



INTERVIEW

Olivier Silva
Directeur de MCA*
Groupe Renault-Nissan

“Notre productivité est presque deux fois plus élevée que la moyenne des usines de carrosserie-montage en France.”

Septembre 2019

*Maubeuge Construction Automobile



Le site de production de Maubeuge est aujourd'hui une référence nationale en matière de productivité, d'innovation et de climat social. Olivier Silva, directeur du site témoigne.

Pouvez-vous nous expliquer votre cœur de métier ? Et le contexte concurrentiel en France et à l'étranger ?

Notre activité se concentre sur la carrosserie-montage. Notre usine est historiquement spécialisée dans la production de VUL (véhicule utilitaire léger). Aujourd'hui, nous produisons le Renault Kangoo et le Mercedes Citan depuis 2012.

En 2018, la production de la nouvelle génération Kangoo à Maubeuge a été annoncée par la Direction Générale en présence du Président de la République. De même que la production du Nissan NV250 qui sera commercialisé sur le dernier quadrimestre de l'année.

Comment se porte votre usine dans son segment ?

Sur notre segment, nous connaissons une hausse de la production ces dernières années. Le Kangoo est commercialisé dans plus de 33 pays, parmi lesquels l'Australie et le Japon où une fête spéciale est organisée en l'honneur du véhicule.

Sur la partie électrique, on double le nombre de véhicules chaque année depuis son lancement. En 2018, notre production a doublé pour atteindre les 10 000 véhicules. Et nous espérons que cette tendance va continuer en 2019. En septembre, tous nos véhicules répondront aux normes anti-pollution en vigueur.

Face à la concurrence, notre usine se positionne en leader en France et en Europe. L'usine de Maubeuge est sur le podium des usines de VUL. Notre Kangoo ZE est leader du segment des fourgonnettes électriques depuis son lancement en 2011.

Comment avez-vous construit votre position de leader ?

Concernant la vie de l'usine, nous travaillons prioritairement sur l'engagement des salariés. Nous avons modifié l'organisation du travail avec des ergonomes pour réduire les postes difficiles, les postes rouges dans le jargon (moins de 1%), ce qui a permis de mieux engager les opérateurs et de les rendre plus performants. Notre taux d'absentéisme est l'un des plus bas de l'industrie automobile.

Nous avons procédé en parallèle à d'importants chantiers d'automatisation et de robotisation dans tous les départements de l'usine et externalisé certaines tâches sans valeur ajoutée.

La mise en place du « full-kit » a permis d'optimiser la performance qualité et d'engagement au poste.

Nous sommes également un site pilote pour l'implémentation de solutions innovantes. La transformation digitale est un de nos fers de lance. Cela se concrétise par l'utilisation de nouveaux outils. Nos opérateurs seniors, par exemple, bénéficient d'un smartphone pour documenter tous les aléas de fabrication. Le chef de fabrication peut désormais s'appuyer sur des données documentées pour piloter sa production au quotidien. Nous recourons au drone pour réaliser les inventaires et les diagnostics énergétiques. Nous utilisons la réalité virtuelle pour programmer nos robots. Tout nouvel arrivant bénéficie d'une formation complète et didactique

dispensée à l'aide d'une FOS (feuille d'opération standard) vidéo. À l'issue de la formation, un questionnaire récapitulatif est soumis à chaque apprenant afin de tester ses connaissances et son aptitude à tenir le poste.

Comment vous êtes-vous adaptés à une conjoncture difficile (2009-2014) ? Comment avez-vous rebondi ensuite ?

Nous avons ajusté les volumes à la demande, tout en menant le travail d'externalisation pour ne trouver sur le site que les opérations à valeur ajoutée. Cette période a été également l'occasion de signer le partenariat avec Daimler.

Pouvez-vous nous parler de votre productivité ?

En matière de productivité, MCA détient le record des usines France avec 100 véhicules par salarié produits par an.

Notre productivité est presque deux fois plus élevée que la moyenne des usines de carrosserie-montage en France (le groupe Renault vise 60 à 90 véhicules d'ici 2020 pour l'ensemble de ces usines, NDLR.). Cette productivité et la qualité de la production expliquent la venue de Daimler.

Comment maîtrisez-vous le coût du travail ? Comment compensez-vous le coût du travail par rapport aux autres pays ?

Nous sommes organisés en 2/8. Chez Renault, nous avons signé en 2017 un accord de compétitivité « Cap 2020 » qui est ensuite décliné à chaque site. L'objectif de cet accord est de favoriser le dialogue social et la performance de chaque site.

Ensuite, la base de notre organisation de travail repose sur une période hebdomadaire de 35h, à laquelle nous pouvons ajouter des séances de volontariat qui permettent de travailler si besoin le soir ou le week-end. Si en revanche il y a une baisse de la production, nous nous adaptons en conséquence.

Comment avez-vous instauré cette flexibilité ?

Cette culture de l'agilité s'installe avec beaucoup de pédagogie. Nous nous attachons à expliquer chaque décision qui touche le salarié pour garder son adhésion. Et cette adhésion nous permet d'avoir des volontaires même en cas de déclenchement tardif pour travailler le samedi. Pour tenir notre seuil d'exigence, nous insistons sur notre politique des 3 x 100 : 100 % tourné vers le client (qualité), 100 véhicules produit par ETP (compétitivité), 100 % responsable de ce que l'on fait en matière de comportement, de sécurité, de qualité et d'exemplarité (engagement des équipes).

Quels outils RH déployez-vous pour maintenir un bon dialogue ?

Nous pratiquons une enquête RH annuelle commune au groupe Renault. Mais pour renforcer le dialogue sur le terrain, nous avons constitué un comité d'écoute pour prendre la température et s'ajuster si besoin aux desiderata des salariés.

Nous avons aussi travaillé un plan de reconnaissance qui permet de récompenser les acteurs de progrès et de performance. A titre d'exemple, chaque année, la « cérémonie des Excellents » met en valeur les salariés exemplaires dans leur travail et leur comportement.

La responsabilité sociale de l'entreprise est-elle un sujet qui vous tient à cœur ?

Il est de notre responsabilité de nous impliquer dans les enjeux environnementaux, ainsi que dans la vie sociale et sociétale du territoire où l'usine est implantée. Parmi les actions menées, je citerai la mise en œuvre, chaque année, de plusieurs partenariats éducatifs avec les établissements scolaires (collèges et lycées) mais aussi l'accueil de groupes d'étudiants tous niveaux, tous profils et d'adultes en réinsertion pour visiter nos ateliers.

La promotion de la diversité et de l'égalité des chances au sein des équipes est également un sujet important qui se concrétise notamment par la volonté de féminiser nos effectifs, mais aussi de valoriser les collaborateurs impliqués, qui donnent de leur temps pour soutenir les associations locales. Nous avons créé par exemple une équipe de course à pied « À fond la caisse » qui réunit 70 salariés volontaires. L'argent collecté durant ces courses est l'occasion de remettre un chèque à une association choisie par un membre du club.

Enfin, l'environnement fait partie de la RSE et nos process industriels sont étudiés pour avoir de très faibles impacts environnementaux. Nous y veillons chaque année à travers le renouvellement de notre certification Iso 9001.

Il nous tient également à cœur de continuer à développer nos échanges avec les principaux acteurs économiques et institutionnels locaux qui nous accompagnent, nous soutiennent et contribuent au développement et au rayonnement de notre usine sur le territoire du Nord, un des fleurons de l'industrie automobile française !

Avez-vous connaissance des raisons qui ont poussé le groupe à s'intéresser à l'usine au début des années 70 ?

La région se caractérise par une activité sidérurgique très forte. Le site est sorti de terre au début du XX^e siècle à l'initiative de la société des usines Chausson, qui pratiquait le métier de carrossier d'utilitaires et employait 6 000 personnes.

Nous nous inscrivons donc dans cette continuité industrielle qui s'explique par la présence d'un bassin d'emploi riche et qualifié dans les métiers de la mécanique et de la construction de véhicules.

Quelle est votre « bonne surprise » au sujet des Hauts-de-France (son meilleur atout) ?

Une fois en poste on réalise vite, en tant que directeur d'usine dans les Hauts-de-France, que la situation est particulièrement favorable à l'export. Nous nous situons au carrefour de l'Europe, avec comme voisins l'Angleterre, l'Allemagne et le Benelux.

La multi-modalité est également un point fort de la région au niveau des ruptures de charge fleuve, route, rail.

La culture industrielle et surtout automobile est également très présente dans la région, ce qui favorise les actions entre les partenaires.

Qu'est-ce qui différencie votre site Haut-de-France des autres sites (en France ou à l'international) ?

L'une des principales forces de l'usine est d'être très compacte. On peut traverser l'usine à pied ! (La superficie du site est de 83,46 ha, dont 23,8 ha de bâtiments couverts, NDLR).

Cet aspect permet d'optimiser les stocks. Cela a également concouru à être plus performant sur l'amortissement des pièces et sur le coût de revient d'un véhicule.

Nous bénéficions, par ailleurs, d'une main d'œuvre impliquée.

Cela dit, nous sommes surtout une usine à la pointe de l'innovation, notamment sur les thèmes de l'industrie connectée et de l'automatisation de la chaîne de montage.

Auriez-vous des conseils pratiques à donner à une entreprise internationale souhaitant s'implanter dans la région ?

Pour s'implanter durablement dans les Hauts-de-France, il faut nouer des liens avec le tissu économique et institutionnel local. Cela permet de tirer parti rapidement des points forts de la région, comme la main d'œuvre par exemple.

FICHE D'IDENTITÉ MCA MAUBEUGE

Leader national et européen pour l'Alliance Renault-Nissan

1 639 employés au 31 décembre 2018

1 ligne de production

Production : Kangoo, Kangoo ZE, Mercedes Citan,
Nissan NV 250 (à partir du dernier quadrimestre 2019)

Production 2018 : 148 941 unités dont 9 565 Kangoo ZE

BESOIN D'AIDE POUR VOTRE PROJET DE DÉVELOPPEMENT ?

contactez nous à
my.project@nfinvest.fr

NORD FRANCE INVEST
L'AGENCE DE PROMOTION
ÉCONOMIQUE
DES HAUTS-DE-FRANCE
Espace International,
299 boulevard de Leeds
59777 LILLE - France

FINANCÉ PAR

