



Comment améliorer la performance industrielle des sites papetiers ?

L'industrie papetière doit répondre à une pression concurrentielle toujours croissante

Les groupes papetiers subissent un effet de ciseau, leur imposant inéluctablement de gagner chaque année l'équivalent de 3 à 4 points d'EBITDA pour maintenir leur rentabilité :

| À travers les cycles, nous constatons une baisse tendancielle des prix du papier de 2 à 3% par an.

| Parallèlement, les coûts progressent sous les effets :

- De l'inflation des coûts horaires de la main d'œuvre,
- Des investissements accrus pour répondre aux normes d'environnement et de sécurité,
- Des attentes clients croissantes en matière de services,
- De la libéralisation des marchés qui engendre une évolution défavorable des prix des énergies électriques et thermiques.

Devant ce défi, l'industrie papetière peut difficilement compter sur de nouveaux investissements :

| Les capacités sur les marchés traditionnels sont généralement excédentaires de 20% et plus ;

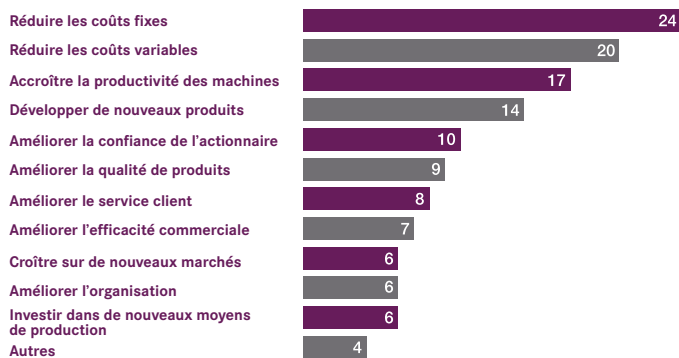
| Les investissements seront consacrés en priorité aux nouveaux marchés en croissance d'Asie ;

| Pour gagner les rares investissements d'actionnaires préoccupés par la rentabilité des capitaux, les sites d'un même groupe sont en concurrence.

Une enquête menée par Hemeria auprès de 40 dirigeants de l'industrie papetière confirme leurs 4 principales préoccupations :

- 1** | La réduction des coûts fixes avec l'optimisation de l'organisation et des coûts d'achats afin d'atteindre un niveau compétitif de frais fixes, capable de supporter les variations de l'activité ;
- 2** | La maîtrise des frais variables par la mise en place de systèmes de maîtrise des procédés de fabrication et des consommations à la tonne produite ;
- 3** | L'amélioration de la productivité des machines et du TRS par le traitement systématique des causes de perte de « bon papier » ;
- 4** | Le développement de nouveaux produits qui répondent aux exigences croissantes des clients tout en respectant les critères de rentabilité.

Quelles sont les 3 priorités pour votre entreprise ? (nombre de citations)



Pour maintenir la compétitivité, les dirigeants de l'industrie papetière doivent fondamentalement modifier les pratiques en usine, notamment :

- 1** | Développer une culture de méthodes industrielles fortes, sous-exploitées jusqu'ici du fait de l'importance donnée aux investissements :
 - | Les retours d'expérience et la valorisation des savoir-faire des opérateurs restent embryonnaires ;
 - | Les outils de mesure de la performance opérationnelle et financière sont souvent « incomplets » ;
 - | Les processus et méthodes permettant de maintenir l'attention sur les actions de longue haleine sont fréquemment absents.

- 2** | Intégrer dans le fonctionnement quotidien des usines le basculement irréversible du pouvoir aux clients :
 - | La sensibilisation aux attentes client reste limitée en production ;
 - | Les concessions faites sur le contrôle qualité pour maintenir les résultats à court terme se traduisent à moyen terme par des pertes de clients ;
 - | La finition ne joue pas le rôle qui pourrait lui être dévolu ;
 - | Trop peu d'attention et de ressources sont consentis pour organiser la réactivité de l'outil et améliorer le taux de service.

- 3** | Renforcer les actions pour limiter l'érosion des compétences et compenser :
 - | la perte des savoir faire construits au fil des ans, liée au vieillissement de la pyramide des âges ;
 - | les compétences concédées aux fournisseurs notamment aux fabricants de machines papier.

Quel retour d'expérience faire des projets menés par Hemeria pour l'industrie papetière ?

Le succès des opérations de performance industrielle repose sur la mise en place de systèmes de management forts, souvent sous-exploités aux dépens des solutions techniques :

| Une démarche structurée et rigoureuse permet de coordonner et mener à terme une multitude d'actions en tirant partie de l'expérience des équipes avec en particulier à travers :

- Une animation de la performance (réunions de production, passages de consigne entre postes) ;
- Des outils et méthodes communs ;
- La fixation d'objectifs et le traitement rapide des points durs ;

| Les systèmes de mesure et de pilotage objectivent et priorisent les axes de travail, mobilisent les équipes et permettent de traiter les dérives ;

| Le renforcement du management de proximité, et le rôle critique de la maîtrise, apporte le surcroît d'attention, et de pro activité nécessaires pour éviter les dérives ;

| Le développement de la collaboration entre les services techniques et la production optimise la performance d'ensemble (maintenance, qualité, développement des produits, bureaux d'étude).

L'obtention de résultats rapides passe par un équilibre des actions à court et à moyen terme :

| Le plus souvent, les achats et l'organisation recèlent des gisements permettant d'obtenir des résultats rapides, trop fréquemment inexploités ;

| A moyen terme, les gisements principaux proviennent d'une amélioration de la productivité de l'outil supportée par une action forte sur le développement commercial ;

| La maîtrise des frais variables et des pertes matière relève d'un travail quotidien de plus longue haleine.

« Concrétiser l'ambition des Dirigeants »

HEMERIA est une société de conseil de 70 consultants qui centre ses interventions sur le cœur de business de ses clients : marketing, développement, production, maintenance, achats.

Pour aider les Dirigeants à conduire ces améliorations de performance, l'équipe Hemeria apporte une approche éprouvée de la compétitivité industrielle, avec en particulier :

- | Une base d'expérience construite auprès d'acteurs des industries de process de premier plan ;
- | Une capacité de diagnostic rapide sur l'ensemble des sources de gains fondée sur des méthodes spécifiques (TRS, maintenance, organisation, achats, ...) ;
- | Des outils de mise en œuvre adaptés au milieu industriel papetier : plan d'expérience, revue de faction, cascades de procédés, ... ;
- | Un engagement opérationnel et une collaboration étroite avec les équipes du client.

Une approche qui permet d'engendrer des résultats significatifs

A titre illustratif, Hemeria a aidé l'un de ses clients papetier à mettre en œuvre une démarche de compétitivité. L'objectif était de multiplier par 3 son EBIT, d'absorber les dérives de coûts pour les 3 prochaines années et de renforcer les méthodes de management à tous les niveaux.

Hemeria est plus particulièrement intervenue sur 3 types de chantiers :

1 | La reconfiguration de l'organisation et la reprise en main de certains services ;

2 | L'optimisation des coûts d'achats y compris ceux de maintenance ;

3 | La mise en place d'une démarche d'amélioration du TRS sur l'une des Machines à papier :

| Mise en place de l'indicateur TRS, fixation des objectifs et suivi quotidien sur les sujets prioritaires :

- Sous-cadence,
- Réduction de la fréquence et de la durée des changements d'outil et des casses,
- Réduction des pertes pour format,
- Réduction des taux de panne ;

| Mise sous contrôle du management quotidien de la machine :

- Présence des responsables opérationnels sur la machine,
- Capacité de coaching des équipes de jour,
- Point de production quotidien et passage de consignes entre postes ;

| Mise en place d'une démarche de progrès animée par l'équipe machine :

- Revues de campagne et analyse des causes de pertes de TRS avec les opérateurs,
- Mise en place d'un management visuel.

Après un an, les gains « sécurisés » dépassent 5% de la structure de coûts, compensant largement avant la fin le coût du projet.

Au-delà de ces réductions de coûts, sur les quatre premiers mois sur la machine à papier, le TRS s'est amélioré de 5 points.

Enfin, les pratiques de management ont évolué vers plus de structuration, de rigueur et de contrôle, garant de la pérennité de l'opération. Citons l'un des interlocuteurs majeur du projet : « Les méthodes et outils d'Hemeria sont très structurants. Les consultants embarquent et accompagnent nos équipes pour atteindre et pérenniser les résultats. »