



guide

LA MÉTHODE ROSSIGNOL POUR RELOCALISER

►► P.62



La méthode Rossignol pour relocaliser

Le leader mondial de la glisse a relocalisé la production de 60 000 paires de skis à Sallanches, en Haute-Savoie. Il a développé un produit adapté au « made in France » et modernisé son site.

ADRIEN CAHUZAC

Problèmes de qualité, stocks trop importants, délais de production trop longs... Les raisons ne manquent pas pour expliquer aujourd'hui la relocalisation surprise, effectuée par Rossignol, de 60 000 paires de skis sous-traitées jusqu'à présent à Taïwan. « Notre marché se situe autour de l'arc alpin. Il est plus efficace de produire en

France dans le cas d'une activité saisonnière. Cela permet d'affiner, en quantité et en qualité, la production par rapport à la demande », explique Mimmo Salerno, le directeur de l'usine de skis Rossignol-Dynastar de Sallanches (Haute-Savoie). Récit d'un retour aux sources orchestré en moins de deux ans.

[1] RÉALISER SON CHECK-UP INDUSTRIEL

En novembre 2008, la banque australienne Macquarie rachète un Rossignol exsangue. Le nouveau PDG, Bruno Cercley, fait appel au cabinet de conseil Alvarez&Marsal, spécialisé dans les retournements d'entreprises. Le but? Remettre à plat la stratégie du fabricant (voir « L'Usine Nouvelle » n°3177 du 28 janvier 2010). « Il y avait de gros problèmes sur l'outil industriel. Rossignol fabriquait et sous-traitait à l'aveugle, sans avoir les commandes », assure Douglas Rosefski, directeur du bureau français d'Alvarez&Marsal. Conséquences : des stocks à profusion et des problèmes récurrents de qualité. « La relocalisation était l'une des solutions possibles dans le plan de retournement, mais rien ne garantissait qu'elle puisse être rentable », poursuit-il. Une équipe de quatre personnes est constituée début 2010. Composée de responsables des directions finance et industrie, cette « task force » réfléchit au rapatriement d'une partie des skis sous-traités en Asie. Pendant deux mois, tous les coûts de production sont passés au peigne fin. « A Taïwan, on ne gagnait que sur la main-d'œuvre, soit 25 % du coût d'un ski, sans tenir compte des frais et délais de transport », résume Mimmo Salerno. L'acheminement des matériaux, fibres de verre, acier pour les carres, plastiques et caoutchouc, prenait à lui seul six semaines, et la production trois mois !

[2] RECONCEVOIR LE PRODUIT

L'étude révèle que l'usine de Sallanches n'est que de 15 à 20 % plus chère que la production à Taïwan. « Un écart compensable par une redéfinition du produit et une augmentation de notre productivité », affirme Mimmo Salerno. Bruno Cercley tranche début septembre 2010. Il donne son feu vert à la relocalisation de la fabrication des 60 000 paires de skis pour enfants. Avec à la clé, le développement d'un nouveau modèle, pour une industrialisation dès le mois de mars 2011. Pendant quatre mois, une dizaine de personnes en R&D mettent au point un modèle spécifique, qui utilise les mêmes matériaux, le même process que ceux utilisés pour les skis pour adultes fabriqués à Sallanches. Le but? Standardiser le plus possible la fabrication pour limiter les frais supplémentaires. Ainsi, son coût de revient est quasi équivalent à un ski fabriqué à Taïwan.



En standardisant la fabrication d'un nouveau modèle de skis pour enfants, Sallanches est arrivé à un coût de revient quasi-équivalent à ceux produits à Taïwan.

[3] RATIONALISER LES ATELIERS

En parallèle, un travail est effectué pour gagner en productivité et tenter de réduire l'écart de coût avec Taïwan. Trois presses sont rapatriées et de nouvelles machines sont installées pour usiner les semelles et cintrer automatiquement les carres. Rossignol assure s'être débrouillé seul, sans aucune aide publique. Quelques cabinets spécialisés sont cependant contactés pour des conseils d'organisation. Ainsi, Val.I.D., dans le Cher, apporte son aide pour «tendre les flux» sur les opérations de moulage et diminuer les stocks d'encours. À terme, ils seront divisés par deux d'ici à deux ans. Au total, un million d'euros est investi pour moderniser l'outil de production. Mais Rossignol reste discret, pour l'heure, sur les gains de productivité réalisés à ce jour.

[5] RECRUTER DE NOUVEAUX SALARIÉS

Cette relocalisation s'accompagne d'un recrutement de 20 personnes, qui portera à 230 l'effectif de l'usine. Trois salariés en maintenance (2 électromécaniciens et un

planificateur), deux à la méthode (industrialisation des produits), et une quinzaine dans l'atelier de production. Le nombre a été calculé en fonction des 26 000 heures de travail récupérées. Rossignol n'a pas pu bénéficier des aides à la relocalisation car il n'atteignait pas le seuil de 25 CDI à temps plein. Toutefois, trente postes en CDI saisonnier sont en cours de recrutement, pour travailler chaque année d'avril à octobre.

Rossignol s'est adressé à Pôle emploi et a noué des relations avec des entreprises locales pour embaucher leur personnel quand elles sont dans le creux de la saison. «Nous fidélisons ce personnel intermittent, en leur offrant une complémentarité de travail avec des employeurs dépendant de la période des sports d'hiver», souligne Mimmo Salerno. Des formations - financées et développées en interne - vont être ensuite proposées d'ici au mois de mars aux opérateurs en production. Si sa relocalisation est un succès, Rossignol pourrait pousser plus loin la logique. Et pourquoi pas, rapatrier à terme les 40 à 50 000 paires de skis pour enfants qu'il fait encore fabriquer en Chine populaire. ■