

L'étonnant parcours du groupe Lauak

par

■ **Cédric Lynam** ■

Responsable de la transition digitale et du *Lean*, groupe Lauak

En bref

Fondé en 1975 sous le nom d'Eskulanak par son actuel président, Jean-Marc Charritton, pour fournir des pièces de chaudronnerie à Dassault, le groupe Lauak est devenu un des principaux sous-traitants français pour la réalisation de pièces primaires, de sous-ensembles et ensembles pour l'industrie aéronautique. Au début des années 2000, il accélère son développement par la création d'une filiale au Portugal et, à partir de 2010, participe à la consolidation de la filière en réalisant des croissances externes. Le Groupe est ainsi passé de 80 collaborateurs en 1995 à 400 en 2010, puis 1 680 en 2019, et il est devenu un partenaire de référence de la plupart des grands avionneurs. Il s'est maintenant engagé dans un ambitieux programme de digitalisation du pilotage des ateliers en associant étroitement le personnel. Cette transformation fait de l'entreprise une référence en matière d'industrie 4.0.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séance organisée en partenariat avec l'UIMM et la Fabrique de l'industrie et avec le soutien des parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • Fabernovel • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Renault-Nissan Consulting • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles³ • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

Le groupe Lauak a été fondé en 1975 par Jean-Marc Charritton sous le nom d'Eskulanak, qui signifie en basque *le travail de la main*. Il est désormais cogéré par Jean-Marc Charritton et par son fils Mikel, et il compte 1 800 salariés.

Les débuts

Après avoir travaillé pendant quelques années dans l'entreprise de chaudronnerie familiale, avec son père et son oncle, Jean-Marc Charritton a été embauché par Dassault, ce qui lui a donné l'occasion de découvrir l'aéronautique. Immédiatement séduit par ce secteur d'activité et, par ailleurs, doté d'un caractère d'entrepreneur, il a proposé à son employeur d'assurer la sous-traitance de certaines pièces en tant qu'indépendant et a créé à cet effet la société Eskulanak. Tous les matins, avec son Citroën C15, il allait chercher les pièces à fabriquer et les rapportait le soir. Petit à petit, grâce à la qualité de son travail, il a su gagner la confiance de Dassault Aviation, qui lui a fourni de plus en plus de commandes, ce qui lui a permis de faire grossir son entreprise et de la structurer.

Vers une intégration verticale

Entre 1975 et 2003, Jean-Marc Charritton a créé trois autres sociétés, l'une spécialisée dans la soudure, l'autre dans la peinture, la dernière dans la chaudronnerie.

L'objectif était d'assurer une intégration verticale. En effet, quand une pièce doit passer successivement entre les mains de plusieurs sous-traitants, les délais s'allongent : il faut chaque fois envoyer la pièce, la réceptionner, la vérifier, etc. Intégrer les différents savoir-faire permet d'accroître la réactivité et de mieux répondre aux besoins du client. Ces différentes sociétés ont été regroupées sous le nom de Lauak, terme basque signifiant *quatre*.

En 2003, de façon très visionnaire, alors que le Groupe ne réalisait encore qu'un chiffre d'affaires de 25 millions d'euros, il s'est doté d'une filiale à Setubal, au Portugal, afin de réduire une partie des coûts de production et de préparer ainsi sa croissance.

La période de 2003 à 2010 a été marquée par de nombreuses crises chez Dassault, notamment dans le secteur de l'aviation d'affaires, ce qui a mis Lauak en difficulté. L'entreprise a toutefois réussi à maintenir son cap, renforcer ses équipes, se structurer et sortir plus forte de cette épreuve.

Entre-temps, en 2004, le fils du fondateur, Mikel Charritton, a rejoint l'entreprise, dont il a pris la direction générale en 2008.

Des acquisitions en France et à l'étranger

À partir de 2010, le Groupe a procédé à une série d'acquisitions destinée à la fois à s'approprier de nouveaux marchés et à compléter ses savoir-faire : Equip'Aero production (située à L'Isle-Jourdain, près de Toulouse), en 2010, et Topmicron (Villemur-sur-Tarn), en 2012, pour intégrer la partie usinage; en 2016, Somepa (Hasparren), pour regrouper la tôlerie industrielle, ainsi que la société Charritton, une entreprise de 110 salariés appartenant au cousin de Jean-Marc Charritton et située également à Hasparren, qui fabriquait des pièces de très petites séries pour Dassault Aviation et Airbus Helicopters; en 2017, Alisaero (située à Saint-Germé, près d'Aire-sur-l'Adour), qui produit des pièces de moteurs d'avions ou d'hélicoptères pour Safran et Turbomeca; en 2018, Nimitech, un cabinet de R&D situé à Bagnères-de-Bigorre et travaillant sur les matériaux composites; enfin, toujours en 2018, l'activité de formage à chaud de Prodem, implantée à Cornebarrieu, près de Toulouse.

Cette même année 2018, Lauak a fait l'acquisition de l'activité de tuyauterie du groupe Bombardier, qui avait décidé de se recentrer sur son cœur de métier. Cette activité était répartie sur plusieurs sites : à Mirabel (Canada),

à El Marques (Mexique) et à Belfast (Irlande). Cette opération nous a donné l'opportunité de nous renforcer dans le domaine de la tuyauterie, mais aussi de mettre un pied sur le continent américain. Il nous est désormais plus facile d'aller chercher des commandes auprès de grands donneurs d'ordres américains comme Boeing, Spirit AeroSystems, etc. En revanche, Bombardier ayant souhaité conserver le site de Belfast, nous sommes en train de rapatrier l'activité irlandaise à Hasparren.

Depuis 2003, notre usine portugaise a suivi la même croissance que celle d'Hasparren : elle est passée de 10 à 700 personnes, pendant que l'usine française passait de 50 à 650 salariés. Quand elles atteignent cette taille, les unités de production commencent à être difficiles à piloter et perdent en réactivité et en agilité. C'est pourquoi nous venons de construire une deuxième usine au Portugal, à 70 kilomètres de la première, afin de diviser les activités et de retrouver des ateliers à taille humaine, tout en regroupant les fonctions support.

Enfin, nous venons de signer un contrat de joint-venture avec le groupe indien CIM Tools, qui est également une entreprise familiale. L'objectif est d'accompagner notre client Airbus. Cela nous permet, là aussi, de mettre un pied sur un nouveau continent, très différent culturellement de ce que nous connaissons en Europe et en Amérique.

Le développement de Lauak s'est nettement accéléré au cours des neuf dernières années, à travers les acquisitions que je viens d'évoquer, mais également une forte croissance organique, en particulier grâce à nos contrats avec Airbus.

Au moment de la sortie de l'A380, un gros défaut est apparu sur le support des ailes. Les appareils déjà vendus ont dû être rappelés pour remplacer la pièce correspondante. Nous avons répondu à l'appel d'offres pour la réalisation de cette pièce, qui devait être fabriquée en titane TA6V, un métal très dur, difficile à travailler, avec des soudures d'une précision extrême. Nous avons été sélectionnés ainsi qu'une deuxième société, mais celle-ci s'étant avérée défaillante, nous avons dû produire davantage de pièces afin de maintenir le planning de livraison. Notre effort a été apprécié et, peu à peu, nous avons reçu de plus en plus de commandes de la part d'Airbus.

Nous avons alors eu la chance de nous positionner sur l'Airbus A320neo plutôt que sur le modèle qui était alors le plus vendu, à savoir l'A320ceo. En effet, l'A320neo a rapidement pris la tête des ventes.

Grâce à ces opportunités et à notre intégration verticale, qui nous permet d'industrialiser très rapidement les différentes pièces, le chiffre d'affaires du Groupe, qui était passé de 5 millions d'euros en 1995 à 40 millions d'euros en 2010, devrait atteindre 200 millions d'euros en 2019. Cette progression exponentielle nous conduit à envisager un chiffre d'affaires de 350 millions d'euros pour 2022, la première moitié étant réalisée en croissance externe et l'autre en croissance organique.

Nous comptons notamment nous développer en Amérique, de façon à nous affranchir progressivement de notre dépendance vis-à-vis d'Airbus. En effet, si nous avons beaucoup d'autres clients (Bombardier, Collins Aerospace, Daher, Dassault Aviation, Embraer, Hutchinson, IAI, Latécoère, Liebherr, MBDA, Safran, Spirit Airlines, Stelia Aerospace), entre ce que nous lui livrons directement et ce que lui livrent ces sociétés, Airbus représente 40 à 50 % de notre chiffre d'affaires.

Six grands métiers

Parmi les six grands métiers de Lauak, nous plaçons en tête l'innovation, que nous avons fortement développée avec l'acquisition de Nimitech, le cabinet de R&D. Cette entité travaillait sur les matériaux composites en lien avec une école d'ingénieurs locale. Elle possédait dix brevets et pilotait plusieurs thèses. Aujourd'hui, Nimitech mène des recherches sur des composites capables de supporter des températures de 300°C, ce qui permettra de les utiliser pour des pièces près des moteurs, alors que la performance des composites actuels a tendance à se dégrader au-delà de 160°C. Nimitech nous aide également à améliorer le formage à chaud du titane : avec le formage à froid, on obtient une élongation de 10 à 20 % de la fibre ; à 960°C, on peut aller jusqu'à 400 % d'élongation en superplastique.

La partie tôlerie-chaudronnerie, qui est notre métier historique, reste très présente dans le Groupe : 75 % des effectifs sont des cols-bleus. Il n'existe pas encore de robot capable de chaudronner une pièce avec une tolérance d'un centième ou même d'un dixième de millimètre...

Nos autres métiers sont l'usinage, la tuyauterie, la mécano-soudure – qui consiste à assembler des pièces élémentaires pour en faire des sous-ensembles complets, et l'assemblage des grosses structures.

Quelques exemples de produits

Parmi nos produits, on peut citer, pour la tôlerie-chaudronnerie, le cadre d'entrée d'air des réacteurs de l'A320neo, une grosse pièce à l'intérieur de laquelle un homme pourrait tenir debout et composée de sept segments en titane TA6V, assemblés avec une très grande précision. Nous fabriquons également l'APF (*aft pylon fairing*) de l'A380, un élément d'utilité aérodynamique qui mesure 2,50 mètres de haut, ou encore le sous-ensemble en aluminium de la planche de bord de l'A350.

En chaudronnerie, nous produisons, par exemple, le capot échangeur de l'A320neo, une pièce placée au-dessus du moteur dont nous maîtrisons toute la production et dont nous sommes le fournisseur unique, ce qui est assez rare.

En usinage, nous fabriquons des cadres et des renforts en métaux durs, ainsi que toute sorte de petits sous-ensembles en aluminium, mais également des pièces qui peuvent atteindre 4 mètres de long.

En matière de tuyauterie, les nouvelles techniques permettent de cintrer les tubes assez facilement. Le point délicat reste l'assemblage et l'étanchéisation des tuyaux transportant le fuel, par exemple, ou encore des tuyaux d'air chaud qui servent à dégivrer les ailes afin de permettre aux volets de fonctionner lors de la phase d'atterrissage.

En mécano-soudure, nous fabriquons diverses pièces de moteurs, par exemple des distributeurs de turbines, des carters de récupération d'huile ou des chambres à combustion qui, en raison de leur caractère critique, exigent une parfaite traçabilité.

Enfin, dans le domaine de l'assemblage, nous produisons, par exemple, la partie centrale de l'hélicoptère Écureuil pour Daher, mais également l'encadrement de la porte cargo de l'A320neo, une pièce de grande dimension à fournir à très haute cadence, ou encore un tronçon du Falcon pour Dassault Aviation. L'une de nos spécialités est la fabrication de réservoirs, pour laquelle le risque principal est d'oublier à l'intérieur un petit copeau de métal ou encore une tête de rivet qui, en entrant dans le circuit de carburation, pourrait provoquer des catastrophes. Jusqu'ici, nous avons toujours passé avec succès les contrôles de FOD (*foreign object detection*).

Les valeurs de Lauak

Avant de rejoindre Lauak, il y a cinq ans, j'ai travaillé dans diverses entreprises, un peu partout en Europe. C'est la première fois que je vois les valeurs affichées être réellement mises en œuvre au quotidien.

Chez Lauak, ces valeurs sont : l'agilité, grâce à l'acquisition de nouvelles technologies et à l'application de nouveaux procédés; l'engagement de proposer à nos clients des solutions adaptées à leurs projets; et enfin, l'humilité et l'éthique, afin de prendre constamment du recul sur nos activités.

Le défi qui nous attend dans les années à venir sera de conserver ces valeurs en dépit de la croissance forte de l'entreprise. Pour l'instant, elles sont bien présentes. En cas de coup dur, par exemple lorsqu'il y a une commande urgente à réaliser et que je me rends dans l'atelier pour demander qui serait disponible pour venir travailler le samedi suivant, il y a tout de suite des volontaires. Les gens ont vraiment envie de s'investir dans leur entreprise, pour qu'elle aille encore plus loin.

Certifications et récompenses

Nous disposons de toutes les certifications requises pour travailler dans l'aéronautique. Notre OTD (*on time delivery*) est supérieur à 98%, ce qui signifie que la quasi-totalité de nos commandes sont livrées dans les délais. Le retard maximum est de cinq jours, ce qui n'impacte pas réellement nos clients. La non qualité est de 0,8%, soit 800 pièces par million, ce qui est un bon score dans les métiers de la chaudronnerie. Néanmoins, nous ne pouvons pas nous en contenter : nos clients attendent de nous que nous atteignions un OTD de 100%, avec un pourcentage de non qualité nul...

Enfin, nous avons reçu de nombreuses récompenses en raison de nos performances industrielles, que ce soit de la part d'Airbus, d'Airbus Helicopters, ou encore de Liebherr, société pour laquelle nous réalisons des échangeurs thermiques pour le traitement de l'air dans les avions.

Mise en place du *Lean*

J'ai commencé ma carrière dans la gestion de la chaîne logistique, avant d'évoluer vers le *Lean management*, pour lequel j'ai obtenu la qualification Black Belt Lean Six Sigma. J'ai par ailleurs toujours eu beaucoup d'appétence pour les nouvelles technologies. Au sein de Lauak, ce double profil m'a valu d'être chargé d'abord de la mise en place du *Lean management*, puis de la transformation digitale des *process* industriels.

Pour moi, ces deux démarches sont intimement liées. Si un *process* n'a pas été soumis, dans un premier temps, à la démarche *Lean*, cela ne sert à rien de le digitaliser : on aura beau investir dans un écran et une douchette à code barre, cela ne rendra pas le *process* plus efficace. C'est pourquoi tous les chantiers de transformation digitale que nous entreprenons commencent par une première étape de *Lean*.

À mon arrivée dans le Groupe, toutefois, j'ai senti une réticence vis-à-vis du *Lean*, car celui-ci n'a pas toujours une bonne image. Sa mise en place est souvent perçue comme un "audit de sanction" plutôt que comme un "audit de progrès".

Plutôt que d'adopter telle quelle la méthode 5S, qui tire son nom de cinq mots japonais, dont l'initiale est un S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*), symbolisant les actions à mettre en œuvre pour organiser l'espace afin de rendre le travail plus efficace (supprimer l'inutile, ranger, nettoyer, standardiser, maintenir), nous avons décidé de coconstruire avec les opérateurs un dispositif équivalent, baptisé ORP (ordre, rangement, propreté), afin qu'ils se l'approprient plus facilement. De façon générale, chez Lauak, nous aimons bien nous affranchir de ce qui existe et inventer des outils qui reflètent notre personnalité et notre culture. Pour créer ces outils, j'ai donc cherché à tirer parti de toutes les idées et compétences des opérateurs, ainsi que des services supports.

Cette coconstruction des outils permet de mieux en comprendre le sens. Par exemple, si nous avons peint les sols en blanc autour des machines et si nous veillons à ce que le sol soit toujours propre, ce n'est pas juste pour faire de l'atelier une vitrine pour les clients quand ils viennent nous rendre visite. Cela permet de détecter les fuites d'huile et de réparer immédiatement les pannes. Autre exemple très concret, le personnel avait pris l'habitude d'afficher les plans sur les vitres, ce qui réduisait l'éclairage de l'atelier. Or, les soudeurs qui réalisent des opérations d'une grande précision ont vraiment besoin de la lumière du jour, qui est meilleure que celle des néons. Nous avons donc cherché et trouvé ensemble une autre solution pour l'affichage des plans.

Dans une entreprise où l'une des valeurs les plus importantes est l'engagement au service du client, il a cependant été un peu compliqué d'obtenir, comme le prévoit le *Lean*, que 300 personnes suspendent leur travail pendant dix minutes tous les matins pour parler de ce qui s'était passé la veille. Nous avons donc commencé par passer en revue seulement quelques indicateurs, sur quelques îlots. Quand les gens ont vu les gains d'efficacité que cela produisait, ils ont adhéré au dispositif. Nous avons progressivement pris en compte de nouveaux indicateurs et, constatant que le système fonctionnait chez leurs voisins, de plus en plus d'îlots ont demandé à bénéficier du dispositif, ce qui a créé une spirale positive. Aujourd'hui, ce sont eux qui formulent de nouvelles suggestions. Par exemple, certains nous ont dit : « *Tous les matins, on doit effectuer une macro sous Excel*

pour sortir les indicateurs, puis imprimer le tableau et noter les données. Est-ce qu'on ne pourrait pas trouver un meilleur système? » Cette remarque nous a conduits à déployer un SRP (système de résolution de problèmes) digital sur un premier ilot.

La démarche Industrie 4.0

De façon peut-être un peu surprenante, dans notre ETI du fin fond du Pays basque, il existe une grande appétence pour les outils du numérique, aussi bien chez l'ancienne génération que chez la nouvelle, ce qui a facilité la mise en place de la démarche Industrie 4.0. En retour, la digitalisation est aussi un levier pour attirer de nouvelles recrues. Même si nous offrons de bonnes conditions de travail, avec des ateliers climatisés, etc., cela ne suffit pas. Les jeunes sont habitués, dans leur vie quotidienne, à obtenir instantanément les informations dont ils ont besoin, et on ne peut plus se permettre de leur dire : « *Ce renseignement, tu le trouveras dans tel classeur situé dans le bureau D3.* »

En même temps, il faut savoir numériser à bon escient. Mes patrons m'ont donné l'opportunité de visiter beaucoup d'usines et de salons, et j'ai pu constater que "la technologie pour la technologie" peut faire des ravages, à l'instar du *Lean* lorsqu'il est destiné à supprimer des emplois plutôt qu'à permettre de travailler mieux. J'ai donc construit une *roadmap* très pragmatique, toujours avec la même philosophie : chercher à obtenir des gains d'efficacité immédiats, de façon à ce que les gens adhèrent à la démarche, puis accélérer le processus. C'est ce qui est résumé dans l'adage « *Voir grand, commencer petit et déployer vite.* »

Nous avons identifié quatre premiers axes sur lesquels travailler : IOT (*Internet of things*) et *smart robots*, continuité numérique, homme connecté, big data.

IOT et smart robots

Nous fabriquons des produits à forte et faible cadence à la fois, avec une variabilité de 30 % des délais. La date de la livraison fixée par le client peut changer alors même que nous avons déjà commencé à lancer la fabrication. Nous devons en permanence réordonnancer les commandes de façon à accélérer certaines d'entre elles et à en ralentir d'autres. De plus, nous ne disposons que d'une fenêtre logistique de 0+3 : nous n'avons pas le droit de livrer en avance et nous ne pouvons pas livrer avec plus de trois jours de retard.

Les modifications des dates de livraison sont souvent liées à la défaillance d'un autre fournisseur, car nos clients recourent généralement à deux, voire trois sous-traitants différents pour une même pièce. Il arrive donc que nous devions livrer cinq pièces au lieu de trois. Sachant que nous fabriquons 21 000 produits différents, dans des quantités allant de 1 à 600 exemplaires, cela génère une énorme complexité.

À Hasparren, nous devons gérer en permanence 12 000 ordres de fabrication différents. Le réordonnancement se fait tous les jours, à la main, et occupe une dizaine de personnes à plein temps, qui vivent dans un stress permanent. Par ailleurs, les opérateurs doivent aller chercher eux-mêmes les pièces à traiter en priorité et il arrive que la priorité définie à 12 heures ait changé à 14 heures, parce que, entre-temps, de nouvelles pièces ont été livrées et sont plus urgentes à traiter que les précédentes.

Le recours à l'internet des objets et aux *smart robots* doit nous aider à mieux gérer notre chaîne d'approvisionnement. Nous avons commencé à mettre en place un traçage en temps réel, avec 14 000 capteurs intelligents. Ils utilisent une ancienne technologie d'ondes radio mise à disposition par l'armée, qui permet de communiquer à longue distance, avec une précision de la géolocalisation de 1 mètre, et de savoir ainsi, en temps réel, où se trouve chaque pièce. Lorsque, sur son écran, l'opérateur sélectionne la pièce qu'il doit traiter, un voyant lumineux s'allume sur la caisse dans laquelle est déposée la pièce en question, ce qui lui permet de l'identifier immédiatement. Afin de gagner encore plus de temps, nous envisageons aussi de mettre en place des VGA (véhicules à guidage automatique) pour transporter les pièces d'un poste à un autre.

En parallèle, nous équiperons les machines de capteurs TRS (taux de rendement synthétique) permettant de vérifier en temps réel leur bon fonctionnement, et nous mettrons en place des *cobots*, c'est-à-dire des petits

robots collaboratifs, capables de travailler à côté des opérateurs et d'effectuer de très nombreuses tâches à faible valeur ajoutée.

L'ensemble de ces mesures va permettre des gains de productivité importants, car le temps de recherche et de transport va pouvoir être réaffecté à la fabrication et, grâce aux *cobots*, les opérateurs pourront se concentrer sur les tâches à haute technicité.

Les données recueillies sur nos flux nous permettront ensuite de lancer une nouvelle démarche *Lean* afin d'améliorer l'implantation des machines, par exemple, ou encore de réduire les stocks d'encours et de produits finis, tout en garantissant à nos clients qu'ils seront livrés dans les délais. Au total, nous espérons un gain de 25 à 30 % sur la durée du cycle de fabrication.

Continuité numérique

Nos clients utilisent le logiciel Catia pour nous envoyer les plans en trois dimensions des pièces à fabriquer. Nous devons convertir ces plans en fonction des différentes applications utilisées par nos machines, puis effectuer des copies d'écran, rédiger les notices sous le logiciel Word et reconvertir le tout au format PDF pour finaliser la fiche d'instructions et l'imprimer. En cas de modification de la pièce, il faut reprendre tout le processus pour corriger la fiche.

Les auditeurs qualité adorent ce genre de dispositifs : ils sont sûrs d'y trouver une petite non-conformité liée à une mauvaise mise à jour de la documentation... Notre objectif est d'assurer la continuité numérique : lorsqu'une modification sera apportée en un point du processus, un outil se chargera de mettre à jour automatiquement tous les documents qui y sont liés.

Autre exemple, nous allons mettre en place des fiches d'instructions numériques qui permettront aux machines de communiquer entre elles. Aujourd'hui, lorsqu'une pièce doit être pliée, on commence par la détacher, la poncer et la marquer avant de procéder au pliage, ce qui nécessite de configurer chacune des différentes machines utilisées. Avec les fiches d'instructions numériques, la configuration se fera automatiquement au moment où la pièce se présentera.

Homme connecté

Si l'on veut renforcer l'autonomie des salariés, il faut leur donner des missions claires et leur apporter toutes les informations dont ils ont besoin pour prendre leurs décisions. Nous avons constitué des UAP (unités autonomes de production) qui comprennent entre 70 et 100 personnes, parmi lesquelles, outre le responsable, un qualitatif, un méthodiste et un référent pour l'ordonnancement. Ces UAP sont complètement libres de modifier leurs *process* tant que ces modifications ne changent rien au produit lui-même. Par exemple, un soudeur qui est gaucher peut rencontrer des difficultés sur une pièce particulière et avoir besoin d'un petit support pour faciliter son travail. Le méthodiste de l'UAP peut s'en occuper lui-même, ce qui va beaucoup plus vite que lorsqu'il fallait déposer une suggestion dans la boîte à idées et attendre qu'elle soit validée par le service des méthodes. Les UAP peuvent ensuite vérifier la pertinence de leurs nouveaux *process* grâce aux ICP (indicateurs clés de performance) qui leur sont fournis en temps réel.

Le domaine baptisé *homme connecté* comprend aussi le recours à des exosquelettes pour faciliter les tâches pénibles, comme la fixation de rivets dans des endroits difficiles d'accès, avec des outils lourds et dans une posture inconfortable.

Il recouvre également les techniques de réalité augmentée permettant, par exemple, de projeter des informations numériques directement sur la pièce à fabriquer afin d'indiquer à l'opérateur les tâches qu'il doit effectuer. Pour l'instant, ces technologies sont très coûteuses et nous ne les avons pas encore adoptées, mais nous les surveillons de près, car elles sont très prometteuses.

Enfin, ce domaine comprend la formation et la promotion des compétences. Le temps dégagé par les gains de productivité va permettre aux opérateurs de consacrer davantage de temps à former les nouvelles

recrues. Aujourd'hui, en effet, faute de trouver les savoir-faire dont nous avons besoin, nous recrutons des boulangers-pâtisseries, des caissières ou des menuisiers, que nous formons nous-mêmes. Nous accueillons en particulier de plus en plus de femmes pour en faire des chaudronnières ou des soudeuses. Au passage, cela contribue à transformer l'image souvent trop négative de l'industrie.

Big data

Au fur et à mesure que nous mettrons en place les différents outils dont je viens de parler, nous allons accumuler des données relatives à la fois aux *process* et aux produits. Nous pourrions les utiliser, par exemple, pour de la maintenance prédictive, pour simuler à l'avance la déformation des pièces et s'assurer de les fabriquer correctement du premier coup, ou encore pour mieux gérer l'organisation des flux.

Débat



Recrutement et formation

Un intervenant : *Comment recrutez-vous et formez-vous le personnel ?*

Cédric Lynam : Notre localisation au Pays basque est un atout, car c'est une région fortement attractive. En revanche, la formation est un vrai enjeu, surtout pour les métiers manuels. Nous avons des partenariats avec des centres de formation ou des écoles et nous proposons des stages en alternance de neuf mois, qui nous permettent de détecter les talents.

Nous organisons aussi des journées portes ouvertes, au cours desquelles nous accueillons une centaine de candidats. Nous leur faisons effectuer des tests manuels assez élémentaires qui nous permettent d'en sélectionner un certain nombre. Nous leur proposons une formation en alternance, au terme de laquelle nous gardons les meilleurs.

Sachant que la formation complète d'un chaudronnier dure dix ans, nous veillons, dans les marchés que nous allons chercher, à nous ménager une part de commandes relativement simples qui nous permettent de former nos collaborateurs. Si nous ne fabriquons plus que des produits très complexes, en sous-traitant tous les produits à faible valeur ajoutée, nous perdrons cette capacité de formation.

La transmission des valeurs

Int. : *Comment s'opère la transmission des valeurs de l'entreprise ?*

C. L. : Tous les mois a lieu une réunion destinée aux nouveaux embauchés de tous les sites français, qu'ils soient recrutés en contrat à durée indéterminée ou déterminée, intérimaires ou stagiaires. Ils sont une vingtaine chaque fois. Mikel Charritton leur présente l'histoire et la façon de travailler de l'entreprise. Puis, son épouse, qui est la responsable du CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail), présente les valeurs de l'entreprise. Un autre manager insiste sur la notion de qualité et son importance particulière s'agissant de pièces destinées à l'aéronautique. J'interviens à la fin, pour expliquer la démarche *Lean* et indiquer

aux nouvelles recrues qu'elles vont participer à des ateliers d'amélioration continue. Les participants peuvent ensuite poser toutes les questions qu'ils veulent.

La transmission des valeurs se fait aussi au cours des réunions quotidiennes, qui ont lieu à trois niveaux : chaque équipe d'une dizaine d'opérateurs se réunit pendant cinq minutes, autour de son chef, pour faire remonter les problèmes de la veille (SRP1). La dizaine de responsables de chaque UAP se réunit également pendant dix minutes (SRP2). Enfin, le directeur de l'usine rencontre les responsables qualité, méthode, ordonnancement, etc., pendant une demi-heure (SRP3). Une fois par semaine, les réunions SRP1 se font devant les tableaux établis par le SRP3, afin de faire non seulement monter, mais redescendre les informations.

Toutes ces réunions quotidiennes sont l'occasion de faire passer des messages sur les valeurs de l'entreprise. Enfin, chaque semestre, Mikel Charritton participe à deux réunions de 200 salariés, au cours desquelles il répond à toutes les questions.

L'intégration des nouvelles sociétés

Int. : *Comment organisez-vous l'intégration des nouvelles sociétés ?*

C. L. : Jean-Marc Charritton a très vite compris qu'essayer d'imposer uniquement nos valeurs ne serait pas suffisant. C'est ce qui nous a conduits à réécrire systématiquement tous les *process* de l'entreprise, dans lesquels se traduit de façon concrète le respect de ces valeurs.

Là encore, nous avons procédé par coconstruction, en tenant compte des spécificités de chaque filiale. On ne peut pas imposer à une petite société de 50 personnes les mêmes processus qu'à une usine de 600 salariés. À côté des *process* que tout le monde doit respecter (les standards du *Lean* et des ressources humaines, notamment), d'autres sont beaucoup plus souples (l'organisation, le pilotage...) et les directeurs d'usine en ont la maîtrise.

Int : *Certaines entreprises rachetées n'ont-elles pas fait de la résistance ?*

C. L. : Il y a parfois eu des départs, surtout au niveau de l'encadrement, mais beaucoup moins du côté des métiers. Dans la mesure où les donneurs d'ordres demandent à leurs fournisseurs de se concentrer, les petites sociétés sont rassurées par le fait d'être rachetées par un groupe industriel, avec une base financière solide, plutôt que par un fonds de pension qui n'aurait qu'une volonté de rationalisation à court terme.

Lors du rachat de la filiale de Bombardier, par exemple, les salariés ont tout de suite compris qu'ils allaient pouvoir moderniser leur outil industriel, alors que cela faisait quinze ans que Bombardier n'investissait plus dans leur usine.

Le management intermédiaire

Int. : *Dans votre organisation, qui donne beaucoup la parole aux gens de terrain, le management intermédiaire ne se sent-il pas court-circuité ?*

C. L. : Dans les anciennes générations, beaucoup de managers intermédiaires aimaient bien leur rôle de "pompier", consistant à aller éteindre les feux un peu partout et à se sentir toujours indispensables. Certains ont du mal à effectuer la transition.

La solution ne consiste pas à leur imposer des formations avec des documents PowerPoint, mais plutôt à passer du temps avec eux, à discuter, à avancer petit à petit. On commence par un petit atelier où on a senti une personne plus ouverte et on introduit de premières améliorations. Au bout d'un moment, le manager de l'atelier voisin est jaloux et demande la même chose.

Ce qu'il faut surtout, c'est éviter de mettre des managers sur le côté, car ils possèdent un savoir énorme sur l'entreprise et sur ses *process*. Si on les écarte, cela peut avoir des conséquences graves pour la suite.

Souvent, il faut accepter des compromis, mais je préfère toujours "cranter" quelque chose de moyen que ne rien cranter du tout...

Travailler dans une entreprise familiale

Int. : *Parmi toutes les entreprises que vous avez connues, est-ce Lauak que vous préférez?*

C. L. : Avant de rejoindre l'aéronautique, j'avais travaillé dans le secteur pharmaceutique où j'appréciais beaucoup le côté très "carré" des *process*, mais, à 40 ans, j'avais envie de quelque chose de plus transversal, et c'est ce que j'ai trouvé chez Lauak. Je dispose d'une aire de jeux très vaste, où je peux vraiment m'exprimer. Compte tenu de la taille de l'entreprise, je suis en relation étroite avec les dirigeants et je peux faire passer des idées ou des innovations beaucoup plus rapidement que dans les circuits très longs des grands groupes. Je me sens vraiment heureux dans cette entreprise.

■ Présentation de l'orateur ■

Cédric Lynam : responsable de la transition digitale et du Lean au sein du groupe Lauak.



Diffusion mars 2020
