

PRODUCTION

Comment le ferroviaire se reprend en main

Soumis à des exigences qualitatives en hausse et à de fortes pressions commerciales, les constructeurs de trains mettent leur organisation à plat et se dotent d'un nouveau référentiel qualité.

Il aura fallu un « coup de gueule ». Ce fut celui du patron du métro de Hambourg, en 2001, à l'occasion d'un symposium ferroviaire international. Devant une audience médusée, cette personnalité respectée dénonça sans diplomatie la piètre qualité du matériel roulant, trop souvent « bogué » lors de sa mise en service ou livré hors délai. Piquée au vif, la filière ferroviaire devait réagir. D'autant qu'avec le poids des mots commençait à pointer, pour les industriels, de lourdes pénalités financières en cas de manquement à leurs engagements qualitatifs.

Des engagements toujours plus contraignants, consistant, par exemple, à garantir dès le dixième exemplaire d'une série de trains régionaux (cas du nouveau transilien) un kilométrage sans défaillance (MKBF) qui n'aurait été exigé par la SNCF que pour le centième exemplaire il y a six ans. Tout cela, dans des délais raccourcis du fait qu'ils intègrent désormais les phases d'homologation du matériel, autrefois prises en charge par les opérateurs. Beaucoup de choses ont donc changé dans les usines depuis quelques années. Avec des résultats sensibles.

Chez Bombardier à Crespin (Nord) par exemple. Ce constructeur de trains et de bogies se targue d'avoir réduit de 30 % ses coûts de « non-conformité » ces quinze derniers mois. Une accélération en grande partie due au fait que ces NCC (Non Conformity Costs) sont désormais mesurés - et donc plus facilement corrigés - au lieu d'être seulement estimés.

« Fin 2005, nous avons déployé dans toute l'usine une procédure rigoureuse qui permet de pister ces coûts partout où ils se nichent », précise Rémi Causse, le directeur de ce site de 1600 personnes. Partout, c'est-à-dire au bureau d'études où des plans doivent parfois être révisés, aux achats lorsque ces révisions amènent des commandes non prévues, dans les ateliers quand il faut payer des heures supplémentaires... Des dérives de plus en plus rares, en production en tout cas, grâce à la mise en place de pare-feu très efficaces.

STANDARDISER LES PRODUITS

« L'un de ces pare-feu est la standardisation des produits, grâce à laquelle on obtient des NCC sept fois plus faibles en poussant plus loin la validation », estime Jean-Michel Magne, le directeur de l'usine Alstom d'Ornans, dans le Doubs, où sont conçus et fabriqués des moteurs et des alternateurs. Autre levier, la généralisation de l'autocontrôle par l'opérateur de la qualité du travail qu'il vient d'effectuer. Un réflexe évident qui n'a pourtant pas toujours été ressenti comme tel. Actuellement Suite page 98 ▶



Interactivité. L'usine Bombardier de Crespin, dans le Nord, s'est récemment dotée d'un portail internet qui permet aux fournisseurs d'améliorer leur planification et, indirectement, la qualité des produits livrés.

Le référentiel qualité Iris a le mérite de prendre en compte des points négligés par l'ISO 9001.

► Suite de la page 96 en cours de refonte, «de façon à mieux impliquer le personnel», ce dispositif a été mis en place à Crespin il y a trois ans. En même temps qu'une organisation qualité en équipes autonomes. Objectif: accélérer la résolution des problèmes en agissant le plus localement possible. «La solution peut venir de la direction mais plus souvent du terrain», affirme Rémi Causse.

Un credo que partage l'usine Faiveley d'Amiens (300 personnes), spécialisée dans les systèmes de freinage.

Philippe Chivot, assisté d'un collaborateur, y est responsable qualité pour tout ce qui est fabriqué ou transité par l'usine. Mais en pratique, la qualité est diffusée dans toutes les divisions opérationnelles de l'entreprise. Placée sous l'autorité de la direction des achats, le service qualité achats compte 7 personnes chargées du contrôle, de l'amélioration de la qualité et du suivi des approvisionnements, assurés par quelque 250 fournisseurs. Avec la plupart d'entre eux, Faiveley fonctionne en «assurance qualité produit» (AQP), c'est-à-dire sans aucun contrôle. Pour le reste, c'est-à-dire 30% des pièces entrantes, le degré de surveillance va du simple échantillonnage à une vérification complète des lots, en fonction du degré de technicité ou de risque. Relevant du SAV, la qualité client est elle assurée par 8 personnes, dont quatre détachées auprès des clients (SNCF, Alstom, Bombardier...)

Les produits sortants, eux, sont testés à 100% avant expédition. L'effectif le plus faible (quatre personnes) revient finalement à la qualité en production. «Dans la construction ferroviaire, les NCC en production représentent une toute petite part des NCC totaux, compris entre 1 et 8% du chiffre d'affaires selon les cas, explique Rémi Causse. En réalité, les dérives sont presque toujours liées aux études, une cote mal vérifiée par exemple. Si on arrive à éviter ce genre de problèmes et à bien contrôler les fournisseurs, on a tout gagné.»

REVALORISER LES MÉTHODES

Chez Bombardier, les 400 fournisseurs sont qualifiés très en amont des projets. «Le cas échéant, nous n'hésitons pas à imposer des améliorations d'ordre qualitatif ou logistique», indique Rémi Causse.

Autre gisement de progrès: le bureau des méthodes, que ce directeur d'usine veut pour sa part remettre au cœur du process. «En France et en Europe, les méthodes sont moins valorisées que les études. C'est l'inverse au Japon, avec les résultats qualitatifs que l'on connaît.»

La riposte européenne viendra peut-être d'Iris (International Railway Industry Standard), un nouveau référentiel qualité ferroviaire promu depuis quelques mois par l'Unife (Union des industries ferroviaires européennes) sous l'impulsion d'Alstom, Bombardier, Siemens et AnsaldoBreda. «Iris reprend les bases de l'ISO 9001, avec un audit qui peut être commun, mais va beaucoup plus loin dans la démarche qualité. Il prend en compte le management de projet et la supply chain», commente Hubert de Blay, le représentant d'Alstom auprès de l'Union internationale des transports publics (UITP).

Ce standard, en passe d'être reconnu dans toute la profession, a aussi le mérite de s'intéresser à des points négligés par l'ISO tels que l'introduction et la validation des nouvelles technologies, les process de mise en service, la gestion des changements... Lancée en mai 2006, Iris a été décrochée par une vingtaine de sites européens. ■ **JEAN-CHARLES GUÉZEL**

En finir avec la culture du retard

Guillaume Lucas, directeur de l'établissement Faiveley Transport d'Amiens, dans la Somme (systèmes de freinage)

Quels sont les grands chantiers qualité de votre usine ?

La qualité en production est prise en compte depuis très longtemps. Nous ne pouvons pas en dire autant de nos dates de livraison. C'est surtout là que porte notre effort. Notre objectif est de passer de 60 à 70% de livraisons dans les délais à au moins 95%. Nous en sommes à 85%.

Avec quels leviers ?

Le travail réalisé à l'occasion de notre certification Iris, obtenue en octobre 2006, nous a bien aidés. Notamment en matière de gestion des risques. Je pense en l'occurrence à un projet en cours qui aurait facilement pu dériver si nous n'avions pas renforcé nos procédures de surveillance. Pour éviter les mauvaises surprises, nous nous posons par ailleurs plus tôt qu'avant et de manière systématique les bonnes questions du style: quelles conditions réelles d'exploitation pour ce matériel? Quel niveau de vibrations?

Et vis-à-vis des fournisseurs ?

Nous menons avec eux un gros travail qui leur permettra aussi d'être à l'heure. Et nous attendons beaucoup d'Iris. Avec un audit unique valable pour tous nos clients, ces derniers vont nous laisser davantage de temps pour l'opérationnel, le suivi des projets et bien entendu les relations fournisseurs. Les usines Faiveley de Touraine ont elles aussi obtenu cette certification et tous les autres sites vont en faire autant. ■

