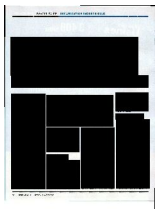
Date: 19/01/2006
OJD: 65565
Page: 52-53
Edition:(FRA)
Suppl.:
Rubrique:

L'USINE NOUVELLE



Faurecia divise par deux ses défauts en bout de ligne

Qualité. Avec la méthodologie Quick Response Quality Control (QRQC), le site de Montbéliard a réduit le nombre de problèmes constatés sur ses produits. Grâce à des règles simples : travailler rapidement et directement sur le terrain, en impliquant les opérateurs.

Il est 10 h 30, ce jeudi 22 décembre dans l'usine Faurecia de Montbéliard (Doubs). Les lignes *tournent à plein régime pour* alimenter en sièges, et en juste-à-temps, l'usine Peugeot située à quelques mètres de là. Comme chaque matin, quelques opérateurs, au travail depuis 5 h 20, quittent leur poste et se rassemblent auprès de paper boards plantés en bout de ligne de production. Leur mission ? Résoudre, avec l'aide de leur superviseur, d'un membre du service maintenance, d'un qualiticien et d'un membre des méthodes, un ou plusieurs problèmes qualité identifiés la veille par leurs soins ou par leur client unique. Et pas question de tergiverser ! En trente minutes chrono, le groupe de travail doit lister l'ensemble des actions correctives à déployer pour résoudre chaque défaillance identifiée.

Ainsi, ce matin-là, sur la ligne d'assemblage des sièges avant de la Peugeot 307, vingt minutes auront suffi pour identifier l'origine de l'absence de tendeur sur la pochette arrière d'un siège, adopter un plan d'action adapté et nommer un responsable pour chaque action corrective envisagée.

A l'image du site franc-comtois (613 salariés, dont 193 intérimaires), une dizaine d'usines, sur les 160 de l'équipementier automobile, se plient à ce rituel quotidien, baptisé Quick Response Quality Control (QRQC). Inventée par Nissan et en place chez Valeo depuis trois ans, cette pratique est déployée depuis un an chez Faurecia pour résoudre rapidement la plupart des défauts identifiés.

LES SIX PRINCIPES DE L'ANALYSE QRQC

- > **Réagir rapidement** quand le défaut est constaté.
- > **Résoudre** l'incident là **où il s'est produit.**
- > Parler des défauts en **s'appuyant sur les pièces incriminées.**
- > S'assurer que toute **solution proposée est argumentée et vérifiable.**
- > **Avancer un raisonnement logique** pour chaque proposition.
- > **Impliquer le management** pour déployer la méthode.

Une nouvelle culture de management

L'idée est évidemment de réduire les délais de traitement des problèmes ainsi que les coûts liés à la non-qualité en faisant appel aux compétences des hommes de terrain. « Ce n'est pas un énième outil qualité mais une nouvelle culture de management qui recentre l'ensemble des salariés vers la détection et la résolution des défaillances », précise Matthieu Massart, responsable efficacité du système qualité et chargé de déployer le QRQC au sein du groupe Faurecia.

S'appuyant sur six principes fondamentaux (lire l'encadré ci-dessus), la clé de voûte de ce dispositif est la réactivité. Le QRQC impose en effet un planning très serré de réunions qui oblige les salariés *à remettre chaque jour leur ouvrage* sur le métier.

Deux rencontres quotidiennes sont ainsi fixées sur les lignes, une le matin et l'autre après-midi. En complément, des rendez-vous hebdomadaires au niveau de chaque unité autonome de production (UAP) et mensuels pour l'ensemble de l'usine garantissent une vitesse élevée dans l'exécution des plans d'actions. « A ce rythme, la plupart des problèmes sont traités en une semaine et demi maximum, constate Homayoun Djameï, le directeur de l'usine de Montbéliard. Auparavant, rien n'aboutissait avant trois mois car nous devions réserver une salle, convoquer les gens, fixer réunion sur réunion pour faire avancer les choses. »

Se replacer dans les conditions de l'incident

Pour réussir ce tour de force, la méthodologie mise tout sur le « terrain ». Les réunions se font ainsi directement dans les ateliers avec, en main, les pièces défectueuses incriminées et le modèle pour comparer. « Il ne s'agit pas d'imaginer des solutions mais bien de trouver des réponses concrètes à des problèmes réels, martèle Matthieu Massart. L'objectif, c'est de se retrouver dans les conditions *les plus proches possibles* de l'instant où s'est produit l'incident. » Un peu comme des policiers arrivant sur le lieu d'un crime qui demandent à ce que l'on ne touche à rien. Le QRQC peut même aller, si besoin, jusqu'à exiger l'arrêt des lignes de production.

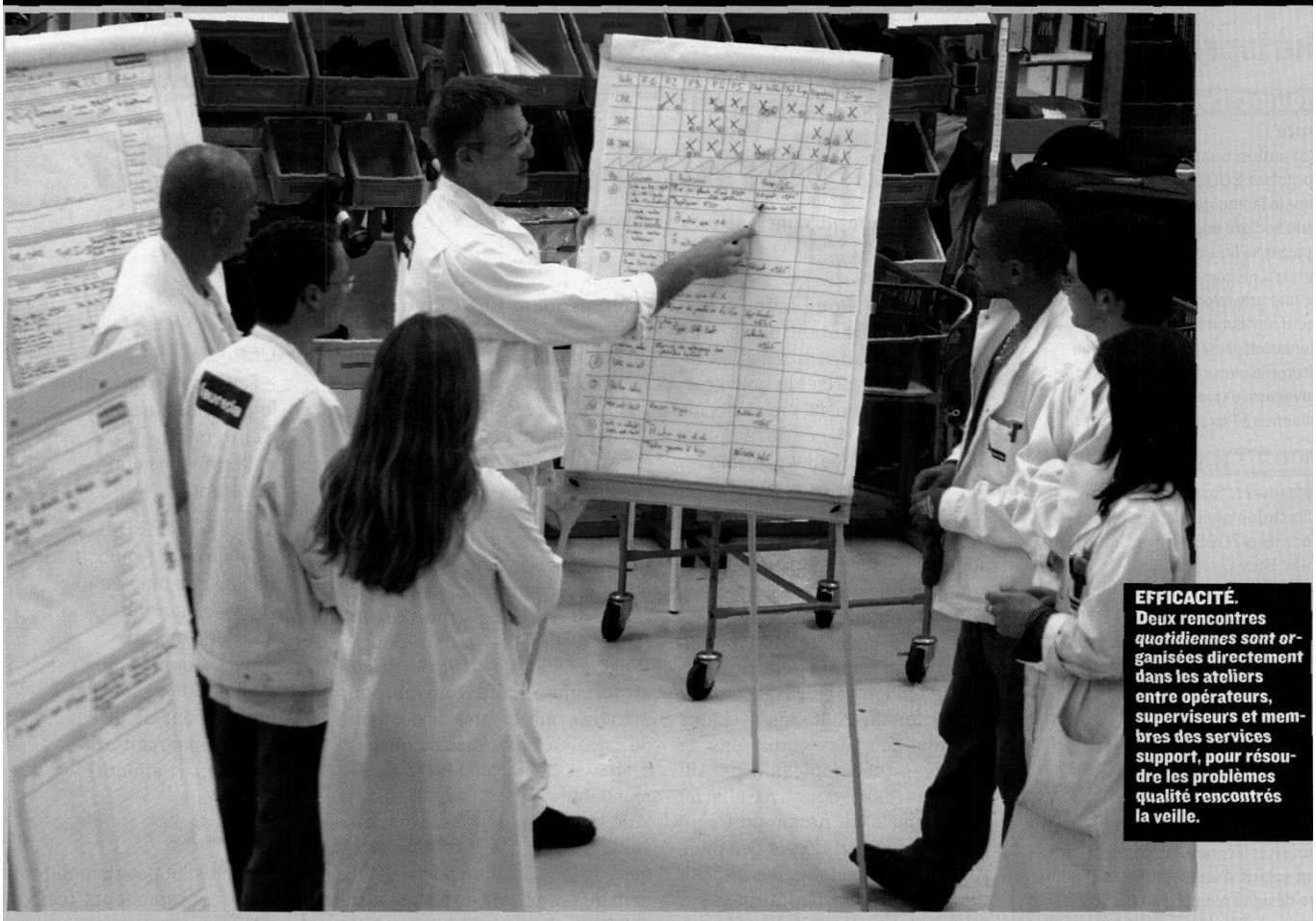
Cette éventualité est, heureusement, rare ! « De manière générale, les erreurs commises sont souvent dues à une imprécision au niveau de nos standards, détaille Christophe Fleury, superviseur de la ligne

Tous droits de reproduction réservés

Date: 19/01/2006
OJD: 65565
Page: 52-53
Edition:(FRA)
Suppl.:
Rubrique:

L'USINE NOUVELLE

S'améliorer en une semaine chrono



EFFICACITÉ. Deux rencontres *quotidiennes sont organisées* directement dans les ateliers entre opérateurs, superviseurs et membres des services support, pour résoudre les problèmes qualité rencontrés la veille.

Depuis un an, chez Faurecia à Montbéliard, *le rituel est immuable. Chaque matin* et chaque après-midi, opérateurs, superviseurs et membres des services support (qualité, méthodes...) se retrouvent à quelques mètres des machines, au cœur de l'atelier, pour résoudre les problèmes qualité rencontrés la veille. En 30 minutes *chrono, comme l'impose la Quick Response* Quality Control (QRQC), ils réussissent à identifier les origines de l'erreur, à bâtir un plan d'action et à nommer un responsable pour chaque piste de travail avancée. Grâce à ce planning très serré de réunions, complétées par des rendez-vous *hebdomadaires pour l'unité autonome* de production et mensuels pour l'usine, la plupart des défaillances sont gommées en l'espace de dix jours. Avant l'arrivée du QRQC, rien n'aboutissait avant trois mois.

sièges avant à Montbéliard. Il nous revient alors, avec l'aide des services support, de les détailler toujours plus pour permettre aux opérateurs de bien faire leur travail du premier coup.» Et là, pas besoin de faire appel à des experts. «La plupart des défauts peuvent être traités directement par les opérateurs en utilisant les méthodes classiques de résolution de problèmes», assure Matthieu Massart.

Cette responsabilisation des hommes du terrain n'est toutefois efficace que si le management démontre une implication et un engagement sans faille. Sur le site franc-comtois, lors du lancement de la méthode, Homayoun Djameï s'est assuré personnellement que tous les moyens, tant humains que matériels, étaient mis en œuvre. Et le responsable de l'UAP pilote a participé, pendant deux mois, à toutes les réunions QRQC de son unité. «Il est essentiel de montrer l'exemple», souligne simplement David Capelle, responsable de l'UAP numéro 1. Par la suite, un responsable de la démarche a été nommé pour l'ensemble du site. Et 25 superviseurs ont été formés pour animer les réunions quotidiennes. «Ce n'est pas une méthode miracle, avertit Matthieu Massart. Les résultats obtenus sont proportionnels à l'engagement des managers et des salariés.»

Le management doit démontrer une implication et un engagement sans faille, en mettant en œuvre tous les moyens, tant humains que matériels.

Après un an de pratique, l'implication s'avère payante. Les résultats affichés par l'usine montbéliarde sont en tout cas très encourageants. Sur l'UAP numéro 1, la première qui ait démarré le QRQC dès novembre 2004, 130 problèmes ont été traités en douze mois et 1085 actions correctives engagées. Sur ces volumes, 878 actions sont définitivement soldées aujourd'hui et seuls 50 problèmes demeurent non résolus. «Les défaillances identifiées par nos opérateurs ne peuvent pas toutes être solutionnées sur place, explique Homayoun Djameï. Elles demandent parfois de modifier le cahier des charges client ou la structure du produit. C'est alors le bureau d'études basé sur un autre site qui s'en charge.»

Malgré ce handicap, sur l'ensemble de l'usine, le nombre de défauts constatés a été divisé par deux entre 2004 et 2005, chutant de 142 parties par millions (ppm) à 77 ppm. Un joli score... que Faurecia aimerait bien voir s'afficher dans les autres sites qui ont initié la démarche depuis quelques mois. ● THIBAUT DE JAEGHER

Tous droits de reproduction réservés