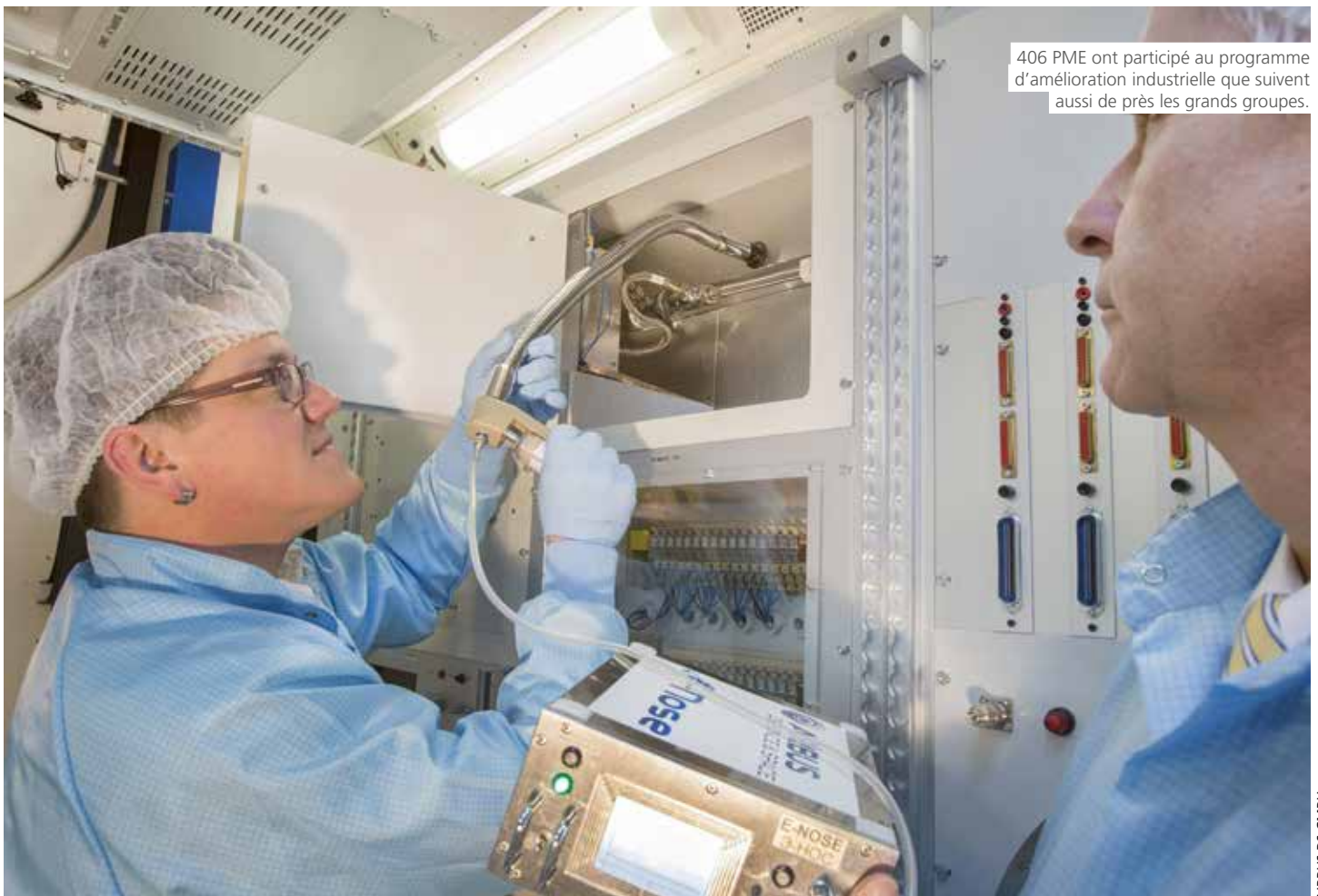


Le plan triennal d'amélioration de la filière aéronautique a fait grimper la performance industrielle des sous-traitants de 15 %. Bien, mais pas suffisant ! Le Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales (Gifas) envisage un Performances industrielles 2 dès 2017. Regard sur une action collective ambitieuse qui s'appuie sur le concept de grappe, qui a fait le succès par exemple de l'industrie italienne.

# Performances industrielles : un 2<sup>e</sup> programme sur les rails



406 PME ont participé au programme d'amélioration industrielle que suivent aussi de près les grands groupes.

Par Agnès BARITOU D'ARMAGNAC

**L'**État était au départ sceptique : comment attirer 400 PME dans un programme d'amélioration industrielle ? Trois ans plus tard, les chiffres font rêver. Au 31 décembre 2015, ce sont 406 PME qui ont participé à ce programme, au sein de 69 grappes, dans toute la France, de Brest (Finistère) à la Corse. C'est le Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales (Gifas) qui a lancé ce programme national d'amélioration de la performance de la *supply chain* aéronautique, baptisé Performances industrielles, courant de 2014 à 2016. L'association toulousaine Space, elle, était en charge de la maîtrise d'œuvre, forte de son réseau d'experts et de consultants. Un programme financé à hauteur de 22,9 millions d'euros, par l'État (dans le cadre du Programme d'investissement d'avenir [PIA] – 6 millions d'euros), par les régions (dans le cadre de la formation – 2,2 millions d'euros), par le Gifas (dans le cadre du Comité stratégique de filière – 3,3 millions d'euros) et par les donneurs d'ordres et fournisseurs (11,4 millions d'euros). Le principe : constituer une grappe autour d'un donneur d'ordres, avec cinq à sept PME.

Un diagnostic individuel est alors posé pour chaque PME afin d'identifier les axes prioritaires d'amélioration (gestion des flux, analyse charge-capacité, etc.) ainsi que les besoins en formation. Le donneur d'ordres n'échappe pas au travail, puisque la relation avec ses fournisseurs est également analysée. Un plan d'actions est défini, piloté par un consultant dédié. Et comme l'un des enjeux essentiels de cette amélioration est de maintenir ces bonnes pratiques, l'expert Space revient six mois après la fin de la mission pour s'assurer de la pérennité des actions engagées.

### TÉMOIGNAGES

Certaines PME avaient déjà expérimenté le travail en grappe à travers Aerolean'k, une action collective régionale dédiée au *lean manufacturing*. À l'instar du chaudronnier ariégeois CMA, 65 salariés et 6 millions d'euros de chiffre d'affaires. Cette fois-ci, c'est une petite révolution qui a transformé l'entreprise, après plusieurs actions sur la gestion des flux (chantier 5S, implantation d'îlot, management visuel d'atelier), la qualité et l'approvisionnement. « En réorganisant

*nos flux, nous allons passer d'un flux de 437 mètres à 267 mètres »,* précise David Fuentes, responsable de l'amélioration continue chez CMA. Les bénéfices se sont déjà fait sentir. « Nous avons amélioré nos marges et notre performance, confie Lucette Lagoutte, directrice générale de CMA. De 80-85 %, nous sommes passés à 97 % de taux de service et à 98 % pour la qualité. »

Et quand on est une TPE comme Ramameca, usineur de huit personnes à Roquettes, près de Toulouse (Haute-Garonne) ? Pas forcément facile de s'engager dans ce type de programme. « Nous avons une problématique à résoudre : notre taille, qui rend difficile l'affectation de ressources à ce projet, notre dépendance vis-à-vis de notre client Microturbo (plus de 80 % du CA) et notre difficulté à mettre en œuvre un ERP haut de gamme », reconnaît Sylvain Theron, chef de projet performances industrielles au sein de Ramameca. L'objectif, lui, était triple : maîtriser l'adéquation charge-capacité, optimiser les flux et fiabiliser les délais de livraison. Un plan directeur de production a alors été mis en œuvre : dès mai 2014, la performance industrielle de la TPE a décollé. Un

*Le donneur d'ordres n'échappe pas au travail, puisque la relation avec ses fournisseurs est également analysée*



Parmi les soutiens apportés aux grappes, Emmanuel Macron (ministre de l'Économie) et Marwan Lahoud (Airbus Group et Gifas).

## La performance industrielle a grimpé de 40 % à 55 %

succès qui n'est qu'une première étape. « Il nous faudra aussi créer un vrai plan industriel et commercial adapté à la taille de notre société », annonce Sylvain Theron.

### PREMIER BILAN

Aujourd'hui, même si toutes les entreprises impliquées dans Performances industrielles n'ont pas terminé leurs travaux, un premier bilan vient d'être établi par le Gifas. « La maturité industrielle des PME-TPE qui terminent le projet a fortement progressé, en moyenne de 15 points : les briques de maturité dites de fondation y sont désormais en place et celles dites de base sont posées à 50 %, assure Éric Fanio, chef de projet Space. La grande majorité de ces sociétés améliorent leurs performances : elles réduisent en moyenne de moitié leur retard et/ou leur non-qualité. Au sortir du projet, les PME nous le disent : elles travaillent mieux, sont plus performantes et ont libéré de la capacité pour accompagner les montées en cadence ou satisfaire de nouvelles opportunités. Elles savent aussi que ce n'est qu'une étape vers l'excellence industrielle, que la filière s'est fixée en ligne de mire, et se déclarent prêtes à continuer. »

« Les donneurs d'ordres chefs de grappe bénéficient également de ces résultats », souligne Jean-Michel Poulhier, chef du programme au Gifas. De leur côté, « des plans d'amélioration ont également été entrepris essentiellement sur les thèmes des prévisions (amélioration de la mise à disposition des prévisions), des interfaces (la transparence sur le niveau de performances des fournisseurs) et de la logistique ». La phase 2 de Performances industrielles, « qui permettra à notre supply chain de continuer sa progression vers l'excellence industrielle, est très attendue pour les entreprises françaises de la filière », conclut-il.

### ET MAINTENANT ?

Car il ne faut pas se voiler la face : le progrès est réel pour une partie des PME, mais il faut continuer. D'après un premier bilan portant sur 15 grappes de 86 PME, la performance industrielle a grimpé de 40 % à 55 %. Dans ce marché où la compétition fait rage au niveau mondial, on vise bel et bien l'excellence industrielle exigée par les grands de l'aéronautique. C'est la raison pour laquelle le Gifas a donné son accord pour renouveler ce programme à partir de 2017, sur un réseau d'entreprises moins étendu, entre 200 et 250 PME en France. ●

## PAROLES D'EXPERT



Christophe CABARET

Directeur des opérations de Space.

## « Les PME peuvent continuer à partager au sein du club Space Share »

**Enjeux :** Alors que Performances industrielles entame sa dernière année, sur quels aspects ont porté les efforts de changement ?

**Christophe Cabaret :** Ce qui est intéressant, c'est que les deux parties prenantes ont dû faire des efforts. D'après un premier bilan concernant 28 grappes de 165 PME, ces dernières ont mis en place des actions d'amélioration des flux (43 %), de la gestion de production (33 %), de la qualité (7 %) et de l'approvisionnement (7 %). Côté donneurs d'ordres, les efforts se sont portés en majorité sur la communication avec les fournisseurs, la logistique (problèmes de réception et d'envoi de la matière) et l'envoi de prévisions fiables et stables.

**E. :** Le premier bilan de ce programme est-il positif pour la chaîne de sous-traitance ?

**C. C. :** Seize grappes ont terminé le cycle de dix-huit mois. Ce qui ressort de ce premier bilan, c'est que la maturité globale (en matière de flux, qualité, etc.) dans ces PME a progressé de 15 %. Un autre chiffre : en termes de livraison à l'heure, de profondeur de retard et de non-qualité, 75 % des PME ont réussi à progresser de 50 %.

**E. :** Qu'est-ce qui a bien fonctionné ? À l'inverse, quels efforts restent-ils à réaliser ?

**C. C. :** Ce qui a vraiment marché, c'est que ces entreprises savent maintenant faire une analyse charge-capacité à court terme : j'ai une commande, est-ce que j'y arrive dans les délais. Ce qui ne marche pas, c'est comment je me projette à six mois, un an. Cette visibilité a du mal à descendre dans la chaîne de sous-traitance. Il faudrait des contrats pour pérenniser la situation, mais les grosses entreprises ont dû mal

à le faire... et quand elles le font, les PME n'arrivent pas à les digérer. Plus largement, la principale problématique est de pérenniser les bonnes pratiques.

**E. :** Cela peut-il se faire dans le cadre d'un club comme Space l'a instauré l'an dernier ?

**C. C. :** En effet, il fallait trouver un moyen simple pour que les PME puissent échanger sur leurs difficultés opérationnelles. Le premier club Space Share a démarré en Midi-Pyrénées en juin 2015, fédérant une douzaine de PME provenant de trois grappes qui se sont terminées. Étonnant : ces PME nous ont demandé de les aider à réfléchir à l'aspect stratégie d'entreprise... C'était assez inattendu pour nous.

**E. :** Le Gifas a annoncé en janvier qu'il soutiendrait financièrement un programme Performances industrielles 2.

**C. C. :** Oui, cette fois, l'objectif porterait sur 200 à 250 entreprises, de 2017 à 2019. Nous souhaitons ce programme. Et les PME nous le demandent également. Il s'agirait cette fois de mettre l'accent sur la planification sur le moyen et long terme et sur la mise en œuvre d'une dynamique globale d'amélioration via le management. Ce serait bien aussi de chercher plus d'ETI comme chefs de grappe.

**E. :** Ce programme est-il financé ?

**C. C. :** Avec un budget d'environ 9 millions d'euros, ce programme – dont Space devrait assurer la maîtrise d'œuvre, au moins sur la partie budget – a besoin d'un financement de l'État et des régions. Nous y travaillons !

Propos recueillis par A. B. A.