

11ÈME TROPHÉE FRANCO-ALLEMAND DES MEILLEURES USINES

LES CLÉS DE L'EXCELLENCE INDUSTRIELLE

Anticiper les attentes du client, innover et réduire les coûts : tels sont les trois dogmes des cinq sites industriels qui figurent au palmarès de notre Trophée 2005, réalisé en partenariat avec les instituts de management français l'Insead et allemand WHU.

Le cru 2005 est arrivé ! Cinq sites, en France et en Allemagne, dont l'organisation industrielle est particulièrement performante, figurent au palmarès de la onzième édition de notre Trophée des meilleures usines. Secteur en pointe cette année, la high-tech. Guerre des coûts et menaces de délocalisation obligent, elle se doit de faire tous les efforts nécessaires pour garder sa place en Europe. Un impératif illustré par notre champion 2005, l'usine d'Auerbach du groupe Cherry (lire page 62). S'il mise sur les développements de l'électronique dans l'automobile pour assurer son avenir, le site n'en continue pas moins de produire 15 000 claviers d'ordinateur par jour... Et il s'est même payé le luxe de rapatrier une

Comment sont choisis les lauréats ?

Un questionnaire établi par les professeurs de l'Insead permet d'évaluer l'excellence industrielle des sites, passant au crible la stratégie, l'organisation de la production, la relation avec les clients, la supply chain... Un jury, composé de professeurs de l'Insead et de son partenaire allemand WHU (Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung) ainsi que de journalistes de « L'Usine Nouvelle » et du « Wirtschaftswoche », visite les usines sélectionnées afin de choisir les lauréats. Pour l'édition 2006, il est d'ores et déjà possible de proposer la candidature d'un site situé dans l'Union européenne en contactant l'Insead ou « L'Usine Nouvelle ». A noter : un questionnaire spécial sera adressé aux PME.

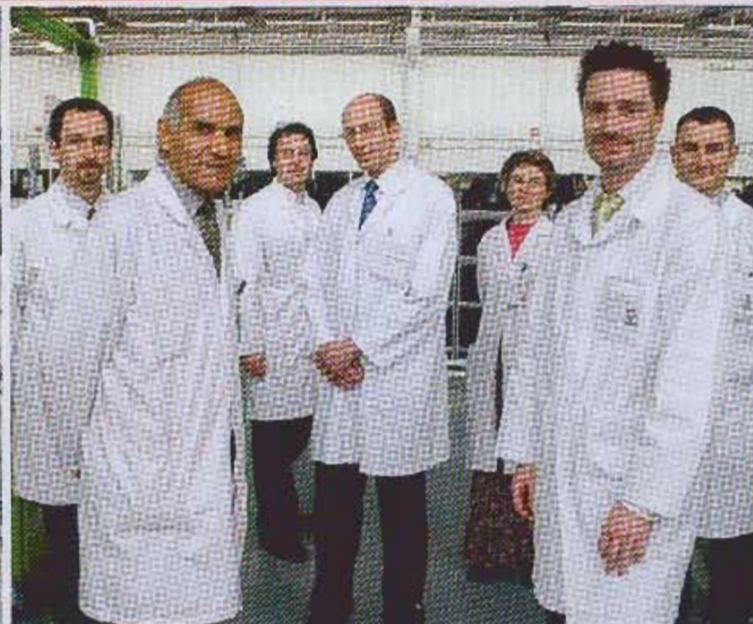
série produite un temps en Chine ! L'unité Siemens de Durach (lire page 70) se bat, elle aussi, pour maintenir sa production. Grâce à ses bons résultats, le fabricant de réseaux radio mobiles a réussi à devenir le pilote de cinq autres sites. Le site de Bus Elektronik de Reisa (lire page 68), près de Dresde, spécialisé dans le développement et l'assemblage de cartes électroniques, maintient, quant à lui, une solide croissance grâce à sa politique de service et de contrôle qualité.

Le secteur médical se glisse aussi sur le podium à travers Fresenius Medical (lire page 72). Installé dans les environs de Francfort, le leader mondial des appareils de dialyse (32% du marché) propose de plus en plus d'appareils programmables et contrôlables à distance. Enfin, la seule société

Les cinq équipes récompensées



CHERRY, AUERBACH (ALLEMAGNE).



VALEO, NOGENT-LE-ROTROU (FRANCE).



BUS ELEKTRONIK, REISA (ALLEMAGNE).

3 QUESTIONS A **STEPHEN CHICK,**

professeur de gestion de technologie à l'Insead



La pression des pays à bas coûts est un aiguillon pour les usines européennes"

Les sites visités cette année sont-ils fortement touchés par la concurrence des pays à bas coûts ?

Oui, la pression est constante. Et il est clair que la sous-traitance vers ces pays va continuer et que l'Europe industrielle va encore subir des pertes dans les années à venir.

Comment les usines peuvent-elles réagir ?

Beaucoup partent à la chasse aux coûts.

C'est un levier important mais il a ses limites et il faut trouver d'autres pistes.

Continuer à croître requiert d'affiner sa stratégie, par exemple en personnalisant le plus possible les produits ou bien en trouvant des niches technologiques. Les industriels doivent aussi aller encore plus loin dans la connaissance des attentes de

leurs clients : il faut essayer de comprendre comment ils utilisent ce qui leur est fourni, voir quels sont leurs besoins au-delà de la technicité du produit, notamment en termes de délais de livraison, de reconception... Ils doivent chercher à les aider dans leurs propres processus. Pour cela, les industriels doivent nouer de réels partenariats avec leurs clients.

Les champions, comme Cherry cette année, ont-ils encore des marges de progrès ?

Quand on regarde ce que sont devenus les précédents vainqueurs, on s'aperçoit qu'il est toujours possible d'aller plus loin dans l'amélioration continue. A condition de structurer les programmes et de miser sur l'implication et la formation des salariés.

française au palmarès cette année, Valeo avec son site de Nogent-le-Rotrou (Eure-et-Loir) est aussi l'unique représentant de l'industrie traditionnelle (lire page 66). A son efficacité industrielle parfaitement rodée, l'équipementier ajoute une stratégie résolument innovante en localisant des ateliers au plus près de ses clients.

Mais au-delà de leurs spécificités, ces cinq sites s'appuient tous sur les trois fondamentaux de l'organisation industrielle, qui restent des piliers incontournables pour toute usine à la recherche de l'excellence : l'écoute du client, l'innovation et la maîtrise des coûts.

1. Anticiper les attentes du client

Tous le constatent : le client en demande toujours plus et il faut savoir suivre, voire anticiper le mouvement. Ecoute et service sont indispensables. Comment se distinguer de ses concurrents dans ce domaine ? Il faut faire en sorte de connaître parfaitement son client. C'est ce que vise Cherry en participant au maximum aux programmes de recherche de ses clients, pour être sûr de leur offrir le produit le plus adapté. Et aussi pour en garder la maîtrise ! Car, pas question d'être un simple sous-traitant. « Nous voulons intervenir dans les cahiers des charges pour influencer certains choix, notamment pour les matériaux. Et plus nous aurons de marge de manœuvre sur le design, plus nous pourrons essayer d'augmenter la qualité et de baisser les coûts », insiste Norbert Sporer, le directeur des opérations. Autre recette pour séduire ses commanditaires ? Remplir les fonctions qu'ils ne peuvent plus assumer. Champion de cette politique, Bus continue d'assurer pour ses clients la fabrication de cartes en très peti-

tes séries ou demandant des montages manuels de précision. Un moyen de les délester des achats et du stockage des multiples références de composants nécessaires.

Fresenius a choisi une autre voie, en réorganisant son site en fonction de ses différents marchés. La demande, trop disparate, a justifié le choix industriel de créer des mini-unités autonomes au sein de l'usine, chacune étant entièrement dédiée à une zone géographique spécifique. Plutôt que de réorganiser son outil de production ou de perdre des marchés à cause de la distance, Valeo a, de son côté, décidé de rapprocher ses ateliers de ses clients : il a installé des lignes de fabrication sur le site roumain de Dacia pour fournir, entre autres, les climatiseurs de la Logan. Plus que de satisfaire le client,

il s'agit bien là de le garder. Sans délocaliser cependant puisque tous les climatiseurs fabriqués en Roumanie sont destinés aux marchés limitrophes et n'ont pas vocation à fournir les sites actuellement alimentés par Nogent-le-Rotrou.

2. Favoriser l'innovation

Pour survivre, les usines se doivent aussi de proposer de plus en plus de valeur ajoutée. La planche de salut ? La recherche-développement. Cherry ne s'y trompe pas, qui y investit en moyenne 7 à 8% de son chiffre d'affaires par an et réalise une part croissante de ses revenus grâce à ses brevets. Fresenius également mise beaucoup sur son inventivité. Avec un enjeu encore plus grand : améliorer le confort et la survie des patients et faciliter le travail des soignants. Sur le 1,3 million de personnes sous dialyse dans le monde, Fresenius revendique, par le biais de ses cliniques, l'accès à quelque 120 000 malades. Ses chercheurs, médecins et experts peuvent observer directement les résultats de leurs travaux.

Les capacités d'innovation transpirent aussi logiquement dans les process. Les designers de Cherry dessinent souvent en partie les machines utilisées pour la fabrication de leurs modules. Chez Siemens, les prototypes sont réalisés sur le site de Durach qui leur fait faire leurs premiers pas en production. Au bout de quelques mois, une fois la fabrication stabilisée, les savoir-faire et compétences acquis sont transmis aux autres sites du réseau (Brésil, Chine, Espagne, Italie).

Mais créer de nouveaux (suite page 62) !!!



SIEMENS, DURACH (ALLEMAGNE).



FRESENIUS, SCHWEINFURT (ALLEMAGNE).

/// (suite de la page 61) produits et améliorer les process ne suffisent pas. **Encore faut-il accélérer constamment la mise sur le marché de ces innovations.** Dans ce domaine, la palme revient incontestablement à notre champion de l'année: en dix ans, Cherry est passé de quarante-huit à dix-huit mois de développement.

3. Maîtriser les coûts

Si comprendre les besoins du client et innover sont des pierres angulaires de l'organisation industrielle, la continuelle baisse des coûts imposée par le marché oblige les sites à des performances toujours renouvelées. **Productivité et ingéniosité doivent être au rendez-vous pour continuer à justifier l'existence d'un site industriel.** Après avoir perdu une production de claviers au profit de la Chine, le groupe d'électronique Cherry s'est fixé comme défi de la récupérer. Comment? Il a modifié des équipements standards pour automatiser le maximum d'étapes de la production, ce qui a diminué les investissements. Associée à une réorganisation du travail permettant de diminuer le nombre d'opérateurs sur la ligne, cette mesure a permis de gagner 40% sur le coût de cette série... Sur ce site, l'amélioration continue a certes pour objectif d'augmenter la qualité finale des produits mais elle poursuit un autre but clairement affiché et diffusé: générer des économies. Ainsi les **3 277 suggestions du personnel appliquées l'an dernier ont débouché sur une économie de quelque 800 000 euros.**

«Les économies? Un enjeu majeur chez nous», martèle Christoph Sahm, le vice-président de Fresenius Medical Care, responsable du site de Schweinfurt. Alors que les traitements doivent être appliqués trois fois par semaine sur les 120 000 patients, le moindre euro gagné sur la fabrication est une victoire. C'est l'existence même du site qui est en jeu. «Tant que nous gardons des coûts de travail directs inférieurs à 8% du coût total du produit, il n'y a aucune raison d'aller réaliser la production ailleurs», calcule le manager.

Bus Electronik a, pour sa part, activé un autre levier traditionnel d'économies: les achats. Un poste clé pour ce site spécialisé dans les petites séries. Siemens, lui, mise avant tout **sur le benchmarking.** Les équipes du fabricant de réseaux mobiles comparent en permanence les performances de prix réalisées sur les différents sites du groupe et même à l'extérieur. Une vigilance indispensable pour se développer. Voire pour survivre. ●

AGATHE REMOUÉ