

Les dossiers d'Assystem Consulting

Bien gérer le transfert d'une activité industrielle : une démarche complexe qui nécessite d'associer différentes expertises et la prise en compte de la dimension sociale

Tentées par l'eldorado des pays à bas coûts de main d'œuvre (Low Cost Countries ou LCC), les industries occidentales n'hésitent plus à localiser tout ou partie de leur production dans des pays émergents capables de faire aussi bien et moins cher.

Attirés par les économies potentielles, les dirigeants peuvent néanmoins déchanter lors de la mise en place effective du projet de transfert. Il s'avère même être un échec total lorsque son pilotage global est chaotique.

En effet, une fois les contours du projet dessinés, une série de défis techniques, organisationnels et sociaux émerge. Il faut aligner le management intermédiaire sur de nouveaux objectifs, rendre synchrones les plannings respectifs du fournisseur et du donneur d'ordre et s'assurer que les délais seront respectés.

Fort de notre expérience dans ce domaine, nous avons établis les critères incontournables pour mener un tel projet par essence impopulaire. Se posent ainsi le traitement de la question sociale, la capacité à gérer un environnement multifonctionnel et la maîtrise des sujets techniques.

La nécessité de construire une vision économique et sociale au-delà du transfert

Des outils, comme par exemple la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), offrent effectivement la visibilité nécessaire sur le plan économique pour motiver la décision d'un transfert mais sont insuffisants pour traiter la question sociale. Il est nécessaire de concevoir une situation "après-transfert", un projet de refondation sociale qui vise à proposer des solutions de reclassement interne/externe pour tous ceux dont l'emploi va être touché. La GPEC se contente de constater l'impact social, sans construire plus avant.

Le projet de refondation sociale doit être pensé longtemps à l'avance. Il précède de un à deux ans l'opération de transfert. L'entreprise s'en servira comme socle pour sa feuille de route et sa communication. A défaut, le transfert sera vécu comme une brutale délocalisation, ce qui provoquera des dommages tant financiers (débrayages, grèves, sabotages de l'outil industriel...) que d'image auprès des pouvoirs publics, des organisations syndicales et du grand public.

Cette démarche relève de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, qui est la déclinaison pour l'entreprise des concepts de développement durable. L'entreprise, qui adhère à ces

principes, garantit une meilleure prise en compte de l'impact économique, social et environnemental dans ses activités.

Par conséquent elle doit considérer, au sein du bassin d'emploi qu'elle compte quitter totalement ou partiellement, la reconstruction d'une activité économique supplétive et non laisser derrière elle une friche sociale dont l'image désastreuse restera longtemps associée à la sienne.

C'est une opportunité pour solliciter les talents entrepreneuriaux des salariés et pas seulement pour que certains d'entre eux choisissent de partir pour créer leur propre activité. Un site de fabrication peut ainsi se reconvertir en une plateforme de distribution complétée par un magasin d'usine et un centre de formation, chacune de ses activités, au départ entièrement au service de l'entreprise, disposant d'un business plan ambitieux pour développer de nouveaux services marchands autour des actifs tangibles (locaux, moyens logistiques) et intangibles (compétences) de l'entreprise.

Une communication claire sur les motivations du projet

L'externalisation d'une activité est un projet d'entreprise lourd. Le transfert n'est pas un objectif en soi, il contribue à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et s'inscrit dans une stratégie globale à moyen terme.

Démarrer un tel programme sans communiquer sur ses motivations est hasardeux. L'être humain reconstruit naturellement certaines réponses aux questions que suscite un tel projet. « *S'ils transfèrent cette activité aujourd'hui, demain c'est mon service qui va y passer* » « *Ils vont fermer le site.* » « *C'est le début de la fin.* » C'est là que les travaux préalables de refondation prennent tout leur sens, en fournissant immédiatement des réponses concrètes et claires aux interrogations.

Certains salariés peuvent recueillir néanmoins une partie des bénéfices attendus par l'entreprise qu'il faut souligner auprès d'eux : opportunités de croissance, maintien des niveaux de marge sur les produits historiques, concentration sur les produits à forte VA...

Donner des orientations claires, fournir des explications précises sur les choix d'entreprise conditionnera la motivation de certains contributeurs et leur niveau d'implication dans le projet.

Communiquer largement est la condition *sine qua non* pour éviter qu'un malaise ne s'instaure. L'absence de transparence occasionne une baisse de la motivation, ce qui génère généralement des pertes de productivité de 15% à 20% pendant la période de transfert, sans compter les déficits d'image.

Travailler en rétro planning

Il est courant d'évoquer au sein du secteur automobile le DMS (Démarrage Série) qui correspond à la mise en production d'un nouveau véhicule. L'ensemble des plannings doivent converger vers cette date. Le projet de transfert doit s'organiser de la même manière avec en point de mire une date butoir qui correspondra à l'arrivée des produits par la nouvelle source d'approvisionnement ; cette date est dite « DMA », pour démarrage approvisionnement.

Ce compte à rebours a notamment pour intérêt de rendre très concrètes les tâches inscrites au planning : chaque action est contributive du jalon final « DMA » qui est rappelé dans chaque planning ou point d'avancement du projet.

Créer une task-force

La constitution d'une équipe restreinte permet de mettre le projet sous contrôle. Une organisation classique consiste à mobiliser à temps partiel différents chefs de service sur le projet, le pilotage étant confié à une ressource transversale dédiée, éventuellement externe.

Dans le cas d'un projet de transfert initié par une société filiale d'un grand groupe, la maison mère pourrait choisir de détacher une équipe *corporate* 100% dédiée projet. Outre les difficultés accrues sur le plan communication, cette solution présente une lacune importante : pas de proximité ni d'intimité relationnelle avec les opérationnels locaux, ni de connaissance fine de l'environnement social.

Une solution intermédiaire réaliste consiste à faire appel à une équipe de consultants externe qui pourra piloter conjointement le projet avec l'équipe restreinte. Les consultants, surtout s'ils sont missionnés par la structure locale et non la maison mère, ont un atout précieux : leur neutralité et leur œil extérieur aux parties prenantes contribueront à dénouer des situations délicates.

Par ailleurs, le traitement de dossiers techniques tels que la mise en place d'une nouvelle Supply Chain amont, la rationalisation du nombre de références à transférer ou la sécurisation d'un fonctionnement transitoire des systèmes d'information nécessitent des expertises qui n'existent pas toujours en interne. N'oublions pas que le métier premier de l'industriel est de produire, pas d'optimiser un process de transfert international pouvant engendrer un risque social.

Enfin, les dirigeants souhaitent idéalement pouvoir s'assurer de la réussite du projet : atteinte des objectifs de délais, pilotage synchrone des chantiers par rapport au DMA et communication efficace pour dénouer les tensions.

Contracter avec un cabinet expert disposant d'une forte expérience de ces problématiques augmentera fortement les chances de réussite de ces opérations.

Sécuriser l'ensemble de la Supply Chain

Comment passer d'une organisation de FABRICATION (production en usine) à une organisation de NEGOCE (approvisionnement de produits d'origine LCC) ?

L'enjeu majeur lors d'une telle opération est de préserver la qualité de service vis-à-vis des clients, et même de l'améliorer si cette dernière est perfectible.

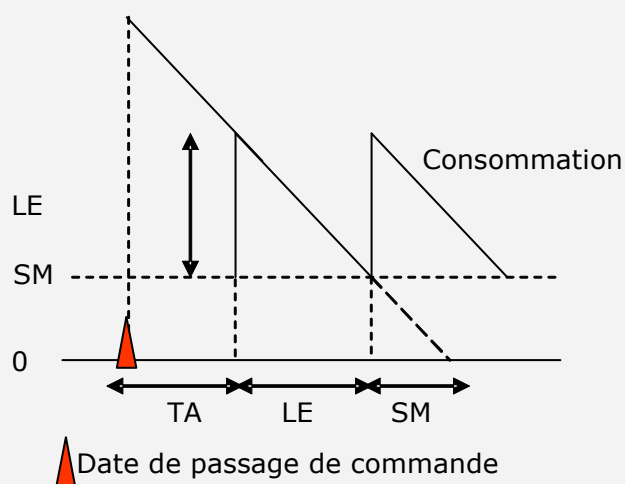
Méthodologie

La gestion du stock pendant la période de transition

La flexibilité jusqu'alors assurée par les unités de fabrication interne est désormais réduite. Il est alors indispensable de fabriquer suffisamment de stock pour continuer à couvrir les besoins clients pendant la période de transition.

Le stock ainsi constitué devra couvrir le temps d'approche (TA), la consommation moyenne correspondant au lot économique (LE) d'approvisionnement et la marge de sécurité (SM), calculée en % du temps d'approche.

Ainsi pour un TA de 14 semaines (5 semaines de fabrication, 7 semaines d'acheminement maritime, 2 semaines de transit), un LE de 3 semaines et une SM de 4,2 semaines, le stock ainsi constitué s'élèvera à 5 mois afin de couvrir la période de transition.



Le stock constitué doit couvrir les besoins prévisionnels de vente. Sont également à prendre en compte dans le calcul des besoins le potentiel pic de variation saisonnière et la perte éventuelle de productivité en usine correspondant à la période « commande fournisseur - arrivée des nouveaux produits »

Quelle communication vis-à-vis des fournisseurs existants ?

Une conséquence directe de l'externalisation d'une activité est l'arrêt total ou partiel de la fabrication sur le site historique. En remontant le flux de fabrication, ce sont tous les flux d'approvisionnement matières (matières premières et sous-composants achetés) qui sont à modifier.

L'anticipation des futurs volumes et leur communication au fournisseur doivent être effectuées suffisamment tôt pour lui permettre d'ajuster ses lots de fabrication et éviter de constater qu'un stock élevé de matière ou de composant est encore disponible quelques semaines avant le transfert.

Que faire également des références ne faisant pas l'objet de transfert mais qui représentent désormais un faible poids dans la structure de vente du fabricant ?

Pendant cette période, tout le talent de l'acheteur consiste à assurer la continuité des approvisionnements et dans le même temps limiter les hausses de prix.

De ce fait, les rapports de force s'inversent. Les relations établies avec les fournisseurs de composants et de matière qui reposaient sur un engagement contractuel de longue date subissent un profond bouleversement.

Par ailleurs, comment continuer à satisfaire le client pendant cette phase transitoire, si des débrayages surviennent ou si le nouveau fournisseur éprouve des difficultés à respecter ses engagements ?

Gérer c'est prévoir, c'est anticiper ! Hiérarchiser les risques participe à la construction d'un plan de sécurisation : augmenter les stocks de produits finis, doubler les sources d'approvisionnement pendant une période donnée...

... Et la maîtrise du risque passe par la préservation des bonnes relations avec les fournisseurs actuels.

Méthodologie

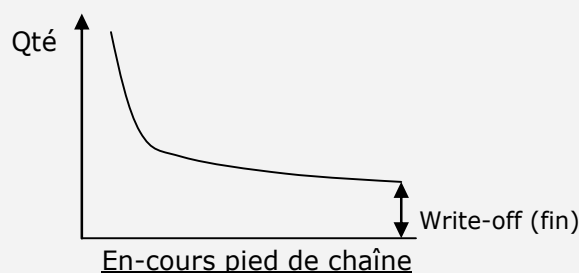
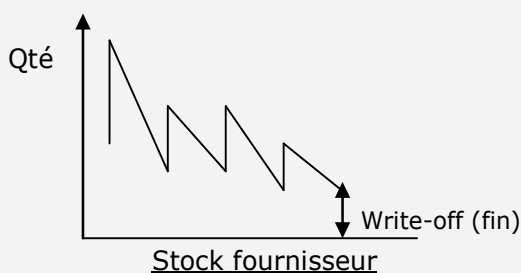
Le calcul de la dernière commande

Les départements Achats et Logistique appliquent **la méthode de l'épuisement**. Elle permet d'ajuster le calcul du besoin en composants à utiliser pour la fabrication des produits finis jusqu'à la date de transfert.

Des requêtes spécifiques dans les systèmes d'information isolent les composants impactés. Elles suivent ensuite une boucle proposant la quantité idéale à commander ou à fabriquer afin de tendre vers un stock 0 à la date d'échéance.

La génération de besoin est ainsi **calée** sur le reste à faire jusqu'au basculement de la nouvelle source d'approvisionnement ou **bloquée** si le stock résiduel est suffisant.

L'acheteur devra s'assurer que les contraintes de fabrication du fournisseur permettent de garantir le niveau d'approvisionnement le plus proche de ces quantités. L'objectif est de limiter au maximum les mises au rebut des composants en fin de process.



Cette méthode doit être mise en place suffisamment tôt (tenir compte des délais d'approvisionnement) pour éviter de s'apercevoir que les dernières commandes doivent être effectuées dans le passé !

Modérer ses ambitions de réorganisation

Transférer une partie de la production, créer une nouvelle plateforme logistique et changer d'ERP, tout cela en 6 mois ?

Les projets de Transfert modifient profondément la physionomie de l'Entreprise. Tous les niveaux sont impactés, tant opérationnels que fonctionnels. De même qu'on mesure la sensibilité d'un système complexe à différents paramètres en ne faisant varier qu'une variable à la fois, les dirigeants devront être vigilants quant à la capacité d'absorption par l'Entreprise des changements générés.

Le niveau d'engagement des ressources sera naturellement un facteur limitant, si comme nous l'avons vu plus haut l'équipe projet restreinte est constituée des principaux cadres ou chefs de services dédiés projet à temps partiel.

D'autant plus que les contraintes s'additionnent : partagés entre le projet et le quotidien, tirillés par des collaborateurs soucieux de leur avenir, leur charge de travail augmente. Ils constituent la cheville ouvrière du projet, des ressources à choyer car elles sont la pierre angulaire du changement en relayant auprès des équipes les messages de la direction ou en déclinant sur le terrain les objectifs stratégiques.

Gérer la communication vis-à-vis des partenaires sociaux

L'impact d'un tel plan cristallise les inquiétudes chez les employés. Des points de rencontre réguliers avec le comité d'établissement offrent une visibilité sur les choix opérés par l'entreprise. Tout l'art de la communication consistera à faire comprendre (à défaut d'admettre !) le bien-fondé des orientations suivies par l'Entreprise.

Néanmoins, le Projet de Transfert ne constitue pas le réceptacle de toutes les revendications existantes dans l'Entreprise. La vigilance reste de rigueur pour la Direction qui doit éviter de se laisser enfermer dans une impasse. Pourtant il est parfois synonyme de faire-valoir pour des organisations syndicales concurrentes. Les surenchères vis-à-vis de la Direction peuvent représenter un enjeu politique local afin d'assurer une bonne représentativité lors des prochaines élections du personnel ou refléter des ambitions plus personnelles de progression dans la hiérarchie du Syndicat.

Maîtriser les aspects juridiques

Lorsque le projet s'accompagne d'un plan de sauvegarde de l'emploi ou PSE, ce dernier doit faire l'objet d'une consultation du comité d'entreprise (CE) qui s'inscrit dans les deux procédures d'information et de consultation prévues en cas de projet de licenciement collectif pour motif économique.

Sur le plan purement juridique, l'Entreprise doit s'assurer qu'il n'existe aucun délit d'entrave et que les organisations syndicales disposent d'un libre accès au dossier. Elles ont la possibilité de nommer le cas échéant un correspondant ou un expert pour analyser les études économique et sociale réalisées.

La loi prévoit deux consultations au titre du livre IV et du livre III du code du travail.

La première procédure d'information concerne plus particulièrement la **réorganisation - ou restructuration** - et ses aspects économiques.

La seconde procédure d'information-consultation porte sur le **motif économique des licenciements envisagés**, sur les critères de licenciements permettant d'élaborer l'ordre des licenciements et sur le projet de plan de sauvegarde de l'emploi. L'article L. 321-4 du code du travail stipule que l'employeur doit fournir aux représentants du personnel tous renseignements utiles sur le projet de licenciement collectif.

La teneur des avis émis par le CE n'emporte aucune conséquence particulière, l'employeur restant libre de ses décisions de gestion. Mais ce n'est qu'après ces deux consultations et après avoir reçu les deux avis du comité d'entreprise que l'employeur peut procéder à la notification de licenciements individuels en se conformant à l'ordre des licenciements qu'il aura établi à l'issue des consultations.

Conclusion

Le succès d'une telle aventure requiert non seulement une connaissance fine du mécanisme de la gestion de projet mais fait aussi appel à une forte expertise des thématiques de fond abordées. La rigueur et la discipline apportées par une méthodologie structurante garantissent l'atteinte des principaux jalons et participent au respect des délais.

Un savoir-faire utile à capitaliser pour une éventuelle réintégration des activités de production...

Contact Assystem Consulting:

Christophe Bildé

cbilde@assystem.com

Tél. : +33 (0) 6 81 48 87 11

www.assystemconsulting.com