

QUALITÉ | Traquer les sources de défauts chez soi ne suffit plus. Pour tenir leur rang, les donneurs d'ordres aident leurs sous-traitants à améliorer leurs performances. Objectif? Rester compétitifs face aux pays low cost. ■ PAR THIBAUT DE JAEGER

La chasse aux coûts se fait chez le fournisseur

Trop de fournisseurs tuent la qualité et l'efficacité! C'est le constat que vient de faire Airbus en annonçant la réduction de son panel de 3 000 à... 500. Et l'avionneur risque bien de ne pas s'arrêter en si bon che-

min. Après avoir divisé par six leur nombre, il devra identifier ceux qui sont stratégiques et les amener au niveau de qualité et de performance requis pour tenir des coûts de plus en plus serrés. Spectaculaire, la démarche du groupe aéronautique est loin

d'être un cas isolé. Dans un marché de l'automobile en pleine tourmente, PSA et surtout Renault ont relancé la course à la productivité et mettent la pression sur leurs sous-traitants (lire «L'Usine Nouvelle» n° 3028). Ces derniers sont, de fait, responsa-

EN CINQ MOIS, TOKHEIM CONVERTIT MPI AU LEAN MANU



1. L'identification des gisements de progrès.

Le fabricant de pompes à essence de Grentheville (Calvados) a entraîné MPI, son fournisseur de pièces en fonte, dans l'aventure du Lean. En mars 2006, il dépêche un commando de trois ingénieurs dans ses ateliers pour repérer les sources d'économies en termes d'organisation et de matière. Objectif: réduire de 35% le prix de revient des 110 pièces produites par jour pour mettre le sous-traitant de Vire (Calvados) au niveau des concurrents chinois.



2. L'élaboration d'un scénario de changement.

Le groupe de travail mis en place par Tokheim propose à MPI, trois semaines après un mini-audit, de réorganiser la cellule de production via un chantier Hoshin. «Notre idée: gagner une journée sur la fabrication des pièces en mettant trois personnes sur la ligne au lieu de quatre», confie Laurent Bordier, le directeur des opérations. Une petite révolution! Très spécialisés jusque-là, les salariés de MPI deviendront polyvalents pour monter une pièce de A à Z.

bles de 70 % des problèmes de qualité constatés sur les véhicules...

Engagés de longue date dans des démarches d'amélioration des performances, constructeurs et équipementiers de rang 1 réactivent à tour de bras les programmes de soutien aux prestataires un peu tombés en désuétude. « Les récents problèmes qu'ils ont pu rencontrer sur le front de la fiabilité et de la qualité les ont poussés à muscler leurs équipes dans ce domaine », constate Gérard Monin-Baroille, le P-DG de l'Institut pour la compétitivité automobile et la recherche de l'excellence (Icare). Chez Delphi, depuis 2003, une dizaine d'ingénieurs volants — tous experts de la démarche d'amélioration des performances Lean manufacturing — passent quinze jours par mois en usine pour améliorer la compétitivité du panel de fournisseurs cibles. Renault dispose d'une force de frappe plus conséquente de 110 personnes, dont

la moitié est basée en dehors de l'Europe, pour effectuer les mêmes chantiers de remise à niveau. Et bien d'autres secteurs s'engouffrent dans la brèche, sans forcément disposer de ressources aussi importantes. Pêle-mêle, le fabricant de pompes à essence Tokheim (lire ci-dessous), l'équipementier aéronautique Messier-Bugatti ou DCN se sont, eux aussi, mis à jouer les grands prêtres de l'amélioration des performances.

LES DONNEURS D'ORDRES AFFÛTENT LEURS ARGUMENTS

Loin d'être altruistes, ces démarches n'ont qu'un objectif : réduire les coûts. Car la non-qualité fait grimper les prix. C'est après avoir constaté que deux de ses fournisseurs étaient 30 à 35 % plus chers que leurs concurrents chinois que Tokheim leur a proposé de se convertir au Lean manufacturing.

« Les équipementiers automobiles se sont aperçus que 70 % de leur coût matière émanait de leurs fournisseurs. Pour baisser durablement leurs coûts, ils vont donc travailler en amont chez leurs rangs 2, 3, voire 4 », souligne Gérard Monin-Baroille.

Pas facile cependant de convaincre ces fournisseurs de se lancer dans l'aventure. Pour transformer son essai en coup de maître, le donneur d'ordres doit d'abord identifier les sous-traitants « critiques ». « Nous accompagnons prioritairement ceux qui nous vendent des pièces complexes à un prix élevé », explique Jean-Louis Hamonet, le responsable de l'amélioration des coûts matière pour la division système de direction de Delphi Europe. DCN a, pour sa part, fait le choix de travailler d'abord avec les entreprises qui interviennent sur ses sites de production. « Pour les sélectionner, nous avons mis au point une bat- Suite page 50 ►

De quoi parle-t-on ?

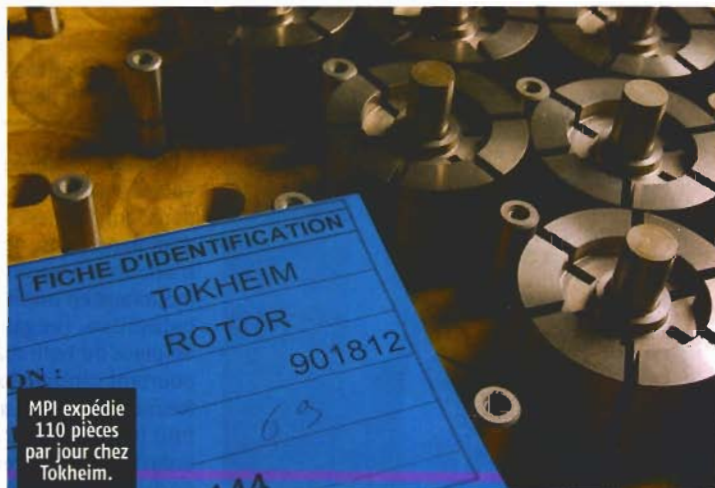
► **LE LEAN MANUFACTURING**
Méthodologie, inspirée du Toyota Production System, qui permet d'optimiser les processus en luttant contre toutes les sources de rebuts : organisation, matière...

► **LE HOSHIN**
Nom donné aux chantiers d'amélioration menés, dans un temps limité, sur un espace précis.

ACTURING ou démarche d'amélioration de la qualité



Ligne de fabrication réaménagée.



MPI expédie 110 pièces par jour chez Tokheim.

1. La réorganisation de la cellule de production. Sans avoir vraiment le choix, MPI accepte la solution proposée par Tokheim en mai dernier. Le fournisseur réaménage son espace de travail. Il revoit complètement le déplacement des pièces entre deux opérations et redéfinit le rôle des opérateurs. « Grâce aux experts de Tokheim, nous avons pu structurer autrement notre cellule de production », se félicite Alain Desforest, le directeur du site de Vire.

4. Le partage des gains. Dès juillet, l'objectif de réduction des coûts est atteint à 80 %. MPI a gagné un demi-poste sur la production dédiée à Tokheim, le prix de revient par pièce baisse de 20 %. L'effort continue avec une formation pour les salariés. La méthode a aussi fait des petits dans l'atelier. « Nous nous sommes remis en question sur d'autres postes, assure Alain Desforest. Et certains clients, déçus par les pays low cost, reviennent vers nous avec une philosophie proche de celle de Tokheim. » La brèche est ouverte !

► Suite de la page 49 *terie de quatorze indicateurs prenant en compte le chiffre d'affaires, le taux de dépendance ou la volonté du dirigeant»,* éclaire Pascal Le Corre, chef de projet développement fournisseurs.

Pour emporter définitivement l'adhésion du sous-traitant, un carnet de commandes bien garni constitue un atout mais demeure insuffisant. Donner une visibilité d'un ou deux ans sur les volumes est aussi une condition sine qua non. « Si le client ne veut pas s'engager sur un volume de commandes à l'année, on ne va pas faire l'effort de s'organiser spécifiquement pour lui », avoue Jean-Yves Cantel, responsable méthodes de MPI, une société spécialisée dans l'usinage de précision, implantée à Vire (Calvados, 45 salariés).

En général, rares sont les prestataires qui refusent la main tendue. Mais attention à ne pas convaincre superficiellement ! Pour s'assurer de leur bonne volonté, Delphi commence par mener des chantiers pilotes. Pendant deux ou trois jours, ses experts inves-

Point commun aux différentes solutions préconisées par les experts : les résultats doivent être rapides.

tissent les ateliers pour identifier les postes d'amélioration possibles en termes de rendement, de taux d'utilisation machine, de rebuts... Même démarche chez Renault. « Ces visites servent à identifier les sources de gains potentiels en observant, dans l'atelier, la manière dont s'organise le travail », assure Bruno Rogowski, le directeur de la qualité et du développement des fournisseurs à la direction des achats du constructeur (lire ci-dessous).

Réorganisation de l'atelier, mise en place de lignes de production en U, développement de la polyvalence des salariés... Les solutions préconisées par les experts varient selon la nature du sous-traitant et sa maturité. Seul

point commun : les gisements de progrès jaillissent généralement rapidement. « Les résultats doivent être spectaculaires », avertit Daniel Marco, le fondateur du cabinet de consulting Géolean. Faute de quoi, le fournisseur et ses salariés se démotiveront vite. « Le test ne doit pas dépasser six mois », complète Laurent Bordier, le directeur des opérations de Tokheim à Grentheville (Calvados). Les interventions de Delphi ne se prolongent en aucun cas au-delà de huit mois. Le donneur d'ordres n'a pas vocation à accompagner en permanence le sous-traitant. Le but est bien que ce dernier poursuive seul sa route en matière d'amélioration des performances. Même si l'apprentissage de l'indépendance se révèle souvent délicat. « Nous n'avons pas les ressources en interne ni même les moyens financiers pour travailler avec un consultant sur ces sujets », déplore Alain Desforest, le directeur du site calvadosien de MPI.

400 000 EUROS D'ÉCONOMIE PAR FRÉGATE CONSTRUITE

Les résultats sont pourtant probants et devraient inciter les sous-traitants à s'engager sans retenue. Pour les participants, la démarche d'accompagnement est gratuite. MPI, le fournisseur de Tokheim, estime avoir gagné 20 % sur le coût de la main-d'œuvre grâce au Lean. Et tout le monde est gagnant : chez les sous-traitants travaillant pour DCN, en trois mois, la non-qualité a reculé de 15 %. Résultat : DCN parvient à gagner 400 000 euros par frégate construite !

Enorme gain aussi du côté de Delphi qui a fait chuter les temps de changement d'outils chez l'un de ses sous-traitants de 5 heures à 1 heure 20. « Nous partageons les bénéfices », assure Jean-Louis Hamonet de Delphi. En revanche, en cas d'échec, la sanction est rapide. Une PME de la métallurgie l'a appris à ses dépens. Elle a refusé l'aide de son donneur d'ordres de l'automobile, préférant travailler avec un consultant de son choix. Las ! Au bout de six mois, les gains ne sont pas au rendez-vous. La punition est sans appel : le marché a été confié à un autre. ■

“ Les équipementiers ont des marges de progrès énormes ”

L'avis de Bruno Rogowski, directeur de la qualité et du développement des fournisseurs à la direction des achats de Renault

« Les plus grands équipementiers n'ont pas épuisé tous les gisements de productivité dans leurs usines. Sur une centaine d'implantations, une part importante n'atteint pas encore les standards mondiaux en matière d'organisation industrielle. Les gains générés par la mise en place du Lean manufacturing sont pourtant considérables. Chez l'un de nos fournisseurs, nous avons ainsi divisé par trois le nombre des rebuts internes. Et les industriels ne doivent pas négliger les poches de productivité de la supply-chain. Les interfaces logistiques entre les fournisseurs de rang 1, 2 ou 3 sont loin d'être optimales. Un sachet de granulés de plastique, par exemple, voyage parfois pendant cent jours avant d'arriver chez le client final. C'est trop long et c'est une source de surcoût. »



B.R.