

Thermal Products : l'optimisation en douceur



La réussite malgré un secteur automobile en souffrance

Créé en 2000, Thermal Products France est un acteur-clé du secteur de l'automobile. Issu du groupe international Dana, cette entreprise picarde de 180 collaborateurs produit des échangeurs thermiques huile et gazoil pour le refroidissement des moteurs automobiles des véhicules particuliers. En 2012, Thermal Products a enregistré un chiffre d'affaires de 40 millions d'euros et suit la tendance baissière du marché pour 2013, en dépit d'une industrie automobile en recul ces dernières années.

Si l'industrie automobile constitue un secteur clé pour l'économie de l'Hexagone et une vitrine du savoir-faire français à l'étranger, elle connaît en effet un recul significatif : elle est depuis 2009 troisième pays producteur en Europe derrière l'Allemagne et l'Espagne, après avoir longtemps occupé la deuxième place. Et le secteur doit faire face à un renforcement de la concurrence internationale et à une accélération des évolutions de la demande vers des véhicules de plus faible coût et à moindre impact écologique.

Un challenge que doivent relever les constructeurs, mais aussi les équipementiers et les sous-traitants, parmi lesquels Thermal Products, et qui représentent au total les deux tiers des 400 000 emplois de l'industrie automobile française.

Les perspectives du marché sont plutôt encourageantes, avec l'arrivée de plusieurs nouveaux modèles Peugeot et Renault en 2014 et en 2015, ainsi qu'avec la relocalisation de certaines productions et les engagements des deux constructeurs à produire un minimum de véhicules sur notre territoire.

Les éventuels changements ne devaient pas être structurels, ni trop perturber l'organisation et les collaborateurs.

Optimiser les achats, mais sans perturber l'organisation

Face à ce contexte difficile, Thermal Products décide en 2012 de réfléchir à des optimisations possibles de ses achats. Dès le départ, deux impératifs sous-tendent la démarche : les budgets alloués à chaque service

ne doivent pas être amputés et les éventuels changements ne doivent pas être structurels, ni trop perturber l'organisation et les collaborateurs.

Lionel Alizard, contrôleur financier de l'entreprise picarde, prend en main le projet et décide, pour l'accompagner, de faire appel à des consultants externes. Il nous l'explique : « nous n'avons pas, au sein de la structure France, de service achats ; nous avons donc besoin d'experts spécialisés en achats non stratégiques, pouvant nous apporter les compétences, le temps et les connaissances marché dont nous ne

disposons pas. Nous les avons trouvés chez Cosma Experts ».

La mission de Cosma démarre en mars 2013. Plusieurs postes de dépenses sont audités et auscultés par ses experts : la fourniture de gaz, la mise en sécurité et la protection du site de production, le traitement des déchets, la maintenance du petit

outillage et l'achat de produits chimiques. S'ajoute à ces postes de coûts dits non-stratégiques, l'achat de certaines pièces sur les lignes de production. « Nos achats de production, en matières premières et en composants, sont entièrement gérés par notre service achats européen, situé en Allemagne. Mais nous avons toute latitude pour certaines petites pièces des lignes de production, comme des rouleaux de guidage, et ce sont sur ces pièces que nous avons missionné Cosma », explique Lionel Alizard.

Au-delà d'une réduction de coûts, identifier des points d'amélioration

Après une phase d'audit de chaque poste de dépenses réalisée au cours des mois d'avril et mai 2013, par des experts spécifiques pour chaque domaine, Cosma présente la plupart de ses préconisations à Thermal Products entre juillet et septembre derniers. Des recommandations toutes suivies par le fabricant, et dont la mise en place effective intervient au début de l'année 2014, il y a quelques jours.

Pour le gaz, le fournisseur en place a été conservé, avec pour objectif d'améliorer la qualité de service, ainsi qu'une baisse des coûts de l'ordre de 10%. Concernant la mise en sécurité du site, une solution couplant télésurveillance, surveillance électronique et surveillance humaine ponctuelle a été choisie, permettant d'optimiser le coût, mais sans aucune concession sur la sécurité des installations, un point clé pour Thermal Products. Côté déchets, l'objectif était de mieux les valoriser et d'améliorer le contrôle de la revente des chutes d'aluminium. Pour les produits chimiques, des tests sont en cours afin de décider d'un éventuel changement de fournisseur.

Quant à l'achat des rouleaux de guidage, si le but premier était de réduire les coûts, le travail d'audit de Cosma a permis d'identifier un autre besoin, tout aussi important, au niveau de la

qualité. « C'est d'ailleurs aujourd'hui l'une des principales raisons de notre satisfaction », précise Lionel Alizard. « Cosma Experts n'est pas seulement là pour réduire des coûts, mais aussi et surtout pour nous aider à identifier des points d'amélioration de nos processus et de nos achats. La connaissance pointue de chaque consultant sur son domaine d'expertise apporte une indéniable valeur ajoutée à leur démarche et permet d'apporter des recommandations précises et parfaitement adaptées à notre entreprise et à notre fonctionnement ».

Alors que les améliorations proposées par Cosma commencent tout juste à se mettre en place, la satisfaction de Thermal Products est bien concrète : « nous sommes vraiment très contents. Si les consultants de Cosma ont passé du temps sur le projet, pour nous connaître, comprendre notre fonctionnement, les enjeux de notre métier et nos contraintes, cela n'a pas été le cas de notre côté. Et il était essentiel pour nous de préserver le quotidien de nos collaborateurs et de ne pas perturber notre organisation ».



Ce que j'ai le plus apprécié ? Qu'ils fassent exactement ce qu'ils nous avaient présenté et promis. C'est suffisamment rare de nos jours pour être souligné !

Une solution différente a donc été trouvée et proposée par Cosma, et est en place depuis le 1^{er} janvier, après une phase de test, chapeautée par l'expert en achats de production.

Promesse tenue !

Concernant les postes de dépenses de produits chimiques et d'abrasifs, la phase d'investigation est toujours en cours, Cosma devant présenter ses préconisations en ce début d'année pour une mise en place des recommandations au cours du premier semestre 2014.

Nous sommes dans un secteur d'activité qui évolue vite et souvent, dans lequel nous devons constamment nous remettre en question, les changements proposés par Cosma, non structurels, ont donc été accueillis favorablement en interne et très facilement mis en œuvre. Ce que j'ai le plus apprécié ? Qu'ils fassent exactement ce qu'ils nous avaient présenté et promis. C'est suffisamment rare de nos jours pour être souligné ! », ajoute Lionel Alizard.