



LA CHRONIQUE DU PRÉSIDENT  
DE PACTE PME **FABRICE BRÉGIER**

## TOUCHE PAS À MA PME!

### Erems remise sur orbite

#### Le problème

Depuis trente ans, la PME toulousaine Erems, qui conçoit et fabrique des équipements électroniques, remporte régulièrement des appels d'offres du Centre national d'études spatiales (Cnes). Grâce à sa réactivité et au rapport qualité-prix de ses produits, elle travaille aussi bien pour des vols habités que pour des programmes de satellites de communication ou des missions d'observation. Mais le secteur spatial connaît des variations cycliques d'activité. En 2005, Erems, qui dépend à 70% des budgets du Cnes et de l'Agence spatiale européenne (ESA), pâtit de la baisse des budgets institutionnels. L'aide que lui apporte immédiatement le Cnes lui évite la sortie de route.

#### La solution

Tout en respectant scrupuleusement les règles de l'achat public auquel il est assujéti, le Cnes a avancé le planning d'activité de la R & D et a aménagé le paiement des factures pour permettre à son partenaire de se maintenir en période de baisse de plan de charge. Il a mis en place un accord-cadre d'une durée de six ans qui, sans garantir l'obtention des marchés, permet d'avoir une meilleure visibilité en donnant à Erems la certitude d'être consulté sur un volant d'affaires donné.

#### Les conseils du président

Le caractère strict du code des marchés publics n'empêche pas les établissements qui y sont soumis d'entretenir des relations partenariales avec leurs fournisseurs. Le soutien offert à Erems par le Cnes illustre le bien-fondé de l'adaptation des règles, une pratique préconisée par le Pacte PME, notamment lorsqu'un partenaire-clé est en difficulté. Le risque lié à l'autorisation temporaire de dépendance apparaît d'autant plus réduit que le grand compte met aussi en œuvre des bonnes pratiques partenariales. C'est ce que fait le Cnes avec Erems, en soutenant sa montée en compétences pour lui permettre de mieux se diversifier. ■

D'autres exemples de partenariats sur  
[www.pactepme.org](http://www.pactepme.org)

## Organisation industrielle

# Quand le lean devient facteur d'intégration

Chez Decorec, les outils visuels du lean permettent d'intégrer plus facilement des personnes souffrant d'un handicap.

FRÉDÉRIC PARISOT



Des schémas pour partager l'information.

**D**'abord voir, et après savoir... Le management visuel, l'un des principes clés du lean manufacturing pour impliquer les équipes, peut aussi favoriser l'intégration des salariés en situation de handicap. Laurent et Damien Aguesse en ont fait l'expérience. Les deux frères se partagent la direction de Decorec, une société de décolletage et de rectification qui emploie 42 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 5,4 millions d'euros. Ils ont pris part, en 2009, au programme Lean PME de l'association Thésame, qui vise à améliorer l'efficacité industrielle des PME en Rhône-Alpes. Le projet a porté aussi bien sur la productivité que sur les conditions de travail des salariés.

#### Ajuster la communication

Le décolletage et la rectification consistent à réaliser des pièces de petites dimensions avec des précisions très élevées, de l'ordre de quelques microns. Dès qu'ils détectent la moindre dérive sur une série de pièces comme un défaut de forme ou une cote en dehors

des spécifications, les opérateurs doivent faire appel à un régleur pour résoudre le problème. L'usine Decorec tournant en 2x8, et les régleurs ne travaillant que dans l'équipe du matin, il existait déjà une fiche navette pour prévenir l'équipe suivante de l'apparition d'un défaut. L'entreprise compte parmi ses opérateurs de l'équipe de l'après-midi une personne sourde-muette ainsi qu'une ressortissante asiatique qui ne peut écrire en français. Dans le cadre du déploiement du lean, un nouveau système de communication entre les équipes a été mis au point. Il passe en grande partie par des repères visuels.

Concrètement, les opérateurs disposent de fiches navettes avec de simples cases à cocher afin de signaler le type de défaut rencontré. Pour mener à bien ce chantier, il a fallu recenser de façon exhaustive tous les types de défauts possibles sur toutes les références de pièces, et ensuite représenter chacun d'entre eux sous une forme schématique compréhensible par tous. Ce travail ne profite pas seulement aux deux opératrices pour lesquelles il a été élaboré. «Nous avons fait de ces fiches navettes un véritable standard de partage de l'information aujourd'hui utilisé par tous», précise Laurent Aguesse. Le système sert aussi aux intérimaires. Ces derniers, qui n'ont pas le temps de se familiariser avec tout le vocabulaire du décolletage sur une mission de quelques jours, sont ainsi opérationnels beaucoup plus rapidement. ■