

Le Lean Manufacturing : un concept à double détente dans le Groupe Paillet

Les adhérents du Club Logistique Globale étaient reçus ce 19 janvier 2010 par **Pascal Hilaire, PDG du Groupe Paillet**, sur son site de production de Bourgoin-Jallieu. Après une présentation du Groupe et de son organisation, celui-ci nous a exposé **la démarche lean manufacturing** qu'il a initié puis fait visiter ses installations.

LE GROUPE PAILLET

Le Groupe PAILLET est constitué de deux entités :

Paillet Industrie : société de 250 personnes, spécialisée en tôlerie industrielle, qui produit des pièces et sous-ensembles en sous-traitance pour de grands groupes industriels tels qu'Areva, Schneider Electric...

Paillet Manutention et Stockage : société spécialisée dans l'étude, la fabrication, la livraison et l'installation de systèmes de manutention et de stockage.

Depuis 1974, **Paillet Manutention et Stockage** s'est imposé comme un partenaire en solutions de stockage et manutention pour l'industrie, le commerce et les collectivités. Cette évolution a été rendue possible grâce à des efforts constants et une organisation au service de la performance interne.

Paillet dispose de :

- un Bureau d'Etudes basé au siège social de Bourgoin-Jallieu (38)
- trois usines situées à Bourgoin-Jallieu (38), Aubenas (07) et Dupnica (Bulgarie).
- quatre agences commerciales à Lyon, Paris, Marseille et Toulouse.



L'organisation et les équipements

Il n'y a chez Paillet que trois niveaux hiérarchiques : le Directeur Général, le Directeur de Production, les opérateurs.

Les usines fonctionnent soit en 3/8 (Bourgoin-Jallieu), soit en 2/8 (Aubenas, Bulgarie).

Paillet dispose de moyens de production très performants.

Le système d'information est un ERP « maison », supporté par trois AS400.

LA CRISE ET LA DELOCALISATION

Le Groupe a souffert de la crise mais la Direction a réussi à maintenir l'activité. La Direction a expliqué au personnel les difficultés que rencontrait l'entreprise et a pris l'engagement d'éviter tout licenciement : engagement tenu.

La décision de la création de la filiale bulgare s'est faite sous la pression des grands groupes clients : si on ne peut pas présenter une fabrication low cost, on n'est plus consulté par les grands donneurs d'ordre. Il a fallu l'expliquer au personnel qui pensait que son travail partait à l'étranger. La délocalisation a été préparée avec le personnel par des réunions en équipe de 10 personnes, afin que chacun comprenne l'enjeu, puisse poser les questions qui le préoccupaient et soit rassuré sur les objectifs de la Direction Générale.



Les usines françaises ont conservé la conception et la fabrication des produits complexes nécessitant un vrai savoir-faire.

L'usine low-cost livre des produits standardisés en grande série qui vont être modifiés et complétés en France. La Direction refuse de chiffrer du 100% bulgare.

Paillet Industrie est parti d'une contrainte pour en faire un atout : les coûts de fabrication élevés en France ne permettent plus de se positionner sur des marchés de volume à partir d'une fabrication franco-française.

Il s'agit donc d'agir sur deux leviers :

- ☞ être performant sur des petites séries complexes où parfois l'entreprise est amenée à réaliser une machine spéciale uniquement pour cette série, mais où elle peut vendre avec une marge importante.
- ☞ fabriquer un produit de base en Bulgarie à bas coût et le valoriser par une extension pointue réalisée dans les ateliers français, ce qui évite à l'entreprise d'être éliminée systématiquement des marchés importants.



C'est cette stratégie qui permet aujourd'hui au Groupe Paillet de résister face à la crise et de maintenir l'emploi.

Mais les difficultés sont constantes. Les donneurs d'ordre tirent de plus en plus les prix vers le bas, décortiquent les coûts de main d'œuvre et de matières premières et il devient de plus en plus difficile de réaliser des fabrications avec des marges correctes.

L'IMPLANTATION du LEAN MANUFACTURING

L'entreprise a initié la démarche de Lean Manufacturing en Janvier 2010 de manière autonome, sans l'aide d'un cabinet conseil, mais en impliquant fortement le personnel et en procédant par étapes. L'objectif est de parvenir en trois ans à une implantation complète.

En réalité, l'entreprise faisait du Lean Manufacturing comme Monsieur Jourdain faisait de la prose : sans le savoir et de manière désordonnée.

La décision d'implantation de cette méthode, originaire du Japon, a eu l'avantage de structurer une démarche déjà initialisée et de rendre efficaces des comportements dispersés. Il en est ainsi de la méthode des 5S : Seiri (débarasser) Seiton (mettre de l'ordre) Seiso (nettoyer) Seiketsu (rendre évident, maintenir la propreté) Shitsuke (rigueur).

La visite des ateliers de production nous a éclairé sur l'utilité de la méthode : la propreté règne, pas un outil ne traîne, des gains de temps de changement d'outillage sont générés par un rangement rigoureux.



Des produits « lean »

Les démarches lean engagées par les entreprises industrielles ont fait émerger **un nouveau marché pour Paillet Manutention** : la conception et la réalisation de chariots "Lean" sur mesure adaptés aux problématiques des clients, comme la distribution des composants en bord de ligne d'assemblage.

L'implication du personnel

Sur le plan des relations humaines, le personnel français a été amené à collaborer avec ses collègues bulgares, en particulier sur l'amélioration de la qualité afin de recevoir des produits comportant le moins de rebut possible. Ils ont cessé de voir les opérateurs bulgares comme des concurrents à bas coût mais plutôt comme des partenaires leur permettant d'accéder à des marchés importants mais spécifiques, conservant ainsi en France la partie du travail liée à des savoir faire pointus.



De cette visite et des commentaires que nous a fournis le P.D.G Pascal Hilaire nous avons retenu l'importance de l'implication du personnel à tous les stades de l'implantation d'une démarche de Lean Manufacturing.

La Direction Générale nous est apparue certes soucieuse de réalisations techniques de qualité mais avant tout préoccupée de faire évoluer vers un même objectif l'ensemble des acteurs de l'entreprise, de les rendre sensibles à la réalité de la situation économique et ainsi de renforcer le sentiment d'appartenance à une même communauté de travail.

La disponibilité que Pascal Hilaire nous a accordée, la clarté avec laquelle il nous a expliqué sa démarche intellectuelle, les différentes étapes du Lean Manufacturing mais aussi l'implication de ses collaborateurs que son charisme arrive à susciter et à maintenir, nous ont tous séduits.

Le Groupe Paillet est l'illustration de la nécessaire et constante adaptation qu'il faut pratiquer face à un milieu toujours plus contraignant, à une concurrence toujours plus âpre, à un environnement législatif toujours plus rigide.

Rédaction : C.A.