



Eurocopter répare deux fois plus vite ses hélicoptères

En perte de vitesse sur le marché de la réparation des hélicoptères, la filiale d'EADS a décidé fin 2008 de revoir complètement ses process pour relancer son atelier.

PAR HASSAN MEDDAH

LE CHEF DU PROJET



ERIC NAZ / EUROCOPTER

VINCENT SCHILLIGER, responsable de l'activité maintenance

réparations près de deux fois plus vite. Récit d'une transformation menée en moins deux ans.

Trop cher, pas assez efficace, rentabilité médiocre... l'atelier de réparation d'Eurocopter, installé à Marignane, a bien failli fermer en 2008. Mais sa maison mère, le groupe EADS sous l'impulsion de son président exécutif Louis Gallois, en a décidé autrement le jour où elle a fait des services l'un des principaux leviers de développement. Pour restaurer sa compétitivité, le constructeur aéronautique a dû revoir en profondeur tous ses processus tant en interne qu'auprès de ses clients. Aujourd'hui, l'atelier, qui remet sur pied des Super-Puma de l'armée et des appareils civils, réalise ces

[1] FAIRE SON PROPRE CHECK-UP

Fin 2008, Eurocopter décide de revoir toute son organisation et se fait aider par le cabinet Step Consulting. Avec un mot d'ordre : « Pas de tabous sur les solutions envisagées ». L'introspection dans laquelle se lance l'industriel met le doigt où cela fait mal : cycles de contrat trop longs, manque de procédures standardisées à l'atelier, approvisionnement problématique des pièces, structure tarifaire inadaptée... Pour y remédier, pas moins de quatorze actions, formalisées dans le plan « Move4U », sont lancées en juillet 2010. Avec un budget spécifique de 2,2 millions d'euros pour financer la transformation.

[2] DÉNICHER LES BONNES IDÉES DES SALARIÉS

Cadres, mécaniciens, préparateurs qualité... tous sont invités à proposer des pistes d'amélioration. Pour remonter les idées du terrain, les 250 salariés concernés ont été mobilisés à travers une dizaine de groupes de travail. L'un des résultats les plus concrets est la mise en place d'un pré-diagnostic des machines effectué directement chez le client et mené à partir d'une nouvelle check-list. Pour la mettre au point, Step Consulting va plancher sur le sujet pendant plusieurs semaines, avec les compagnons d'Eurocopter. Résultat : un nouveau guide d'évaluation d'une cinquantaine de pages est rédigé. Il est également décidé de constituer une « flying team ». Ce duo, composé d'un expert technique et d'un spécialiste du chiffrage des réparations, se rend chez le client durant cinq jours pour analyser les problèmes. Quand le premier expertise l'appareil, le second transmet rapidement au client une estimation commerciale des travaux à réaliser. « Le client est séduit par cette démarche », indique Vincent Schilliger, en charge de l'activité entretien/réparation/maintenance en France pour Eurocopter. Ce pré-diagnostic garantit

usinouvelle.com/ressources

e-BRIEFING



David Bonus, associé Step Consulting (co-auteur, avec Alexandre Brocard).

Le Lean appliqué au tertiaire



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



Durant la révision complète d'un hélicoptère, l'appareil est littéralement désossé : les capots sont enlevés, les équipements démontés pièce par pièce, la peinture décapée...

une meilleure réactivité. Très en amont, le technicien connaît les pièces à remplacer et anticipe sur leur réapprovisionnement.

[3] REMETTRE À PLAT LES CONTRATS

Un groupe de travail constitué des équipes marketing et commerciales, épaulé par les services juridiques, s'attaque à la réécriture des contrats commerciaux. Les offres de la concurrence, les dernières expériences commerciales sont passées au crible. L'objectif est atteint après un travail en profondeur d'un an. Les nouveaux contrats imposent désormais aux clients des délais de réponse. Les multiples temps morts liés aux allers-retours entre Eurocopter et son client à l'occasion de la découverte de réparations imprévues pouvant engager des frais supplémentaires, sont ainsi réduits. « Avant, il pouvait se passer plusieurs semaines avant que le client ne réponde. Le chantier était alors à l'arrêt ou très ralenti », explique Vincent Schilliger. Pour les réparations basiques, une clause oblige les clients à répondre dans les quatre jours. Comme en écho, la même recette est appliquée pour refondre l'offre tarifaire. « Nous proposons désormais un premier niveau de prestations très accessible, un produit d'appel en quelque sorte avec des options. Notre commercial a désormais une boîte à outils pour convaincre son client », se félicite le responsable.

[4] IMPLANTER LE LEAN DANS LES ATELIERS

La révision complète d'un hélicoptère nécessite de disposer d'un atelier de réparation le mieux agencé possible. « Dix-huit mois ont été nécessaires entre l'étude des besoins, la mise en place d'une nouvelle logistique et la mise en œuvre de la réorganisation de l'atelier », indique Hervé Brugeaud, responsable des ateliers. Ainsi en avril 2010, 20 000 m² ont été réaménagés, la superficie cloisonnée en fonction des différentes étapes de la réparation et des flux logistiques. L'action la plus spectaculaire a été la disparition du magasin. À la place, les techniciens se servent dans les distributeurs de pièces (visserie, scotch, réglét...) automatiquement réapprovisionnés. Ceux-ci sont disposés au cœur même de l'atelier, réduisant les temps de déplacement et supprimant le temps d'attente. Eurocopter a aussi réorganisé le travail des équipes adoptant les méthodes du « lean ». Les 350 tâches élémentaires ont été réordonnées de manière optimale en s'assurant de la disponibilité des techniciens. Désormais, chaque grande visite est pilotée par un trio - un commercial, un logisticien et un technicien - qui fait régulièrement le point au pied même de l'appareil. Le commercial fait le lien entre l'équipe et le client, le responsable logistique s'assure de la disponibilité des pièces, le technicien coordonne la réparation. Un fonctionnement plus collectif et moins de temps perdu dans la prise de décision. ■