

Interactions UTC

1. [Interactions, le Magazine des Technologies Emergentes](#)
2. [Thématiques](#)
3. [Pluridisciplinarité](#)
4. L'excellence R&D au service de l'usine du futur

L'excellence R&D au service de l'usine du futur

Une approche lean du management de l'innovation intéresse de plus en plus d'acteurs économiques. Pour preuve, la journée consacrée au Lean Development au service de l'Excellence R&D a accueilli, fin octobre au Centre de l'Innovation, plus d'une centaine d'entreprises, ainsi que des étudiants, des doctorants et des enseignants-chercheurs de l'UTC. Le point avec les organisateurs Julien Le Duigou et Benoît Eynard, de l'UTC, ainsi que Stéphane Fugier-Garrel, du cabinet KL Management, co-organisateur de l'événement.

10 Mar 2015



« 95% du futur coût de revient d'un produit est déterminé au stade de la conception préliminaire. Comment améliorer en permanence la performance des processus de R&D, le management des équipes, des process et des produits ? » Vaste question, à laquelle des acteurs du Conseil, de l'entreprise, et des savoirs académiques ont souhaité apporter des réponses. « C'est un ensemble de méthodes de management agiles et opérationnelles pour faciliter l'échange et la gestion d'informations afin de se focaliser sur les activités à forte valeur ajoutée. Il s'agit de repenser la place du client, de l'utilisateur final, du fournisseur, pour améliorer les processus et éviter de se disperser sur des activités qui n'apportent rien au client final », définit Benoit Eynard, enseignant chercheur à l'UTC et directeur du groupe thématique de l'Association Française de Mécanique (AFM) intitulé « Usine du Futur : mécanique et productique ». Stéphane Fugier-Garrel complète : « Une approche lean propose de réduire le Time to Market, c'est-à-dire le temps entre l'idée et sa mise sur le marché, pour trouver de nouveaux leviers de croissance. »

Du « Lean development » au « visible

planning »

Le lean management, développé en particulier par Toyota après la 2ème Guerre mondiale, a largement conquis nos usines, lignes et équipes de production, où les marges de progression sont réelles mais désormais faibles. Il se déploie aujourd'hui aussi dans d'autres secteurs, comme les services. La R&D doit aussi en bénéficier : *« Les équipes de R&D travaillent parfois de façon relativement déconnectée du reste de l'entreprise, alors que l'investissement en R&D est perçu comme stratégique en France. Nous développons nos recherches et notre pratique originale sur cette activité pour améliorer, de façon continue, l'excellence opérationnelle des équipes R&D selon trois piliers : la conception du produit, le management des équipes et l'amélioration continue des process, détaille Stéphane Fugier-Garrel. Notre travail concerne le terrain et les pratiques des équipes autant que la mise en place de systèmes de management très avancés. Cela génère un dialogue permanent entre les parties prenantes dans l'entreprise. Exemple : chez un leader mondial du câble, mettre en phase les différents workflows R&D avec les process est un enjeu que sert un système de visible planning, sur lequel chacun peut visualiser et partager une information claire. Cela fonctionne et permet aux équipes de mettre en évidence l'importance d'un management commun des projets »*, illustre Stéphane Fugier-Garrel.

En projet : une plateforme de formation et d'expérimentation à l'UTC

L'idée de cette journée est née de la rencontre entre l'UTC et le cabinet KL Management, à l'occasion de stages étudiants proposés à l'UTC. *« Nous avons voulu proposer une journée qui confronte les regards académiques et de consulting, tout en y apportant des retours d'expérience industrielle »*, explique Julien Le Duigou, enseignant-chercheur en génie des systèmes mécaniques. Un programme riche en a résulté : *« De la R&D à l'industrialisation »*,

avec Bostik, Latécoère, et Valeo, ou un atelier sur le concept GD³ (pour Good Design, Good Discussion and Good Dissection), ainsi que sur le Lean Engineering et l'éco-conception... La journée s'est achevée sur une mise en perspective : « Les grandes problématiques R&D et l'entreprise du futur ». Car l'usine du futur est l'un des axes de recherche d'un groupe scientifique et technique de l'AFM, partenaire de l'événement. Avec KL Management, l'UTC ambitionne de définir un accord de coopération autour du lean management. Outre une nouvelle édition du séminaire prévue en octobre 2015 et la mise en place d'un think tank dans les locaux parisiens de l'UTC, la création d'une plateforme de formation et d'expérimentation est en projet, sur le thème de l'excellence industrielle et de l'innovation organisationnelle. « *Cette plateforme renforcerait l'expertise de l'UTC en ingénierie industrielle et permettrait de professionnaliser les étudiants, tout en explorant un domaine de recherche à fort potentiel concernant l'usine du futur* », souligne Benoit Eynard.