

# PME attractive et la démarche LEAN

## À PROPOS DU LEAN MANAGEMENT...

Le Lean management est une démarche de progrès venue de l'industrie, née chez Toyota dans les années 50. La démarche Lean fait la chasse aux activités sans valeur ajoutée : on parle de chasse aux gaspillages. Les 7 types de gaspillage visés par le Lean sont : la surproduction, l'attente, les déplacements, les transferts et les transports, le surtraitement, les défauts, et le stock. Toute amélioration a ainsi une incidence favorable sur les coûts, la réactivité, le délai.

Le Lean management est davantage appréhendé comme un ensemble de bonnes pratiques qui s'inscrivent dans une logique d'optimisation et de rationalisation plutôt qu'un système à part entière.

L'apport du Lean se constate à 3 niveaux :

- Un changement d'attitude : tout problème devient une opportunité d'amélioration,
- Des principes et des outils : ils visent la simplification des processus et des activités afin de rendre l'organisation plus efficace,
- Un engagement du personnel : qui mieux que les salariés pour identifier et réparer les inefficacités ?

Les outils du Lean pour la production sont : le Kanban, le juste à temps, le SMED et le TPM ; et pour l'organisation : les 5S et le Management visuel.

## > MÉTALLIANCE

Témoignage de Dominique BERNARD - Pilote projet lean

### De quand date la mise en place de la démarche Lean au sein de MÉTALLIANCE ?

La démarche Lean a été initiée en 2013 sur le site de Gélénard, et elle a été étendue au site de St Vallier depuis cette année. Elle est menée dans le cadre d'une action collective pilotée par le CETIM, en partenariat avec le Conseil Régional, la DIRECCTE, l'UIMM et CAP'ECO.

### Qu'attendez-vous de cette nouvelle forme d'organisation ?

L'objectif principal est d'améliorer la productivité de l'entreprise en travaillant mieux collectivement. Nous avons été accompagnés par un consultant Lean, et nous avons choisi des pilotes parmi le personnel d'encadrement.

Nous avons notamment utilisé les VSM (un outil qui regroupe toutes les actions qui amènent un produit d'un état initial à un état final) afin de visualiser d'une façon claire les différents flux au sein de la production.

### Quels constats faites-vous pour le moment de l'intérêt de cette démarche ?

Notre retour est très positif. Nous avons réorganisé l'équipe projet par pôle de compétences en mettant en place des indicateurs de performance. Nous avons également procédé à la réimplantation d'une travée complète, avec des travaux qui vont s'étaler sur plusieurs mois. Et enfin, nous avons procédé au redémarrage d'un outil de production, un robot de soudage, qui n'était plus utilisé depuis plusieurs mois. Le Lean a ainsi permis de faciliter les relations entre les services, et de trouver des solutions intéressantes à mettre en œuvre.

## TÉMOIGNAGES :

### > BSE Électronique

Témoignage de Michel MURE  
Responsable Qualité Sécurité Environnement

#### Quel intérêt avait BSE à initier une action Lean, et quel était le calendrier ?

BSE a décidé de se lancer dans une action Lean mi 2015, cette démarche s'inscrivant dans la stratégie de BSE dite « CAP30 », visant à une augmentation significative du chiffre d'affaires d'ici 2020.

L'augmentation du chiffre d'affaires de BSE passe par une évolution du type de nos clients, les clients historiquement « industriels professionnels », cédant une place importante aux « start up », pour lesquelles l'accompagnement par BSE doit être plus important, plus spécialisé, et plus technique.

L'action a réellement démarré en Septembre 2015, avec une formation du pilote et du dirigeant, puis d'un échantillonnage de salariés « représentatifs » et susceptibles d'être des acteurs immédiats de la démarche.

#### Concrètement, quelle a été la démarche dans votre entreprise ?

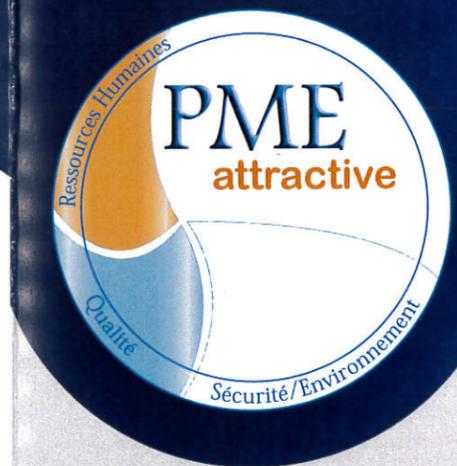
La démarche a commencé par un chantier simple : la VSM\* du flux de fabrication d'une carte électronique. Ce premier chantier, au-delà de permettre l'appropriation de la démarche et des outils par les acteurs, a permis de mettre en évidence de nombreuses améliorations possibles dans les phases amont de la production, et dans les domaines de la communication et du management.

Immédiatement, des chantiers ont été lancés sur les processus d'offre de prix et de traitement des commandes, ces processus administratifs ayant un impact fort sur l'organisation de la production.

En parallèle, des formations à la Communication pour l'équipe de direction, et au Management 1er niveau pour les chefs d'équipe ont été lancées, suivies par la mise en place immédiate de rituels de management organisés autour de tableaux d'indicateurs représentatifs et très visuels.

Deux chantiers terrain visant à améliorer la productivité et les conditions de travail ont été initiés dans le domaine de la préparation des Ordres de Fabrication, et dans l'atelier pose automatique des composants.

\*VSM : Value Stream Mapping



# Le journal PME attractive

N°10

Juin 2016

Dispositif créé par :



Partenaire :



## PME attractive : VALORISEZ VOS ATOUTS

L'agrément *PME attractive* a été créé par l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie (UIMM) de Saône et Loire et le Pôle Nucléaire Bourgogne (PNB) pour accompagner les PME dans la promotion de leurs atouts auprès du grand public et des donneurs d'ordres. Il permet de :

### > VALORISER

les PME en faisant évoluer les idées reçues

### > PROMOUVOIR

les atouts des PME en mettant en avant leur démarche en matière de gestion des ressources humaines :  
**compétences, formation, accueil et intégration**

### > FLUIDIFIER

les relations entre les PME et les grands donneurs d'ordres

## Dans ce numéro

### PME attractive et la démarche LEAN

en page 4



## ÉDITO



Dans ce nouveau numéro, vous trouverez les actualités des entreprises APF Entreprises 21, CLM et SEEB Industrie.

**Vous trouverez également un focus sur la démarche Lean, sujet précédemment abordé lors d'une rencontre *PME attractive* sur**

**l'Excellence industrielle. Il nous a semblé intéressant de refaire un point sur cette démarche en vous faisant partager l'expérience de deux entreprises agréées *PME attractive*.**

Cette démarche, basée sur l'élimination des gaspillages au sein du processus de production, séduit de plus en plus d'entreprises. En effet, ce concept visant à améliorer la productivité a de nombreux avantages comme peuvent en témoigner Métalliance et BSE Electronic. Il permet, entre autre, de faciliter les relations entre les services et de mettre en place des améliorations aussi bien au niveau de la production qu'en terme de communication et management ou encore d'initier des chantiers visant à améliorer les conditions de travail.

**Pour les entreprises, le Lean est une opportunité pour changer les comportements, simplifier les processus pour gagner en efficacité et susciter l'engagement des salariés en étant davantage à leur écoute.**

Si vous souhaitez sensibiliser des collaborateurs à cette démarche, l'UIMM à travers le pôle formation des industries technologiques peut vous aider. N'hésitez pas à nous contacter.

Isabelle LAUGERETTE  
Secrétaire Générale de l'UIMM Saône et Loire

Contacts UIMM  
SAÔNE & LOIRE

PME-ATTRACTIVE.COM

Fabienne BUSSELOT

03 85 42 18 75  
fbusselot@uimm-71.com



WWW.PME-ATTRACTIVE.COM

## Ce qui se passe chez...

### > CLM

#### Un outillage spécifique hors norme

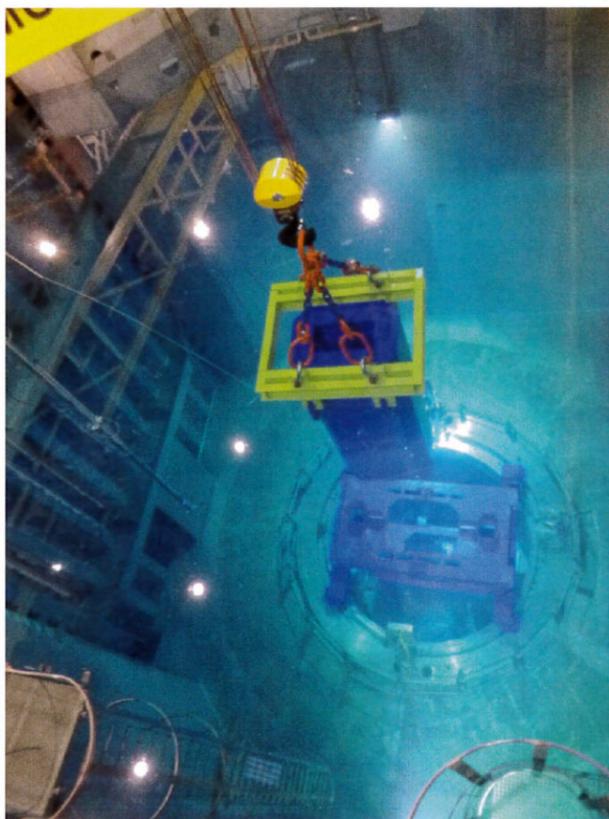
CLM en tant que concepteur et fabricant d'équipements spécifiques pour le nucléaire s'est récemment distinguée par la fourniture d'un outillage spécifique hors norme.

En effet, la PME basée à Chevigny Saint-Sauveur (21) a réalisé un outillage permettant le retrait et la manutention d'étuis de crayons de combustible usagés dans le cadre du démantèlement du cœur de la centrale EDF de CHOOZ A dans les Ardennes. 3500h de travail ont été nécessaires pour cette affaire.

Les essais au CETIC de Chalon ont permis de valider fonctionnellement la solution développée.

CLM (6Me, 45p) qui fait partie du Pôle Energie de GALILE, a pour vocation de concevoir et fabriquer des solutions mécanosoudées et mécaniques sur-mesure en environnement exigeant.

Confinement nucléaire et développement d'outillages spéciaux sont 2 problématiques où CLM exerce son savoir-faire depuis plus de 20 ans.



CLM

### > APF Entreprises 21

#### APF Entreprises 21 développe ses activités tertiaires

Dans le cadre de sa diversification vers des activités tertiaires (enquête de satisfaction, prospection, prise de rendez-vous, relance téléphonique), APF Entreprises 21 a démarré un centre d'appels orienté sur les appels sortants.

Après deux années de tests sur des missions d'enquêtes téléphoniques pour différentes entreprises, APF Entreprises 21 assure désormais la prospection commerciale d'EDF. L'entreprise décroche 150 à 250 RDV par semaine. Ce partenariat a permis à APF Entreprises 21 de développer son centre d'appels passant, en l'espace de quelques mois, de 1 à 7 salariés. Il a permis également à l'entreprise de lier de nouveaux partenariats.

APF Entreprises 21 étudie l'acquisition d'un logiciel pour améliorer les analyses de données et traiter les appels entrants, tout en conservant son atout majeur : une approche humaine, empathique, volontariste, résultant d'un management rigoureux mais non stressant.

Par ailleurs, APF Entreprises 21 a également saisi une opportunité sur la gestion d'appels entrants pour SAFRAN. En effet, elle est devenue la hotline de l'unité Messier Bugatti Dowty à VELIZY de 1 600 salariés. Chaque salarié de cette unité peut appeler la hotline pour signaler un problème technique constaté sur le site. La hotline est chargée d'identifier, de qualifier et de reporter la demande sur le logiciel de GMAO du client sous une forme de D.I. (demande d'intervention). Les prestataires de maintenance ont accès à l'information en temps réel et peuvent ainsi conduire les opérations de remise en état. La hotline s'assure ensuite auprès du demandeur que l'intervention a été efficace, contribuant ainsi à évaluer la performance du processus de maintenance. Séduit par ce service à très forte valeur ajoutée, SAFRAN envisage d'étendre cette prestation téléphonique et informatique à d'autres sites français du Groupe.



APF Entreprises 21

## Ce qui se passe chez...

### > SEEB Industrie

#### Une actualité dense pour le Groupe SEEB

Rachat, finalisation de la ligne de parachèvement, recrutements, portes ouvertes, certifications, salons... En plus d'une activité soutenue, l'actualité du Groupe a été dense depuis le début de l'année.

Pour le Groupe SEEB, le début d'année a été marqué par le rachat d'une société à Bourgoin Jallieu : SEEB Duchêne Machining (35 salariés), spécialisée dans l'usinage de moyenne et grande série.

Puis, 12 mois après la commande d'une ligne robotisée de parachèvement, le Groupe SEEB a relevé le défi technique. Cette ligne robotisée de parachèvement montée en collaboration par SEEB Industrie et SEEB Automation sera livrée cet été à un grand groupe automobile basé en Chine. L'entreprise a invité ses clients à découvrir cet outil et l'ensemble de ses savoir-faires les 7 et 8 juin dernier à l'occasion de portes ouvertes.

D'autre part, certifiée actuellement ISO 9001, SEEB Industrie s'est lancée pour une certification EN9100, norme propre aux secteurs de l'aéronautique et de l'espace. Pour finir ce premier semestre, l'entreprise a rencontré les acteurs mondiaux de l'énergie nucléaire fin juin au Bourget à l'occasion de la seconde édition du World Nuclear Exhibition.

L'activité soutenue du groupe l'amène à recruter pour ces différentes entités des profils de tourneurs, fraiseurs, deviseurs, roboticiens, automaticiens...mais aussi des jeunes en alternance. Le Groupe SEEB a également intégré deux jeunes en VIE (Volontariat International en Entreprise), un pour la gestion du site en Inde et un pour de la prospection commerciale dans le cadre de l'ouverture d'un bureau à Prague.



SEEB INDUSTRIE - ligne de parachèvement robotisée