



# Aubert & Duval

## Déployer le Lean management au sein d'un groupe

**Reconnu unanimement pour son savoir-faire et ses compétences techniques, l'entreprise métallurgique Aubert & Duval décide de déployer une démarche de Lean Management sur l'ensemble de ses sites.**

**Afin de garantir le succès de ce vaste projet de transformation, il opte délibérément pour une approche incrémentale.**

A l'écoute permanente de ses clients, le Groupe Aubert & Duval décide de se mettre au diapason et de s'engager lui aussi sur la voie du Lean, une démarche dans laquelle sont déjà impliqués certains de ses donneurs d'ordres. Derrière ce choix se cache une double attente. En terme de performance de service tout d'abord, Aubert & Duval doit être à même de livrer vite et dans les délais impartis ; le groupe doit, d'autre part, être apte à accompagner des plans de charge ambitieux, notamment vis-à-vis du secteur aéronautique, ce qui implique à la fois une meilleure utilisation des moyens existants et la capacité de financer des investissements en réduisant le BFR.

Or, si la communication sur la démarche Lean dans certains métiers est particulièrement riche, elle est beaucoup plus rare dans l'industrie de transformation. C'est pourquoi, désireux d'en savoir plus, le directeur industriel du Groupe sollicite Proconseil. Son équipe, forte de son expérience dans des environnements similaires, lui confirme que le Lean s'applique à tout type d'activité, et donc à celui de la métallurgie, d'autant plus qu'il représente avant tout un état d'esprit, une réelle culture à mettre en œuvre.

### Convaincre

Affirmer est une chose, convaincre en est une autre... C'est pourquoi, l'équipe Proconseil va prendre le temps d'expliquer la démarche et avoir de nombreux échanges avec le Comité de Direction du Groupe : des discussions à la fois conceptuelles sur la dimension culturelle du lean...

mais aussi sur la compréhension des leviers de la performance opérationnelle dans ce type d'environnement (ressources capitalistiques, process complexes,...). Autant de partages qui vont asseoir la légitimité de Proconseil et conforter Aubert & Duval dans son orientation. Dans un deuxième temps, des visites sur certains sites du Groupe seront organisées afin de confirmer les premières analyses et identifier les principaux potentiels d'amélioration.

Une fois cette phase achevée, la question de la stratégie de mise en œuvre se pose dans ce Groupe fort de 3 700 personnes réparties sur 7 sites français.

### Adopter une stratégie de preuve rapide

Pour se donner toutes les chances d'aller jusqu'au bout et de réussir, la Direction Industrielle choisit une triple tactique : la concentration des énergies, la démonstration par l'exemple et le regard du client.

Premier choix tactique, il est décidé de concentrer les énergies sur le site des Ancizes (1500 personnes) et plus particulièrement sur deux territoires clés. Plus gros site d'Aubert & Duval, le site des Ancizes est aussi le plus complexe avec des activités qui vont de l'élaboration à la fourniture de pièces quasi finies.

A l'instar du lean qui se caractérise par la recherche de la simplicité, le deuxième choix tactique consiste à démontrer très concrètement, par des actes, l'intérêt d'une démarche Lean. Les territoires choisis constituant le passage obligé de nombreux

produits et recélant un important potentiel en matière d'accélération des flux, la décision s'impose : la démonstration se fera sur la vitesse.



Le troisième choix porte enfin sur une volonté affichée de transparence ; la démarche veut ainsi associer les clients aux actions mises en œuvre. Ainsi, l'un des grands du secteur aéronautique, instigateur de la démarche, viendra à plusieurs reprises en partager l'avancement. Il renforcera, par sa seule présence, le niveau de l'exigence de résultat.

En quelques mois, grâce à des projets alliant actions de progrès sur le terrain et accompagnement du management, les résultats sont au rendez-vous. Sur les secteurs pilotes, les encours vont ainsi baisser de 50% et les résultats sécurité s'améliorer très nettement. Les hommes se sentent valorisés et montent en autonomie et le management de proximité est redynamisé.

La Direction Générale et le client présent se déclarent très impressionnés par les sauts de performance réalisés dans un délai aussi court.



La deuxième phase du déploiement peut alors commencer selon une tactique d'essai.

## Démultiplier les réussites

Plutôt qu'un déploiement massif, le comité de pilotage choisit alors une stratégie d'essai : déployer le Lean management, que ce soit au siège (dans les processus administratifs ou de pilotage) ou dans les opérations, en adaptant le rythme aux spécificités et au niveau de maturité de chacun et surtout aux occasions de changement.

De nombreuses expérimentations vont ainsi voir le jour dans toute l'entreprise ; sur les sites (maintenance, laboratoires, achats,...) mais également au siège (processus budgétaires, supply chain, administration des ventes, ...).

L'exemple de l'essai de la démarche lean appliquée à la conception d'un nouvel investissement mis en place sur le site d'Imphy est représentative des gains obtenus. Dans le cadre d'un processus existant, l'équipe technique d'Aubert & Duval avait réussi à concevoir une nouvelle ligne de production en parvenant à réduire son lead time de 50% pour une même quantité produite. Acceptant alors de confronter son savoir-faire technique au regard Lean, elle sera amenée à bousculer certaines pratiques sans nuire ni à la qualité ni à la sécurité. Sans remettre en cause les choix technologiques, les équipes vont ainsi s'interroger sur l'ensemble des étapes à non valeur ajoutée, la synchronisation des opérations (stocks intermédiaires, takt time...). Ce travail va permettre d'identifier un nouveau potentiel de réduction du temps de fonctionnement de 50%, soit, par rapport à la situation d'origine, un temps de traversée divisé par quatre.

## Favoriser l'ancrage transversal

Afin de favoriser cet « ancrage » de la démarche, Aubert & Duval nomme pour chaque site un pilote en charge du Lean, placé sous la responsabilité du directeur local et travaillant en lien étroit avec le Directeur Qualité et Progrès Groupe à qui est confiée la mission de déploiement de la démarche. Des processus de pilotage sont alors installés de façon à assurer de manière systémique le management permanent du projet.

« Les journées Lean », rituel semestriel réunissant plus de 100 personnes du Groupe et au cours duquel chacun des sites est invité à venir présenter ses réalisations, sont alors mises en place. Elles deviendront une institution chez Aubert & Duval. Parallèlement, un Institut du Management est créé dont une partie de la mission est de former des consultants (Lean leaders) et des experts (Lean experts) internes pour soutenir toutes les initiatives futures et assurer la pérennité de la démarche.

Enfin, pour garantir la cohérence des différentes notions dans l'esprit de tous les acteurs, le Lean est érigé comme l'un des quatre « pétales » fondamentaux du système de management d'Aubert & Duval, aux côtés des fondamentaux (la stratégie et les valeurs), du système d'animation (l'enchaînement dans le temps et dans l'organisation de la « respiration » descendante et remontante de l'animation) et de l'Institut du Management.

Quatre ans après le démarrage, le déploiement du Lean est une réalité. Plus de 90 projets ont été menés. Les managers ont trouvé une nouvelle place dans le dispositif de pilotage des équipes. Des éléments très importants de la culture ont évolué comme, par exemple, la recherche de l'optimum global au service du client

et des orientations stratégiques. Fort des résultats obtenus chez Aubert & Duval, Proconseil va alors être sollicité par Eramet pour accompagner d'autres entités de la maison mère. L'accompagnement Lean dans la refonte de la Supply Chain mondiale d'une de ses filiales constitue ainsi l'un des nouveaux projets phares.

“

« Dans ce type de démarche on ne peut pas prendre le risque d'échouer au départ car on tue la dynamique de progrès pour plusieurs années. C'est pourquoi, l'appui d'un consultant externe qui connaît et maîtrise le sujet paraît indispensable. En outre, il faut des intervenants aptes à passer rapidement et efficacement dans le concret et capables d'accompagner les opérationnels au départ des chantiers en leur passant progressivement la main.

## Passer rapidement et efficacement dans le concret

Ils doivent aussi être des formateurs au bon niveau pour les différentes strates de l'organisation.

Par ailleurs la capacité du consultant à acquérir une vue globale de l'entreprise pour conseiller certaines évolutions est un plus.

A tous ces points de vue le choix de Proconseil s'est avéré bon ».

Bruno Mathonat

Directeur Qualité et Progrès

”

## Aubert & Duval

**Effectifs** : 3 720 collaborateurs (2008)

**Chiffre d'affaires** : 863 millions d'euros (2008)

**Activité** : production d'aciers spéciaux à hautes performances et de superalliages ; production de pièces matricées pour l'aéronautique et la production d'énergie.

7 implantations industrielles

**Clients** : aéronautique, énergie, aciers d'outillages industriels, compétition automobile, médical

## Groupe Eramet

**Effectifs** : 15 000 collaborateurs (2008)

**Chiffre d'affaires** : 4,3 milliards d'euros (2008)

**Activité** : Groupe minier et métallurgique composé de trois branches (Nickel, Manganèse, Alliages)



## Proconseil

40, Boulevard Edgar Quinet  
75014 Paris

Tel : +33 1 40 64 59 00

Fax : +33 1 40 47 05 75

[Proconseil.net](http://Proconseil.net)