

fiche d'identité

- **NOM** : Atlantem.
- **ACTIVITÉ** : fabrication de menuiseries PVC sur mesure.
- **LOCALISATION** : Noyal-Pontivy, dans le Morbihan.
- **EFFECTIF** : de 180 à 200 salariés selon l'activité. L'ensemble des sites compte au total près de 800 salariés.

l'essentiel

- **DEPUIS** trois ans et demi, le site de Noyal-Pontivy s'est lancé dans une démarche *lean*, suivant une approche de pilotage opérationnel de la performance (POP), en prenant en compte les aspects économiques, sociaux et environnementaux de l'activité.
- **UNE ACTION** nommée ACE (agilité, clients, engagement) a été déclinée auprès des équipes.
- **L'ACTIVITÉ** de menuiseries PVC faisant appel à beaucoup de manipulations, des réflexions se sont portées sur les moyens d'automatiser certaines tâches.

LE CHIFFRE

4

Le nombre d'accidents du travail sur l'ensemble des sites Atlantem ayant initié une démarche *lean* ces dernières années a été divisé par quatre depuis leur lancement.

L'ENTREPRISE ATLANTEM, qui fabrique des menuiseries PVC, aluminium, bois et hybride, s'est lancée dans une démarche d'amélioration continue depuis trois ans et demi. Les premiers résultats en termes d'organisation, de qualité et d'accidentologie montrent de réelles avancées.



© Gaël Kerbaol/IMRS

MANUTENTIONS

ACE, pour gagner

Dans l'usine, chacun porte sa tenue de travail affichant dans le dos : « ACE, service gagnant ». ACE n'est pas le nom de l'entreprise, mais l'acronyme d'agilité, clients, engagement. Ce sont les mots clés de la politique d'Atlantem, entreprise de fabrication de menuiseries industrielles, dont le siège et une usine de production sont basés à Noyal-Pontivy, dans le Morbihan. Sur ce site, la philosophie de l'entreprise est ainsi rappelée à tous les postes. Elle repose sur le *lean*. Membre du groupe vendéen Hérige, l'entreprise fabrique principalement des menuiseries PVC, bois, aluminium et hybride, ainsi que des portails et portes de garage. Le site de Noyal-Pontivy emploie près de 180 personnes, dont une centaine en production.

Il s'est lancé il y a trois ans et demi dans une démarche de *lean management*. « J'avais suivi une formation à l'école Pop de Nantes, qui aborde le *lean* à la fois sous l'angle économique et sous l'angle social, explique Lionel Méheut, responsable de l'usine de Noyal-Pontivy. L'aspect social intègre les conditions de travail et distingue valeur ajoutée et dépense ajoutée. Le *lean* fait parfois peur. Or la méthode consiste à faire en sorte que les gens se sentent le mieux possible dans leur travail. » Cette approche vient compléter la démarche de pilotage ACE, impliquant chacun à son niveau dans l'entreprise. « J'étais très frileux au départ, lorsqu'ils m'ont fait part de leur souhait de se lancer dans cette démarche, se remémore Hervé Lainé, contrôleur de sécurité

Céline Ravallec

à la Carsat Bretagne. Avec le recul, l'expérience montre que leur choix était le bon. » Les manutentions constituent l'une des problématiques récurrentes dans l'activité. Les menuiseries de plus en plus grandes et lourdes nécessitent des efforts physiques soutenus. Les principales maladies professionnelles recensées, des tendinites des membres supérieurs (épaules, coudes, poignets), en témoignent.

Valeur ajoutée et dépense ajoutée

L'approche retenue repose sur la participation de chacun pour aboutir à une meilleure organisation et plus de rigueur, mais aussi pour développer de nouveaux procédés de fabrication. Les opérateurs apportent des idées et les améliorations voient le jour au fur et à mesure. Parmi les chantiers lancés depuis trois ans : le 5S pour le rangement méthodique des outils, le Kanban pour la gestion des flux de production, l'instauration du Smed (*single minute exchange of dies*) pour simplifier le changement d'outils entre deux productions. « Au quotidien, il y a de 20 à 25 changements de séries, poursuit Lionel Méheut. Chaque fois, les opérateurs devaient faire 120 mètres pour prendre les outils nécessaires. À partir d'une analyse visant à réduire cette dépense ajoutée, on a réorganisé l'atelier et obtenu un gain de 50 mètres de distance parcourue. Le temps gagné est consacré au contrôle visuel qui, lui, constitue de la valeur ajoutée. »

Autre mode d'action instauré : tous les jours se tiennent à la prise de poste des réunions de cinq minutes (ACE 5') au cours desquelles sont abordées les questions de sécurité, qualité, activité. Des réunions de 15 minutes (ACE 15') sont ensuite animées par les responsables de production, pour parler des actions qui peuvent être mises en place pour corriger des problèmes signalés. Ces réunions ont lieu devant le « mur des standards », où sont affichés les objectifs, ainsi que les

remontées de terrain indiquant des dysfonctionnements, des problèmes à traiter etc., et des cartes de pilotage des actions en cours. Enfin, deux fois par semaine a lieu une réunion d'une demi-heure (ACE 30') reprenant les indicateurs de performance et les projets à envisager à plus long terme, qui seront proposés au comité de direction. Une revue de chaque projet est réalisée au moins une fois par semaine. Les projets sont soumis au comité de direction et validés par ses membres et ceux du conseil d'adminis-

les manutentions des grandes menuiseries, dont le poids avoisine fréquemment les 40 ou 50 kg, sont effectuées à deux. La direction générale et le directeur industriel sont fortement impliqués dans la démarche. Un ergonomiste extérieur accompagne l'usine dans ses réflexions. Un expert interne en *lean* visite toutes les usines une fois par mois, pour suivre les avancées de chacune. Le CHSCT est également associé. « Il y a eu de bons relais au sein du CHSCT, constate Thierry Annezo, chef d'équipe et ancien membre de

Les ports de charge ont été grandement limités grâce, notamment, à l'acquisition d'une machine qui achemine les menuiseries jusqu'au poste de travail.



tration. Le suivi des données recueillies est réalisé sur des tableaux spécifiques. Divers aménagements ont ainsi vu le jour à partir de ces échanges, à l'image du poste d'assemblage mécanique : la visseuse est positionnée sur un support souple pour réduire le poids de l'outil dans les mains de l'opérateur, avec une alimentation automatique en vis grâce à un stock intégré dans le manche, et une rotation commandée des profils positionnés sur des rails pivotants ; l'acquisition de gants et de cutters à lame rétractable a permis de réduire le nombre de coupures ; une nouvelle machine qui achemine les menuiseries aux postes de travail a par ailleurs été développée, supprimant les ports de charge. Et lorsqu'elles ne peuvent être automatisées,

l'instance. Il n'y a plus de port de menuiseries et de vitrages. Ça va dans le sens des opérateurs. L'ergonomie améliore les choses, on est moins fatigués en fin de journée. Et une fois qu'ils y ont goûté, les gens sont demandeurs. » Une baisse significative des accidents a été observée depuis le lancement de la démarche.

« On estime qu'il faut de huit à dix ans pour qu'un système *lean* devienne mature dans une entreprise, note Lionel Méheut. Avec nos trois années de recul, on n'y est pas encore, mais cela avance. » Quid des autres sites du groupe ? « Chaque site avance à sa vitesse, mais tous ont déjà intégré les fonctionnements ACE 5 et ACE 15, répond-il. Sur l'ensemble des sites, on a constaté une division des accidents du travail par quatre. » ■