

guide



CHEZ FUJITSU, LE PATRON C'EST L'OUVRIER

» P.46

» Bonnes pratiques P.46

Pour gagner en qualité et en compétitivité, Fujitsu a supprimé les chaînes et responsabilisé ses opérateurs dans l'usine d'Augsbourg.

» Management P.48

En Chine, les expatriés vont payer cher pour être couverts
À l'usine
Les colles d'Henkel à l'épreuve du Dakar

» Droit P.50

Une nouvelle rémunération pour la copie privée

» Indices P.52

Le retour du palladium
Thé - Cuivre - Chrome

» Achats P.54

Schubert & Salzer se charge des fluides



Organisation

Chez Fujitsu, le patron c'est l'ouvrier

13 000 micro-ordinateurs sortent chaque jour de son usine d'Augsbourg. Pour gagner en qualité et en compétitivité, une fabrication par îlots a remplacé les chaînes de production.

PATRICE DESMEDT

L'usine Fujitsu d'Augsbourg, en Bavière, est une sorte d'incongruité. C'est le dernier grand centre de production européen de micro-ordinateurs, depuis l'arrêt des unités de production de Dell, Compaq ou HP d'Irlande et d'Écosse. Et la naissance de la coentreprise entre Siemens et Fujitsu Computers Europe en 1999, puis

la reprise dix ans plus tard par le japonais des parts de l'allemand, n'ont pas remis en question l'existence de ce centre de 77 000 mètres carrés occupant 1 700 personnes qui produit jusqu'à 13 000 machines par jour. Cinq millions d'euros y ont été investis en 2010 pour la moderniser. Le tremblement de terre de mars 2011 n'a fait que renforcer les convictions de la direction de Fujitsu. Une usine de fabrication de micro-ordinateurs, proche de Fukushima, a en effet dû être arrêtée et une partie de sa production transférée en Allemagne. La volonté de ne pas concentrer la production dans un même endroit est un facteur de la stratégie du constructeur, ce qui ne signifie pas que cela doit entraîner une perte de compétitivité. L'usine d'Augsbourg est en train de terminer la réorganisation totale de la production initiée en 2010. Les chaînes ont été remplacées par une production par îlots et la logistique affinée. À la clé, une flexibilité plus importante et une qualité encore améliorée sans nuire à la compétitivité.

[1] SUPPRIMER LES CHÂÎNES

La réorganisation a commencé par une mesure spectaculaire. Deux chaînes de montage ont été conservées pour assurer la fabrication des grandes séries. Les autres ont été remplacées par 43 îlots de quatre personnes, mais une seule peut y travailler, puisque chaque ordinateur est assemblé et testé par un même opérateur. La suppression des tâches répétitives évite la monotonie du travail, ce qui réduit le nombre d'erreurs de montage et rend l'activité plus attractive. «La modification des conditions de travail a été acceptée par 95% du personnel de production, se réjouit Walter Degle, le responsable de la production. Nous sommes nous-mêmes surpris par l'augmentation de la qualité.» Un programme de formation a permis la mise à niveau du personnel, qui peut dorénavant assembler aussi bien une machine de bureau qu'un serveur, ou de personnaliser un micro-ordinateur portable fabriqué en Asie mais adapté aux besoins des clients allemands. «Nous tirons ainsi parti des coûts de fabrication inférieure en Asie pour la production de produits standards et de la qualité d'adaptation et de la proximité pour servir nos clients», précise le manager.

[2] RESPONSABILISER LES OPÉRATEURS

Avec le travail par îlots, chaque opérateur est responsable des ordinateurs qu'il assemble. Les pièces sont suivies par codes-barres. On sait exactement quand et par qui elles ont été installées, et la quantité comme la qualité de production de chaque opérateur. Les primes sont cependant affectées par îlot, pour renforcer la solidarité entre les membres de l'équipe. Une manière élégante de remplacer

usinouvelle.com/ressources

e-BRIEFING

EXCLUSIF
La note d'un expert à télécharger



Management

L'USINE NOUVELLE

Les groupes autonomes de progrès (GAP)

> Les abonnés peuvent télécharger gratuitement, ce document sur notre site usinouvelle.com/ressources

André Langlois,
directeur général
d'AL-Consulting
et IdealTech



Dans les îlots du site d'Augsbourg, chaque micro-ordinateur est désormais assemblé par un seul opérateur.

le rôle ingrat de chef d'atelier par la pression amicale des collègues... Dans le même temps, chacun se sent personnellement impliqué. La qualité est devenue l'affaire de chacun et non plus un objectif impersonnel. « Mais attention aux effets pervers, comme les freins à la mobilité entre îlots aux performances différentes, observe André Langlois, directeur général d'AL-Consulting. Une récompense au plus haut niveau collectif, dans ce cas l'usine, avec des modalités de calcul connues de tous s'avère plus juste. Cela permet également d'intégrer les services support à la production. » La direction de l'usine mise plutôt sur la communication au sein de l'îlot, qui peut aussi compléter la formation par une entraide mutuelle.

[3] ACCROÎTRE LA FLEXIBILITÉ

La répartition de la production sur de nombreux îlots permet aussi d'adapter finement la production à la demande, ce qui n'est pas le cas avec des chaînes. Il suffit d'ouvrir ou de fermer quelques îlots, ou de faire varier le nombre d'employés sur certains d'entre eux. Les 510 salariés de Fujitsu affectés à la production travaillent 35 heures par semaine, mais sur une base annualisée,

avec d'importantes variations du temps de travail hebdomadaire. L'effectif est renforcé par un volant de 400 à 500 intérimaires, ce qui facilite l'adaptation de la force de travail aux besoins de la production. Il s'agit également d'un personnel au salaire plus bas, qui n'est pas protégé par le puissant syndicat IG Metall...

[4] SOUS-TRAITER LA LOGISTIQUE

« Nous avons en Bavière des sociétés très performantes dans le domaine de la logistique, argumente Walter Degle. Nous préférons nous concentrer sur notre cœur de métier. » La logistique est donc sous-traitée, et les 250 salariés s'occupant de ces tâches à l'intérieur de l'usine se reconnaissent à leur gilet d'une couleur différente. En amont, le partenaire réceptionne les composants, les prépare et les fournit à la demande. Le stock représente en moyenne deux jours de production. Et pour réduire le nombre de pièces à gérer, les claviers sont livrés avec des touches sans aucune indication. En dix secondes, celles-ci sont gravées au laser selon une méthode de sérigraphie, dans l'une des 39 langues gérées. À Augsbourg, la performance se situe aussi dans les détails. ■