

## Chapitre 8

### LA FONCTION INDUSTRIELLE

Le groupe Altrad est constitué de nombreux sites de production, pour l'essentiel situés en Europe (un site en Tunisie), chacun étant spécialisé sur une gamme de produits spécifique. Une rationalisation permanente de l'outil de production permet de maintenir des prix de revient compétitifs.

#### 8.1 ÉVOLUTION DE LA DIRECTION INDUSTRIELLE

##### 8.1.1 Les grands enjeux de la Direction industrielle aujourd'hui

Le groupe Altrad est confronté aujourd'hui à des enjeux d'adaptation et d'optimisation de son outil industriel. Les marchés ont évolué – la crise profonde de 2008 est passée par là, notamment dans les secteurs du BTP. La chute de chiffre d'affaires (25 %) liée au ralentissement de l'économie dans le monde fait que la plupart des unités de production se sont retrouvées en sous-utilisation et en surcapacité.

C'est particulièrement vrai dans le secteur des bétonnières et des brouettes. La constitution du Groupe s'est faite par des rachats d'entreprises qui avaient déjà parfois un problème de dimensionnement : certaines entreprises, faisant le pari de l'avenir, ont surinvesti sur des équipements peu

utilisés. Il faut dès lors recalibrer l'outil industriel de manière à retrouver des taux de charge qui permettent *a minima* l'absorption directe des coûts fixes. Cela passe par une réflexion sur la taille critique des usines, leur concentration et la fusion de certains sites de production dans les lieux les plus appropriés. Cette concentration concerne l'ensemble des pays, y compris l'Allemagne qui n'échappe pas à cette nécessité de concentration. Une stratégie de réalignement sur le marché est nécessaire.

L'enjeu est complexe, car il faut réorganiser les forces de production de façon plus productive tout en gardant une certaine flexibilité si la demande repart. À partir du moment où l'on concentre et mutualise les moyens industriels, la *Supply chain* devient critique.

Dans le secteur des échafaudages, le développement de la location a amené un maintien du taux de charge. La production d'échafaudages est également moins consommatrice en équipements industriels lourds, comme des lignes de presse et de peinture, plus avides de capitaux et astreintes à la problématique du taux d'utilisation.

La Direction industrielle a mis en place une réflexion globale sur la base d'une bonne connaissance des forces et faiblesses internes et des facteurs externes, ainsi qu'une excellente maîtrise des aspects économiques (financier et marché).

Produit, *process* et site par rapport au marché sont à la fois soumis à un nouveau *design*. C'est un travail de longue haleine (dix ans sont parfois nécessaires) que le Groupe a engagé de façon pragmatique et structurée.

### 8.1.2 La problématique du *low cost*

Il est aujourd'hui impossible de ne pas s'intéresser à une stratégie industrielle qui consiste à aller vers des pays à bas coûts. C'est parce que le Groupe dispose d'une vision claire, reformulée et revisitée de ce que doit être sa force industrielle demain,

que l'on est capable d'aborder des restructurations par petits pas sur un site.

Les choix de délocalisation dans des pays à faible coût de main-d'œuvre répondent à plusieurs logiques :

- L'analyse de la valeur globale indispensable à la bonne décision est essentiellement liée au produit. L'innovation peut consister à faire des sous-ensembles communs d'articles de services. Cela complexifie notablement la problématique industrielle avec deux logiques de *process* à penser en même temps : des produits de masse sur la base desquels on pense l'industrialisation (et le reste suit) et des produits de plus forte valeur ajoutée qu'il est judicieux de garder à proximité.
- L'impact d'une délocalisation peut être de 5 à 10 % en gain sur la main-d'œuvre mais amener des impacts forts en matière de BFR (stock et temps de transport).
- La notion de service est à prendre en compte car c'est la première mission de la fonction industrielle.

Il convient d'associer le bon coût à la définition du produit. Travailler sur le *low cost* consiste parfois à proposer un nouveau *design* des produits (par exemple les étais *low cost*) en définissant techniquement un produit plus adapté sur le marché (en réduire le poids, par exemple). Quand la Direction industrielle décide de travailler sur un étai *low cost*, un compromis est indispensable entre les souhaits de la filiale et ceux du Groupe. L'intégration des préoccupations des parties prenantes et les limites que le Groupe souhaite fixer sont à la base d'un véritable partenariat entre la filiale concernée et le Groupe.

### 8.1.3 Les missions de la Direction industrielle

Un séminaire récent de la *progress unit* production a permis de préciser les missions de l'organisation industrielle :

1. Livrer ponctuellement au client les produits commandés en qualité, quantité, coût : cette mission première, à la base

d'une relation saine avec un client, est souvent mal assurée, sans que l'on soit pour autant capable de le démontrer. Cela suppose de pouvoir disposer d'un outil de mesure adapté, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Il existe des écarts mais l'absence de mesure concernant le niveau de qualité de service ne facilite pas le respect des engagements commerciaux, parfois imprécis.

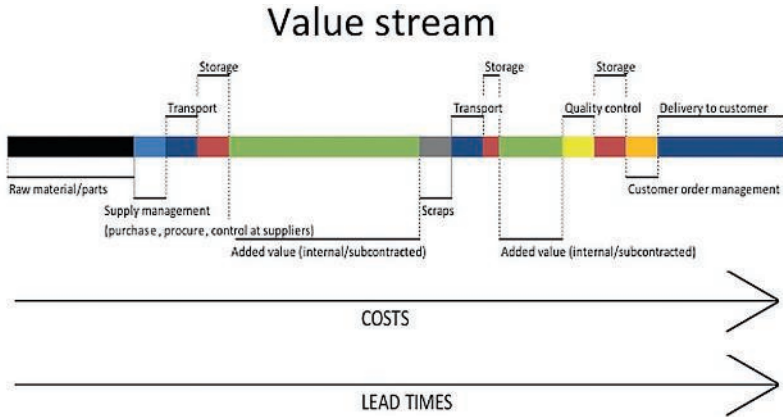
Le retour d'expérience montre que l'on ne parle que des cas qui se passent mal. La Direction industrielle et la Direction de la *Supply chain* ont dès lors une ambition partagée forte : mettre en place des indicateurs qui permettent de sortir des évidences aveuglantes pour aller dans la lumière de la connaissance.

2. Générer des améliorations : de ruptures (comme les restructurations par exemple) et continues (*lean manufacturing\** notamment). À ce jour, il n'existe pas d'outil de mesure de ces améliorations.

La *progress unit* Production a engagé un travail de fond en matière de définition afin d'assurer la comparabilité des outils de production.

L'amélioration de la productivité et celle de la flexibilité sont des axes majeurs. L'objectif n'est pas de diminuer le temps passé aux changements de série, mais de changer plus souvent et d'apporter de la flexibilité à l'outil industriel. Améliorer la productivité doit s'entendre aussi au sens de la main-d'œuvre ; il est fondamental d'éviter les gaspillages et que les opérateurs fassent de la valeur ajoutée. Cela ne remet pas en cause l'importance du *Total Productive Management\** (TPM) et de la *Single Minute Exchange of Dies* (Smed\*) qui sont complémentaires. Par exemple, Mostostal réalise tous les planchers du Groupe sur deux lignes automatiques de profilage suite à des investissements sur des rouleaux de profilage. Dans une approche intégrée, le Groupe investit sur de la perte de stock de façon à libérer du cash immédiatement.

Le schéma suivant montre qu'il est essentiel d'avoir une vision complète sur la totalité de la chaîne de valeur :



#### 8.1.4 La planification des améliorations de l'outil industriel

Il est indispensable de réadapter la capacité au marché, dans une double approche stratégique et opérationnelle, site par site.

Les améliorations sont générées par :

- des restructurations (transfert de l'outil de production). Ces restructurations répondent à une double contrainte : contrainte de moyens (coûts, temps, etc.) *et* contrainte de résultats (aller vite et de façon durable) ;
- des investissements ;
- la contribution des *progress units* (faible coût mélangeur, *progress unit* échafaudage, etc.).

Quand une équipe projet travaille à la restructuration d'un site, elle aborde la démarche dans une logique de *progress unit* provisoire. C'est une mission délicate qui demande une maîtrise totale de l'information, afin de ne pas démobiliser les équipes.

Les initiatives individuelles existent et les entreprises du Groupe ne restent pas sans réagir. Certaines entreprises ont lancé de grands projets :

- Irbal (bétonnières et équipements de levage) a proposé une réorganisation de type *lean manufacturing* (deux ans, avec l'aide d'un consultant) ;
- ASD (matériel scénique) a un projet visant à réorganiser la production et démarrera une initiative de *lean manufacturing* avec des consultants ;
- Famea (structures métalliques et parties de structures) a travaillé sur un programme de réduction des coûts.

Le bon fonctionnement de la démarche du Groupe s'appuie, compte tenu des moyens réduits de la Direction industrielle, sur une logique de sponsors et d'ambassadeurs de l'amélioration par les filiales mêmes.

Des initiatives portées par des sponsors doivent se déployer au niveau de chaque filiale du Groupe. Chaque entreprise doit lancer un plan d'amélioration formalisé portant l'ensemble de sa chaîne de valeur. La Direction industrielle initie un plan global pour le Groupe sur la base de projets connus (investissements, projets d'achats, logistique). Ce plan se complétera avec les projets à venir, réalisés en continu.

Un rapport hebdomadaire permet à la Direction industrielle de suivre ce qui se passe dans chaque usine.

## 8.2 LA STRATÉGIE DE QUALITÉ

La qualité est au cœur des préoccupations du groupe Altrad depuis l'aube de son existence. Dans son ouvrage *Stratégie de groupe* (1989), Mohed Altrad consacrait un chapitre entier, sous le titre "La qualité pour réussir", à sa conception de la qualité, fidèle aux théoriciens contemporains qui y voyaient un facteur clé de la compétitivité. Comme les fondateurs du

*Total Quality Management*\* (TQM), Edwards Deming et Joseph Juran, ainsi que l'inventeur des cercles de qualité, le Japonais Kaoru Ishikawa, il cherchait alors déjà comment concilier les trois facteurs de la productivité de l'entreprise : sa bonne organisation, la motivation au travail du personnel et la qualité des produits.

Ce n'est donc pas un hasard si, partant des comités de qualité créés à l'époque, le groupe Altrad a évolué vers une organisation matricielle centrée sur des *progress units* en partie inspirées du concept japonais de *kaizen*, qu'on peut définir comme la recherche d'un processus d'amélioration continue, et dont elles se distinguent toutefois en ce que le management de la qualité totale du Groupe concerne toutes ses fonctions, toutes ses activités et toutes ses entreprises, et non pas seulement le processus de production et l'innovation technologique, et vise dès lors à favoriser la participation de tous les salariés du Groupe.

Or, comme l'ont noté nombre de chercheurs, les entreprises qui mènent une démarche qualitative rencontrent généralement deux écueils majeurs : la difficulté pour les équipes chargées de la qualité d'impliquer l'ensemble du personnel à tous les niveaux, comme le stipulent les principes de la qualité et de l'excellence, et l'adaptation des principes universels de la qualité à chaque contexte socioculturel.

Le concept de chaîne de valeur, adopté notamment pour réorganiser le Groupe, a également conduit Mohed Altrad à s'intéresser aux techniques du *reengineering*, envisagé en 1993 par le consultant américain M. Hammer et qu'on peut définir comme une démarche pragmatique de reconstruction de l'entreprise et de réinvention de la chaîne de valeur, visant à améliorer les conditions de performance en termes de coûts, de qualité, de service, de rapidité, etc. Cette démarche concerne bien entendu toutes les fonctions, tâches et postes, tant au niveau du siège et des entreprises filiales que dans les rapports entre toutes les entités en divers domaines : industriel, technologique, commercial, financier, humain, culturel, etc.

Moins stratégique et plus pragmatique que le *kaizen*, le *reengineering* favorise la rapidité dans les remises en cause et dans les résultats, d'où parfois une certaine brutalité ; aussi Hammer, insistant sur le facteur de "rupture", recommande-t-il de renoncer à toute procédure inadaptée à l'environnement de l'entreprise, notamment au nom de la primauté du client.

Dans le cadre d'une telle approche du management, cet effet de brutalité est toutefois corrigé par l'implication du plus grand nombre de participants dans la refonte des entreprises et du Groupe à travers les *progress units* et les réunions directoriales.

Le *reengineering* n'est pas une démarche d'amélioration mais de rupture, aux objectifs souvent très ambitieux : réduire de 25 % les coûts d'approvisionnement, diviser par deux les coûts logistiques, etc. – objectifs inaccessibles par de simples améliorations. Intégrée à une gestion en réseau, cette logique peut se traduire par des transferts d'activités au sein du Groupe – des entreprises les moins créatrices de valeur vers les plus compétitives –, voire, à l'extérieur, par des délocalisations ou des changements de fournisseurs et de partenaires.

Le *reengineering* d'un groupe autorise toutefois certains changements radicaux sans remise en question du périmètre du groupe ni donc des emplois : la reconstruction s'intéresse alors à des ressources (humaines, financières, logistiques, technologiques, commerciales...) dispersées structurellement ou spatialement, les traitant comme si elles étaient centralisées ; une fois les décisions prises et les *process* définis au niveau central, leur application est répartie entre les différentes entités pour atteindre les résultats escomptés. C'est la "rupture tranquille" : pas de licenciement massif, mais seulement une redistribution des activités dans un esprit de performance et de qualité totale.



### 8.2.1 Stratégie globale, “glocale” ou locale ?

Au sein du groupe Altrad, l’objectif de la qualité totale est de proposer constamment, grâce à la mise en tension continue de toutes les activités du Groupe, des produits et des services adaptés aux attentes évolutives des clients – c’est-à-dire aussi bien les acheteurs-revendeurs que les consommateurs ultimes et les prescripteurs.

Or, ces attentes et cette perception de la qualité diffèrent plus ou moins d’un pays ou d’un circuit de distribution à un autre. Ainsi, produit par produit, et selon l’importance de ces variations, le Groupe adopte tantôt :

- une stratégie globale, proposant sur tous ses marchés un produit de qualité identique ;
- une stratégie “glocale”, adaptant le produit aux attentes spécifiques de chaque marché, souvent par des modifications mineures mais prégnantes aux yeux d’une clientèle, et apportées si possible au stade de la finition : ajout d’une marche arrière sur une bétonnière destinée à la clientèle allemande, autre couleur de carrosserie, mention d’une marque nationale (conjointement ou non avec la marque Altrad) et de la norme nationale, etc. ;
- une stratégie locale, dans les cas extrêmes où une perception locale très spécifique de la qualité recommande de renoncer à toute standardisation – ce qui n’exclut pas d’impliquer le reste du Groupe ou de son réseau externe au niveau de certains composants.

Le management de qualité totale, comme cette troisième option le souligne, vise en effet, tout en répondant aux attentes du client, à optimiser les coûts du producteur (notamment à travers des économies d’échelle), accroissant sa compétitivité et/ou sa rentabilité, d’où tantôt :

- une standardisation partielle : malgré des attentes différentes de la part des cibles visées, il demeure possible de

compartimenter la production entre plusieurs entités du Groupe ou de son réseau, avec à la fois une optimisation de la répartition des tâches – de l’approvisionnement en matières premières jusqu’au conditionnement du produit – et la mise en œuvre d’une stratégie de “juste à temps” pour tendre les flux et réduire les stocks d’encours et de produits finis tout en évitant des ruptures de stock qui, par des délais de livraison allongés ou des retards de livraison, nuiraient à la satisfaction des clients intermédiaires et finaux ;

- une standardisation totale : lorsque les attentes des clients sont relativement universelles, le Groupe prend pour référence le niveau de qualité du plus exigeant des marchés ciblés – voire un niveau encore supérieur s’il souhaite (c’est-à-dire face à ses concurrents sur ce marché de référence) positionner son produit comme “haut de gamme” –, ce qui sera alors le cas *a fortiori* sur des marchés moins exigeants, justifiant éventuellement une politique de prix d’écramage et aboutissant ainsi, dans les faits, à un marketing “glocal” à travers cette différenciation selon les prix.

On voit ici comment la politique de qualité fait partie intégrante de la stratégie à long terme du groupe Altrad, souvent à la source même d’une réflexion qui se traduira, loin en aval, par de nouvelles stratégies de production, de marketing, d’achats ou d’approvisionnements, au fur et à mesure que l’orientation initiale se diffuse dans l’ensemble du Groupe en impliquant tout son personnel, voire en influençant le comportement des partenaires externes du réseau.

C’est dans cet esprit que l’on a choisi d’élargir la notion de client aux relations internes (entre entreprises du Groupe) et externes (pour celles du réseau Altrad), comme les prix de cessions internes en sont l’illustration comptable. En outre, au-delà des audits externes périodiques, des procédures d’autocontrôle ont été développées, qui se sont avérées mieux correspondre aux ambitions en matière de qualité totale.

### 8.2.2 La qualité dans les entreprises du Groupe

Le management de la qualité totale a pénétré toutes les entités du groupe Altrad – les directions fonctionnelles comme les entreprises filiales –, qu’elles œuvrent dans la production, dans le commerce ou encore dans les achats, les approvisionnements ou la logistique.

Pour un chef d’entreprise, la qualité se vit comme un engagement personnel, total et constant, une manière de concevoir durablement son propre travail et ses relations avec les clients ainsi qu’un cercle vertueux où il est appelé à entraîner l’ensemble de ses collaborateurs directs et de son personnel. Aussi, afin de veiller à une pleine adhésion des chefs d’entreprise à ce qui est à la fois un esprit et un corpus de règles et de procédures précises et impératives, c’est à l’un d’eux que fut confiée la rédaction d’une fiche de sensibilisation validée et diffusée par la Direction générale du Groupe, où sont exposées, aux côtés de certains principes du *kaizen* et du *reengineering*, dûment adaptés au contexte multiculturel du Groupe, les deux valeurs fondamentales d’une démarche de qualité totale :

- le respect du client (externe ou interne), par l’étude de ses attentes et la prise en compte de ses insatisfactions éventuelles, et une confiance mutuelle souvent formalisée à travers des contrats d’assurance qualité ;
- l’échange d’informations entre toutes les entités du Groupe (et leurs clients) mais aussi entre tous les acteurs du réseau engagés dans la chaîne de valeur.

La gestion en réseau du Groupe repose en effet sur la qualité de tous les maillons de la chaîne, sachant que l’élément le plus faible tire vers le bas la qualité de l’ensemble. Ainsi, le niveau de qualité d’une bétonnière dont la cuve provient d’une usine, le moteur d’une autre et le montage d’une troisième ne peut se satisfaire d’un simple contrôle à l’issue du montage final, mais réclame le respect scrupuleux des règles de conformité par

tous les acteurs du réseau, grâce à l'interaction harmonieuse du service qualité mis en place au sein de chaque entreprise et de la Direction Qualité du Groupe – émanation de la *progress unit* correspondante –, chargée de planifier la qualité et d'initier et superviser des projets en ce sens.