



Les douze participants à l'un des deux séminaires Supply Chain annuels organisés par la Direction Supply Chain.

© Michel Thierry

MICHEL THIERRY Un pic pour franchir un cap

30

Designer et fabricant de tissus pour le secteur automobile, Michel Thierry revient de loin. En situation périlleuse en 2006, la société a repris depuis le leadership et ouvert des usines dans un contexte économique difficile.

Une des clés de ce revirement : la mise en place d'une Supply Chain décentralisée dans les usines guidée par une Direction Supply Chain Groupe, notamment à travers la mise en place d'un processus de Plan Industriel et Commercial (PIC) sous Access.

« **E**quipementier de rang deux à trois, nous sommes designer de tissus pour l'industrie automobile. Nous fabriquons des rouleaux en grande largeur pour les coiffes de sièges ou l'habillage intérieur et garantissons la reproduction des tissus sélectionnés tout au long de la vie des véhicules. Ce sont les constructeurs qui nous choisissent trois ou quatre ans avant le lancement de leur nouveau modèle et nous imposent le plus souvent comme fournisseur aux équipementiers de rang un », résume Louis de Montety, Directeur Supply Chain de Michel

Thierry Group. Entré chez l'équipementier en 2008, il a fait une partie de sa carrière chez Alcatel et Michelin où il a acquis une expérience en production, méthode, audit industriel et qualité. C'est en 2002 qu'il est « tombé dans la Supply Chain » en assumant durant cinq ans les responsabilités de Directeur Supply Chain d'une ligne de produits de pneus agricoles. Depuis octobre 2009, il dirige une équipe de quatre experts (PIC, équilibrage de capacités, transport et logistique physique, gestion de crise) basée au siège, à Laroque d'Olmes (Ariège). « Notre métier, en tant que Direction Supply Chain

groupe, est de mettre en place des outils pour les Supply Chain Managers dans les usines », souligne Louis de Montety. L'équipementier compte en effet 10 usines réparties de par le monde : en Argentine (Joint Venture), au Brésil, en Espagne, en France, en Inde (JV), au Mexique, en Roumanie, en Slovaquie, en Tchéquie et en Turquie (JV). Le groupe réalise un CA de 250 M€ (dont 175 M€ en Europe, hors Turquie). Il emploie environ 2.000 personnes et sous-traite aussi au Portugal et en Slovénie.

Une activité « Asset Intensive »

« Nous avons deux typologies de process, décrit le Directeur SC, un métier de tissage textile et une activité de collage de mousse. Ainsi, les usines assurent l'un ou l'autre des process, voire les deux. Et de poursuivre : Nos activités sont très consommatrices de cash, d'investissements et de stocks. Nous travaillons 7/7 jours et le but est de saturer les capacités machines. Quant aux stocks, nous en avons de 40 à 50 jours dans nos usines. » En effet, contraint par une production en continu, le groupe Michel Thierry l'est aussi par des fournisseurs de fils qui demandent au moins sept semaines de prévisions et des commandes fermes sur quatre semaines. « Nous sommes très dépendants de fournisseurs qui apportent de la valeur ajoutée sur les coloris », justifie Louis de Montety. L'équipementier est aussi contraint, à l'autre bout, par ses clients (ex : fabricants de sièges) qui exigent d'être livrés en flux synchrones, ce qui requiert une grande flexibilité. « En tant que fournisseur imposé par un constructeur, nos relations avec nos clients ne sont pas classiques : notre client nous paie alors qu'il ne nous a pas sélectionné », indique le Directeur SC. Eux-mêmes assembleurs et rompus à de grandes exigences de réactivité, les clients Tier 1 du groupe Michel Thierry ne sont pas toujours à même de fournir des prévisions fiables sur un horizon suffisant pour cette société de process. Pour gagner en visibilité, Michel Thierry se tourne aussi vers les constructeurs, mais les données qu'ils fournissent ne sont pas toujours en phase avec celles des Tier 1 intermédiaires. « Michel Thierry dispose de deux sources de prévisions



Usine de tissage

© Michel Thierry



Louis de Montety,

Directeur Supply Chain de Michel Thierry Group

© C.P.

(Tier 1 et Constructeur) mais doit souvent faire le tri entre ces deux informations discordantes », confirme Vincent Houillière.

Une organisation décentralisée

« La société Michel Thierry s'est beaucoup développée en deux ans. Avant, l'usine en Ariège pilotait toutes les autres. Elle gérait les livraisons, la facturation, etc. Mais nous arrivions aux limites de notre système et avions besoin d'un PIC qui descende à la maille usine qui livre, au client livré et au textile livré (hors mousse) », reconnaît Louis de Montety. En effet, par rapport aux besoins prévisionnels, il faut gérer en continu l'équilibrage des capacités usines et déterminer qui fabrique par rapport à la localisation des clients. L'activité de montage de sièges étant consommatrice de main d'œuvre, la majeure partie des clients de Michel Thierry se situent dans les Pays de l'Est ou le Bassin Méditerranéen (Maroc, Roumanie, Pologne, Tchéquie, Turquie...). Pour l'habillage intérieur, les tissus, livrés en rouleaux ou découpés en grands panneaux, sont posés dans les presses (injection ou moulage) de Tiers 1 situés à quelques kilomètres des usines des constructeurs.

Côté Michel Thierry, chaque site de fabrication dispose de sa propre équipe Supply Chain comprenant un Service Clients (gestion des commandes), une Planification Usine (ordonancement, suivi de production...), un Service Approvisionnement Matières Premières (commandes de fils et de mousse) et un service de gestion d'entrepôt, des livraisons et du transport. « Au Mexique, l'entreposage est sous-traité dans un site tiers à trois quarts d'heure de l'usine. Toutes les autres usines ont un magasin attendant pour les réceptions et les expéditions », précise Louis de Montety.

Le transport est une activité relativement faible pour le groupe car la plupart des marchandises sont vendues Ex Works et enlevées par des transporteurs affrétés par les clients.

Des formations en SC pour commencer

Depuis octobre 2009, de nouveaux processus ont été instaurés avec l'aide du cabinet Axsens. « Lorsque nous avons réfléchi à ce projet, nous avons consulté Vincent Houillière parce qu'il avait déjà assuré les formations en Supply Chain de nos équipes locales », explique Louis de Montety. En effet, des for-

L'avis d'un SC Manager



En tant que Responsable SC de la division Sud (Espagne, Roumanie et Slovénie) de Michel Thierry, Ramon Llopis coordonne tous les aspects Supply Chain pour cette région : les stocks, les commandes, les attentes clients, les variations de programmes, etc. « Le PIC a été modifié depuis un an. Le nouvel outil nous aide beaucoup pour améliorer la gestion des stocks et des approvisionnements, ainsi que des capacités. Nous avons une meilleure visibilité sur les problèmes de capacités au niveau du tissage et du foamage [ndlr : collage de la mousse]. A présent, nous devons améliorer les prévisions de ventes en travaillant davantage avec les commerciaux pour évaluer mois par mois les produits réguliers, ceux qui marchent bien et ceux qui posent problème », résume Ramon Llopis, en confirmant la réduction de 30 % de stocks sur sa zone.

mations de deux jours ont été organisées par ce Manager d'Axsens pour expliquer aux équipes des usines les principaux concepts du Supply Chain Management, dont le PIC, sans oublier un Beer Game afin de bien identifier les interrelations entre les acteurs de la chaîne logistique étendue. « Nous avons racheté l'usine de Tchèque en juillet 2008. Cette formation a apporté une certaine ouverture d'esprit par rapport à des modes de fonctionnement à l'ancienne », complète le Directeur SC. La révision des processus a démarré par les échanges avec les fournisseurs de fils, notamment afin que les commandes tiennent compte des arrêts de couleurs. Les efforts ont aussi porté sur la mise en œuvre d'un processus PIC et sur l'amélioration de la qualité des prévisions (en collectant plus d'éléments factuels, en élaborant des prévisions plus fines, à la maille client). Vincent Houillière a assisté Michel Thierry dans la refonte des processus, l'élaboration de l'outil support du processus PIC sous Access (digne successeur de celui déjà élaboré par lui sous Excel) et leur prise en main (ex : aide au paramétrage de l'outil).

Un PIC en trois phases

Le processus PIC se déroule en trois étapes. En début de mois, le plan commercial établi sur 12 à 18 mois est validé en tenant compte des résultats du mois précédent. Il apporte également un éclairage financier deux fois par an par rapport à l'exercice budgétaire (en juin et en décembre, il sert à élaborer le budget).



Tissage de rouleaux en grande largeur.



Opération de contrôle qualité.

La deuxième semaine du mois, le processus affecte les besoins prévisionnels aux usines en fonction de leurs capacités et de leurs stocks. « La valeur ajoutée de ce processus est de partager les chiffres et les décisions avec les responsables sociétés, commerciaux et usines afin de déterminer les meilleurs scénarios à prendre et les alternatives. Si nous ne nous entendons pas sur les équilibres, la décision incombe au Directeur Général. Une quinzaine d'actions sont décidées par réunion PIC mensuelle », indique Louis de Montety. Vers le 18/20 de chaque mois, une Conférence Call organisée entre les Managers aux quatre coins du monde permet de valider les décisions avec les Directeurs, de partager les principaux chiffres de pilotage dans les domaines commercial et industriel.

Grâce au nouvel outil qui travaille plus finement, les capacités sont à présent mieux gérées. « Avant, la gestion de la capacité globale du groupe rendait difficile le partage avec les usines. A présent, nous sommes capables en une réunion d'aborder les problèmes de chaque usine », se réjouit Louis de Montety. Dans le cadre du démarrage de l'outil sous Access, un rééquilibrage complet a d'ailleurs été opéré pour revoir intégralement le sourcing. Autre apport du PIC : les stocks ont fondu de 30 %.

Travailler la collaboration

Le processus PIC a été étendu de la France à l'Europe (Espagne, Tchèque...). Les prochaines étapes vont consister à déployer le processus PIC sur les autres régions (ex : Turquie, Mexique). L'objectif est aussi de gagner en maîtrise du processus PIC pour aller plus loin dans la réduction des stocks. Enfin, le but est de continuer à améliorer les prévisions par un meilleur dialogue avec les Supply Chain Managers des usines. « Jusqu'à présent, nous nous sommes beaucoup focalisés sur l'outil. Nous devons désormais davantage travailler sur les aspects collaboratifs », estime Louis de Montety. Il organise deux fois par an des séminaires SC qui réunissent une douzaine de participants (Espagnols, Roumains, Tchèques...). « Nous devons parvenir à bien communiquer avec eux et à raisonner groupe sachant que leur rattachement est local... de même que leur paie ! ». Une vraie culture à instaurer ...

Cathy Polge