

SIMU

Libérer les énergies pour atteindre un haut niveau de performance

Face aux fortes tensions sur le marché auxquelles est confrontée sa filiale SIMU, la direction générale de SOMFY décide d'y déployer une nouvelle organisation. En s'appuyant sur les synergies offertes par le Groupe, l'encadrement du site de Gray va mobiliser l'ensemble des équipes autour du service au client et, ainsi, accroître fortement sa compétitivité.

Un tandem gagnant, moteur de la démarche

Fin des années 90, PROCONSEIL a accompagné avec succès la réorganisation du principal site de production de SOMFY à Cluses. Boris Pogrebniak - Directeur de la Production puis de la Logistique Internationale - s'est investi à « 200% » dans cette démarche. Nommé Directeur du site de SIMU - fabricant de moteurs et automatismes pour volets - il est chargé de la déployer tout en l'adaptant.

Le défi est de taille : il faut re-dynamiser un site que la rumeur voit déjà transformé en hypermarché et dont l'équipe de direction a été remerciée... comment faire ? « Chez SOMFY » explique-t-il « nous avons été séduits par l'approche très pragmatique de PROCONSEIL. Nous avons donc décidé de faire appel à leurs équipes pour nous aider, dès le début, à structurer, à manager la réflexion et à nous approprier la démarche ».

Philippe Bauchet - Responsable production - croit à fond en un projet qui va permettre de « libérer les énergies et de mobiliser pour atteindre un nouveau palier de performance ».

Entre les deux, l'alchimie prend ; une véritable complicité s'instaure et perdure plusieurs années après.

Reformater l'organisation

Dès le départ, la volonté de la direction est claire : il faut mettre rapidement le site sous tension, sans faire un copié-collé ; il est essentiel de respecter les spécificités du site et de construire avec le personnel sans brûler les étapes.

La philosophie et l'expérience de PROCONSEIL vont s'avérer précieuses. En contact permanent avec les dirigeants et le personnel sur le terrain, son équipe est un véritable médiateur entre la direction et les équipes du site. Elle contribue à identifier les talents sur lesquels peut s'appuyer la nouvelle organisation, associer l'ensemble des collaborateurs à la démarche, « convertir » les résistants en les impliquant dans l'action.

Cette démarche s'inscrit dans un contexte de changement culturel fort - passage d'une culture traditionnelle « hiérarchique » à une organisation « en équipes responsabilisées » au service du client - et nécessite un travail considérable de pédagogie.

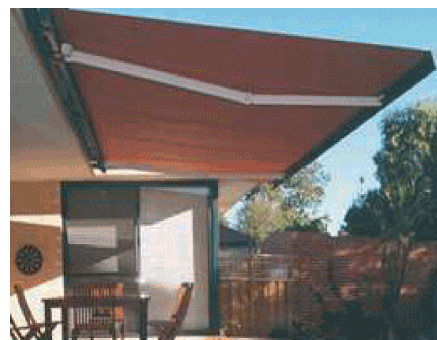
Trois grandes étapes

Réorganiser et responsabiliser

Une fois le projet de transformation arrêté, une première phase de quatre mois vise à démontrer que les choses peuvent bouger et que cela ne peut se faire qu'avec l'implication du personnel dont les objectifs et responsabilités doivent être clairement définis. L'organisation de l'exploitation est ainsi revue pour doter l'Unité de Production de moyens techniques et humains lui permettant de traiter les problèmes quotidiens. Parallèlement, des

services supports, aux missions et interfaces bien définies, sont mis en place autour de la production : Assurance Qualité Exploitation, Services Techniques Exploitation, Ressources Humaines, Planification, Achats / Approvisionnements.

Pour concrétiser le changement sur le terrain, un Ilot de Production à Responsabilité Elargie (IPRE) est créé en trois mois.



Son objectif est triple : développer l'esprit d'équipe par la mise en place des 5S, définir et mettre en oeuvre le nouveau périmètre d'autonomie (polyvalence et polyvalence) et instaurer une animation de la performance quotidienne dans l'équipe.

Déployer et optimiser la nouvelle organisation

Le déploiement de la nouvelle organisation se traduit au cours du semestre suivant par la création de deux autres IPRE. Des outils de management forts sont mis en place : par exemple, une fois par mois, sur chaque îlot, un opérateur présente au

L'art de la mise en oeuvre

par Georges Cotonnec,
Directeur de PROCONSEIL

L'engagement total et sans faille du management lié à un très bon pilotage des projets sont des éléments clés de la réussite dans la transformation de SIMU. Il en est de même du pari consistant à s'appuyer sur les forces internes. « Il est facile de changer de personnes, il est plus dur de changer les personnes » ; pourtant, quand l'entreprise prend la peine d'identifier les appuis possibles et d'associer la majorité des collaborateurs à sa démarche de changement, aussi important soit-il, je suis convaincu que la réussite n'en est que plus forte. L'engagement et l'appropriation sont essentiels et reposent notamment sur un vaste plan de formation, ce qui explique la forte présence des Ressources Humaines tout au long de la démarche chez SIMU.*

Acceptons de laisser les acteurs de l'entreprise découvrir et adapter les outils et méthodes de l'excellence industrielle ... pour faire du sur-mesure, mais dans un timing très précis. Il faut en effet être très rigoureux sur la mise en oeuvre opérationnelle des chantiers décidés, pour obtenir rapidement des résultats concrets en s'appuyant sur l'engagement des principaux acteurs afin de « prouver le changement » puis organiser le déploiement.

Enfin, la mise à disposition de ressources et la cohérence entre les projets et plans d'actions et la vision long terme sont des éléments extrêmement importants pour réussir dans la durée.

* Devise de Carlos Ghosn.

SIMU

Créée en 1952 – Filiale du Groupe SOMFY depuis 1990

Activité : Conception, fabrication et commercialisation de moteurs et automatismes pour la protection solaire, volets roulants, grilles et rideaux métalliques

Effectifs : 265 collaborateurs

Chiffre d'affaires : 51 Millions d'euros

Implantations : France, Allemagne, Pays-Bas, République Tchèque, Pologne, Etats-Unis

directeur de site les résultats qualité et productivité ainsi que les plans d'action mis en place par l'IPRE pour améliorer ses résultats.

Parallèlement, de nouveaux projets sont lancés : le premier vise à optimiser le fonctionnement de l'Unité de production de Gray en termes de flux physiques ; il sous-tend une forte implication des fournisseurs pour permettre une livraison directe des composants en bord de ligne ; le second consiste à optimiser l'organisation du site de Gray par l'intégration du système de gestion de production de SOMFY.

Etendre aux autres secteurs de l'entreprise

Cette phase s'inscrit dans un contexte de diversification de la production : le site de Gray accueille de nouveaux produits à plus forts volumes en provenance de la maison-mère.

Après s'être concentrée sur la production, l'attention de SIMU se porte sur les processus logistiques.

Des projets similaires sont également menés dans les services marketing et commerciaux et ressources humaines.

En s'appuyant sur ces réussites, avec l'aide de PROCONSEIL, SOMFY décide en 2005 de mettre en oeuvre des concepts similaires au sein des usines italiennes du Groupe.

Penser à « l'après » !

« C'est lorsque l'on est dans des phases de croissance de résultat qu'il faut repenser l'organisation, évoluer, engager des plans d'actions, préparer l'avenir, être créatif ! » précise Boris Pogrebniak.

Des projets long terme et des plans d'actions à 90 jours sont définis régulièrement pour améliorer les performances du site en cohérence avec les objectifs du groupe.

L'organisation transversale de SOMFY a ainsi permis au site de Gray d'être associé au projet de réorganisation de la chaîne logistique aval, intégrant tous les sites et filiales de distribution dans un nouveau système d'information.

Des chiffres qui parlent *

Résultat d'Exploitation : **+ 50%**

Productivité : **+ 27 points**

Qualité/montage : taux de défauts **divisé par 15**

Temps de cycle : **24 h** contre 15 jours

Taux de service : **95%** contre 65%

Sécurité : taux de fréquence et de gravité **diminués par 3**

Stocks : **réduction de 50%** dans un contexte de doublement des ventes

* Evolution sur 4 ans

Afin de partager une vision claire de l'excellence industrielle au sein du Groupe SOMFY, structurer une démarche d'amélioration de la performance, favoriser les échanges des meilleures pratiques entre les sites, la création d'un **référentiel** s'est imposée.

Construit avec l'aide de PROCONSEIL, le SPS (**S**ystème de **P**roduction **S**omfy) comprend six thèmes :

- Démarche de Progrès
- Organisation et Développement du personnel
- Maîtrise de la Qualité
- Principes de conception produits/procédés
- Flexibilité/réactivité/juste à temps
- Efficacité et fiabilité de l'outil industriel



ProConseil

40, Boulevard Edgar Quinet
75014 Paris

Tél : +33 (0) 1 40 64 59 00

Fax : +33 (0) 1 40 47 05 75

Proconseil.net