



CAS N°2

Frauenthal

se réorganise :
+ 25 %
de productivité

Toyota l'a mis au point, l'industrie automobile en a fait son credo, et toutes les entreprises s'en emparent aujourd'hui. Le lean manufacturing permet d'utiliser de façon optimale l'outil industriel, d'augmenter la fiabilité des lignes de production. Autant d'atouts que la division Frauenthal Automotive Components, qui fournit des composants pour l'industrie des poids lourds, a voulu mettre en œuvre dans ses sites de production.

TEXTE : VIRGINIE LEPETIT. PHOTOS : DR.

général de Lean Training, une société fondée il y a un an et demi et spécialisée dans l'aide à l'amélioration des performances de l'entreprise. « Nous voulions, via cette démarche, créer une dynamique au niveau du personnel et du site en impliquant les collaborateurs ; améliorer les performances économiques ; et améliorer les conditions de travail et l'ergonomie », explique Daniel Lereau.

TROIS DOSSIERS CHAUDS DEVENUS TROIS SITES PILOTES

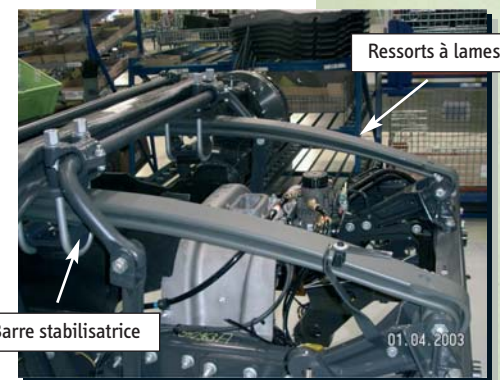
« Il y a deux façons d'aborder le lean manufacturing, rappelle Hubert Siegfriedt. En déployant un plan global sur le moyen et le long terme, ou bien en utilisant ces outils sur des sujets chauds, demandant des résultats rapides. Nous avons d'abord choisi de traiter les dossiers urgents avant de déployer la méthode sur tous les sites européens du groupe. »

Premier site concerné, Saint-Avold, en Moselle. Une usine où il fallait absolument augmenter la productivité et la fiabilité des machines en augmentant leur rendement. La décision d'intervenir est prise en novembre 2005. En utilisant comme outil d'amélioration la méthode Kaizen, qui favorise des solutions d'amélioration au quoti-

En matière d'organisation industrielle, c'est Toyota qui donne le la. L'entreprise japonaise a théorisé ses méthodes dans les commandements du Toyota Production System (TPS) [voir lexique page 50]. Au vu des résultats, les autres constructeurs automobiles ont suivi en adoptant les objectifs du lean manufacturing. La dénomination change, mais les objectifs sont les mêmes : chasser les gaspillages. Gaspillages de temps, d'énergie, de stocks, de matière...

Ces buts, Daniel Lereau, vice-président de la division Frauenthal Automotive Components, en charge des ventes et du développement des affaires, les a repris à son compte. Cet ancien responsable de l'usine alsacienne d'Alstom, à Reichshoffen, a rejoint le groupe autrichien Frauenthal en janvier 2005. Nommé vice-président de la division Automotive Components, qui emploie 2 600 personnes, réalise un chiffre d'affaires de 380 millions d'euros et fournit des composants pour l'industrie des poids lourds, il a entrepris dès son arrivée de mettre en œuvre les méthodes qui ont fonctionné dans son précédent poste.

Pour diffuser le lean manufacturing aux treize usines européennes de la division, il fait appel à Hubert Siegfriedt, le directeur



Suspension
avant Renault
Trucks en cours
de montage.



Daniel Lereau,
vice-président
de la division
Frauenthal
Automotive
Components.

dien, le Smed et le VSM (voir lexique page suivante), qui permettent l'analyse et la visualisation des flux sur les lignes de production, le taux de rentabilité synthétique des machines passe de 55 à 80 %. En Slovénie, l'équation était différente. Malgré un taux de charge important, l'usine perdait de l'argent par manque de productivité. La démarche est entamée en novembre 2006, et le site gagne 15 points de productivité en six mois. « Attention, ces chiffres sont impressionnants, mais on parlait d'une situation de base plutôt mauvaise », tempère Daniel Lereau. Enfin, sur le troisième site pilote, à Chateauforges, près de Belfort, le site gagnait de l'argent, mais ne parvenait plus à répondre à la demande du marché. Il fallait absolument augmenter le niveau de production. Une

démarche Smed, démarrée il y a un an, est venue s'ajouter à la règle des 5S déjà appliquée sur le site. Sur un équipement précis, les laminoirs, l'analyse et la réduction des temps de changement qui en a découlé ont abouti à une augmentation de 10 % des capacités de production. Sans investissement. En effet, contrairement aux idées reçues, il n'y a pas besoin d'investissements lourds pour obtenir ces résultats. « La mise en œuvre de ces outils demande peu d'investissement financier et matériel. L'essentiel se résume à l'intervention d'un consultant et à la mobilisation de collaborateurs au sein de l'usine », rappelle Hubert Siegfriedt. « Avant de changer d'outil, il y a beaucoup à gagner par l'organisation, la maintenance, même en automatisation », relève Daniel Lereau.



• REPÈRES

LA DIVISION
FRAUENTHAL
AUTOMOTIVE
COMPONENTS

►► Fournisseur
de rang 1 de
composants
pour l'industrie
poids lourds

- 2 600 salariés
- 380 millions d'euros de chiffre d'affaires
- 13 usines en Europe
 - 4 activités : Styria (barres stabilisatrices, axes), Linnemann Schnetzer (réservoirs à air comprimé), Ceram (isolants céramiques), Pol-necks (systèmes de verrouillage tracteurs-remorques).



Le risque, c'est de ne pas aller jusqu'au bout du processus. Car une telle démarche n'est pas une aventure de quelques mois, elle doit durer dans le temps. Il s'agit de projet à long terme. Le but est de changer profondément la culture d'entreprise et l'organisation de la production.

IMPLIQUER LA DIRECTION MAIS AUSSI LES SALARIÉS

C'est en revanche au niveau de l'investissement humain que tout se joue. Celui de la direction, et celui du personnel. « C'est l'un des fondements du principe d'amélioration continue, rappelle Daniel Lereau. L'impulsion vient de la direction, mais les salariés doivent être impliqués et leur travail doit être reconnu. » Ainsi, sur les chantiers, la restitution des actions et de leurs effets a été faite par les opérateurs eux-mêmes. Ce sont eux qui présentent les résultats, sans intermédiaire, au plus haut niveau de l'entreprise. Une façon de motiver et d'impliquer les opérateurs. Et pour que l'information circule dans l'entreprise, Daniel Lereau et Hubert Siegfriedt travaillent sur la mise en place d'un comité de pilotage

« amélioration continue » chez Frauenthal Automotive Components. Daniel Lereau s'apprête même à nommer un lean manager global au niveau de la division pour faire avancer les choses. Car il envisage aujourd'hui le déploiement du lean manufacturing aux treize sites Frauenthal Automotive Components. Avec pour objectif un gain de 10 % de productivité sur l'ensemble des sites dans les deux ans à venir. Un chiffre qui paraît accessible au vu des performances annoncées par Hubert Siegfriedt. Sur certains sites, où les lacunes sont importantes et clairement identifiées, les gains sont rapides et spectaculaires. Une augmentation de la productivité allant jusqu'à +25 %, une fiabilité des équipements de 80 à 85 %, une « non-qualité » qui diminue de 90 %...

Avant d'en arriver là, ce sont les audits, les mesures, qui apportent les bases des décisions à prendre. « On n'obtient que ce que l'on est capable de mesurer. C'est le nerf de la guerre », souligne Daniel Lereau. Par exemple, en Slovénie, la mesure et l'analyse des origines d'arrêt ont mis en relief le fait que la première cause des arrêts de production était l'organisation des fournitures de composants.

« Pour entrer dans une démarche de lean manufacturing, il faut être tenace, exigeant, rigoureux », estime Daniel Lereau. Le risque est de ne pas aller jusqu'au bout. Car une telle démarche n'est pas une aventure de quelques mois, il s'agit d'un processus à long terme, sans fin. Le but

est de changer profondément la culture d'entreprise et l'organisation de la production. Le risque est que, dans ce laps de temps, la direction et donc la politique de l'entreprise changent. « Car les exigences, elles, sont à très court terme, renchérit Hubert Siegfriedt. Les entreprises veulent des résultats rapides. »



Zoom

DE QUOI PARLE-T-ON ?

• Lean manufacturing

Recherche de l'amélioration continue et de la performance par l'élimination des gaspillages (surproduction, attente, transport, stocks, processus, mouvements, rebuts et la flexibilité).

Les outils pour y parvenir

• Juste-à-temps

Réduction des en-cours, travail en flux tirés entre le client et le fournisseur en passant par toute la chaîne de valeur ajoutée du processus.

• Kaizen

Méthode encourageant les petites améliorations quotidiennes à tous les niveaux de l'entreprise, sans gros investissement.

• 5S

Règles de base du comportement de l'opérateur vis-à-vis de sa machine (trier,

ranger, nettoyer, standardiser, suivre) visant à éliminer les pertes d'efficacité.

• TPM (Total Productive Maintenance)

Système global de maintenance industrielle fondé sur l'implication du personnel pour rentabiliser au maximum les installations.

• SMED (Single Minute Exchange of Die)

Méthode d'analyse et de diminution des temps de changement de série dont le but est d'améliorer le taux de rendement spécifique (TRS) de l'équipement.

• VSM (Value Stream Mapping)

Représentation graphique et documentée de la chaîne de la valeur permettant d'en faire le diagnostic et de la repenser avec l'obsession d'éliminer les gaspillages.