non augmenter la cadence »*, témoigne-t-il.

La pyramide inversée ensuite, donne l'initiative d'une amélioration au terrain. Elle a contribué à la diminution des taux de fréquence d'accidents, selon Victor Alvès, qui se montre conscient que *« le lean peut être très destructeur s'il est appliqué sans adhésion des salariés »*.

A ce familier des outils d'amélioration continue comme le 5S et le kanban, la formation à l'UTBM a apporté *« ce que je cherchais : une vision globale de la question et un regard extérieur complémentaire à celui de notre groupe »*.

Crédit photos : Christian Robischon, Eurocade, et Pôle Véhicule du futur