

Gestion professionnelle de la sous-traitance

Aujourd'hui dans une entreprise telle que TORNOS, gérant une production en flux tiré et tendu, donc avec une fabrication à la commande, les sous-traitants jouent un rôle primordial. De manière à assurer le fonctionnement sans faille de cet élément influant sur la gestion du juste à temps et de la qualité de réaction de l'entreprise, TORNOS a mis en œuvre un programme «qualité et sous-traitance» pour lequel nous avons rencontré M. Gilles Berdat.

Responsable «qualité fabrication et sous-traitance», il est à même de nous orienter sur cet important projet.



Monsieur Berdat bonjour, pouvez-vous résumer pour nos lecteurs l'historique et les tenants et aboutissants de cette évolution ?

Bonjour, en fait nous travaillons déjà depuis quelque temps à ce projet. Nous avons réalisé de bonnes expériences avec la mise sur pied et la gestion des îlots de production, ceux-ci fonctionnant dans une logique «clients-fournisseurs» identique à celle rencontrée dans la sous-traitance. Autrement dit, nous comptons profiter de notre vécu à l'interne pour professionnaliser notre approche de la sous-traitance et éliminer ainsi les dysfonctionnements.

Est-ce à dire que vous jugez l'approche de la sous-traitance actuelle un peu légère en terme de qualité ?

En fait, nous désirons absolument travailler méthodiquement et mieux intégrer nos sous-traitants qui réalisent des opérations et des produits ayant un impact direct sur la qualité et le respect des délais de nos produits finis. Cette intégration vise à assurer que la qualité des pièces et/ou des groupes qui arrivent sur nos bords de lignes corresponde à nos exigences (qui sont également celles de nos clients).

Aujourd'hui, la qualité des pièces fabriquées par nos sous-traitants est bonne, malheureusement des opérations complémentaires telles

que l'emballage en unité de consommation, l'information rapide et bidirectionnelle, l'identification, la traçabilité, etc... laissent encore à désirer et diminuent la qualité globale de leurs prestations.

Si je comprends bien, vous désirez formaliser des procédures pour augmenter la qualité de ces éléments, mais n'avez-vous pas peur «d'alourdir» le travail et de noyer vos sous-traitants sous la paperasse ?

Procédure est un mot qui effectivement peut faire craindre le pire; dialogue limité, rigidité, etc.. mais en fait, nous désirons mettre sur pied une organisation consentie par deux parties et apporter ainsi beaucoup d'avantages, par exemple:

- ◆ réduction des en-cours pour les deux parties
- ◆ fluidité du trafic entre l'expédition de notre sous-traitant et la disponibilité au montage
- ◆ enregistrement, distribution et gestion simplifiés
- ◆ traçabilité et gestion des éléments
- ◆ échange d'informations rapide (quasiment instantané avec l'e-mail)

- ◆ réactions rapides et adaptées avec précision, dynamisme
- ◆ davantage d'autonomie du sous-traitant et cela en toute confiance.

Pour notre sous-traitant, par exemple, en cas de corrections d'un produit suite à la détection d'une erreur, d'une évolution ou d'une modification du produit, le feed-back sur une pièce est instantané et notre partenaire peut donc corriger immédiatement sa production.

Plus précisément pour TORNOS, quels sont les avantages ?

Le but principal pour TORNOS est de disposer de partenaires fiables sur lesquels l'entreprise peut compter à tous les niveaux :

- ◆ qualité d'exécution fiable et répétitive
- ◆ garanties d'approvisionnement, respect des délais et des documents
- ◆ élimination des contrôles
- ◆ conditionnement adéquat selon les données de TORNOS
- ◆ identification précise des stocks et des encours
- ◆ maîtrise des versions.

Cependant, ne craignez-vous pas de rebuter certains sous-traitants par cette augmentation des travaux administratifs ?

Il est bien clair que vu de l'extérieur, ceci peut sembler contraignant, mais notre expérience avec les flots nous démontre qu'il est possible d'entretenir une relation «fournisseur – sous-traitant – partenaire» à l'aide d'une gestion quasiment «zéro papier». Les rapports de non-conformité débouchant sur des boucles d'amélioration, une augmentation constante de la qualité crée un mode d'information apprécié.

Notre but avec cette procédure est de garantir la fiabilité de notre approvisionnement tout en améliorant la qualité de la prestation de nos partenaires.

Quels sont les moyens mis en œuvre pour appliquer ces mesures ?

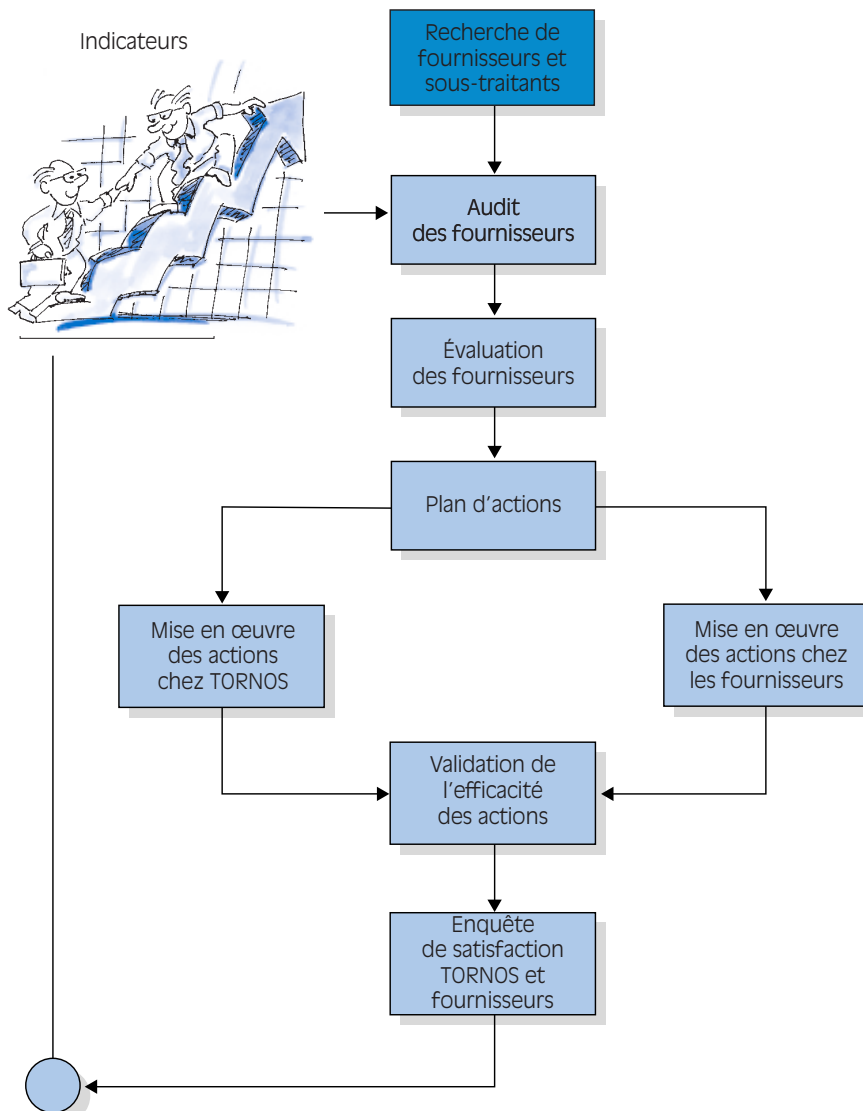
Des collaborateurs spécialisés ont été récemment engagés; formés actuellement sur le terrain, ils seront les interlocuteurs privilégiés de nos sous-traitants, ils devront établir des contacts réguliers, les informer, les accompagner et les former à ces processus.

Nous voulons absolument considérer nos sous-traitants comme des partenaires avec lesquels nous devons créer une relation privilégiée et lui assurer un développement optimal.

TORNOS va auditer et évaluer ses sous-traitants et sous-traitants potentiels afin de détecter les besoins en formation et d'assurer celle-ci pour garantir une qualité à tous les niveaux :

- ◆ qualité des pièces
- ◆ qualité de conditionnement
- ◆ qualité d'identification
- ◆ qualité de la traçabilité
- ◆ qualité organisationnelle
- ◆ qualité de la relation

Programme «qualité et sous-traitance»



Gestion professionnelle de la sous-traitance

Est-ce à dire que TORNOS va imposer la certification à ces sous-traitants ?

Non, l'important pour nous est de respecter un certain «esprit de la norme» et de créer un véritable partenariat. Nous désirons évoluer avec nos sous-traitants en renforçant leurs compétences pour correspondre à notre système, mais nous ne désirons pas leur imposer la certification.

Aujourd'hui, malheureusement, les efforts de certains de nos sous-traitants – par ailleurs très compétents – sont réduits, voire carrément anéantis par des problèmes de conditionnement ou de transport.

Pris dans la globalité, quelle est la politique de l'entreprise envers la sous-traitance ?

Nous ne l'avons jamais caché, nous réalisons à l'interne toutes les pièces stratégiques nécessitant un savoir-faire particulier ou des moyens de production très importants qu'il est difficile de trouver à l'extérieur.

Toutes les pièces ne correspondant pas à ces deux catégories, dont une partie non-négligeable est à haute valeur ajoutée, peuvent être sous-traitées. Nous allons évaluer nos sous-traitants sur les mêmes critères que nos îlots internes, notre but étant finalement d'obtenir le meilleur ratio qualité-prix-délai.

Qu'implique donc cette façon de faire comme changements au niveau de l'organisation de TORNOS ?

Je vous ai précédemment dit que deux personnes allaient accompagner nos sous-traitants dans la démarche d'amélioration, nous pouvons y ajouter un nouveau responsable des achats de sous-traitance ainsi qu'un responsable qualité

pour les bords de ligne. Ce renforcement a pour but de dynamiser le retour d'information vers les unités d'approvisionnement.

Cela signifie que beaucoup de personnes sont impliquées, n'est-il pas difficile d'adjoindre tous ces postes à une organisation somme toute déjà fonctionnelle ?

Nous nous sommes engagés sur une voie d'amélioration, l'augmentation de notre productivité et la garantie de qualité à tous les niveaux qu'est en droit d'attendre notre clientèle sont les objectifs premiers de TORNOS.

M. Berdat, nous vous remercions de ces explications.

Conclusion

Les tendances générales observées dans les processus industriels actuels, se retrouvent chez TORNOS, à savoir

- ◆ les entreprises externalisent volontiers toutes les activités n'étant pas le cœur de leur métier
- ◆ de ce fait, les fournisseurs deviennent plus importants
- ◆ et ceux qui sont compétitifs jouissent d'un avenir assuré
- ◆ les contrats deviennent plus globaux et plus durables à long terme
- ◆ la technique favorise les appels d'offres
- ◆ et les flux d'informations (e-mail, internet, etc).

Le produit offert par le sous-traitant est pris dans son ensemble (produit et tout ce qui l'entoure en termes de services et de prestations associées). Cette évolution importante de la place du produit dans toute une chaîne de fournisseurs force les entreprises à une remise en question de leurs relations:

- ◆ achat de solutions
- ◆ formation conjointe et but commun
- ◆ fourniture d'équipements, de personnel ou de savoir-faire
- ◆ professionnalisation des échanges
- ◆ flux de communication
- ◆ création de partenariat authentique.

La philosophie de TORNOS pourrait se résumer de la manière suivante:

- ◆ engagement durable avec des partenaires dynamiques
- ◆ confiance totale en les compétences de ceux-ci
- ◆ relations renforcées dans une optique «gagnant-gagnant»
- ◆ transparence d'informations et échange bidirectionnel.

La sous-traitance pour TORNOS en quelques chiffres

(estimations basées sur les chiffres 2000)

CA estimé de nos sous-traitants (produits TORNOS) :	CHF 60 Mio.
Nombre d'entreprises de sous-traitance :	> 100
Origine géographique :	Arc jurassien principalement