

## INDUSTRIAL DAY

Relever le défi de la compétitivité industrielle



## SOMMAIRE

### ***1 - Accélérer la transformation des usines en France et en Europe***

- Développer une industrie européenne compétitive
- Usine Excellente
- Nouveau Contrat Social PSA

### ***2 - Exemple de Sevelnord : transformation du site pour permettre l'affectation d'un nouveau véhicule (Projet K0)***

- Compactage
- Fabricant autonome
- Full kitting
- CORAIL
- Projet K0

### ***3 - En route vers l'usine du futur***

#### **Annexes**

Présentation du site de Sevelnord  
Schéma Usine Excellente

#### **Pratique**

Contacts presse  
Twitter  
Site internet

## 1 - Accélérer la transformation des usines en France et en Europe

- **Pour améliorer sa rentabilité, PSA Peugeot Citroën développe une base industrielle européenne compétitive (4<sup>ème</sup> pilier du plan Back In the Race)**

Nous devons accélérer la compétitivité des usines du Groupe en les modernisant et en les adaptant aux meilleures références industrielles mondiales.

Il faut redimensionner et moderniser les capacités industrielles françaises (mono ligne Poissy et Mulhouse), optimiser le taux d'utilisation des usines (taux Harbour).

Il est également nécessaire d'abaisser les Prix de Revient de Fabrication (PRF), pour atteindre un objectif de -500 € en 2015-2018, versus -730 € réalisés sur 2012-2014.

Nous devons doubler le sourcing low-cost et ainsi passer de 20% en 2013 à 40% en 2020.

- **Pour lancer cette dynamique d'amélioration de la performance industrielle des usines le Groupe a lancé le programme Usine Excellente.**

La recherche de la meilleure compétitivité du dispositif industriel s'appuie sur différents leviers :

- l'application rigoureuse des meilleures pratiques (« PSA Excellence System ») ;
- la simplification des organisations et du fonctionnement, la réduction des structures.

PSA doit répondre à 2 enjeux majeurs auxquels le dispositif industriel doit contribuer :

- être reconnu au meilleur niveau mondial en Qualité,
- assurer le progrès continu.

L'Usine Excellente est le projet d'excellence opérationnelle du Groupe pour se doter d'un dispositif industriel au meilleur niveau mondial.

L'Usine Excellente définit "l'usine cible": *une usine qui préserve la santé et la sécurité de ses employés, satisfait ses clients, s'adapte rapidement, est calibrée au « juste nécessaire » (investissements, cash, Main d'Œuvre), respecte son environnement, s'améliore en permanence et développe ses collaborateurs.*

Pour combler l'écart de performance avec les meilleurs, notre dispositif industriel doit :

- avoir des usines DURABLEMENT CHARGÉES;
- être PERFORMANTES (en Sécurité-Management-Qualité-Coûts-Délais, Environnement) ;
- être FLEXIBLES aux volumes et au mix, capable d'absorber davantage de diversité et s'adapter au changement de la demande client ;
- être AUTONOMES (les changements et les améliorations sont gérés par le terrain) ;
- être ETENDUES aux fournisseurs (parfaitement intégrées à la Supply Chain Excellente).

L'usine excellente permet à chaque usine de se positionner, définir sa feuille de route et mesurer son progrès vers l'excellence.

La cible d'excellence est réajustée chaque année pour tenir compte de la progression des benchmarks interne (inter-sites) et externe (les meilleurs concurrents).

- **Les transformations pour garantir une compétitivité coût du dispositif industriel en France grâce au Nouveau Contrat Social et des accords de flexibilité et de compétitivité dans les pays européens sur le modèle du NCS sont engagées.**

Le nouveau Contrat Social, signé en octobre 2013 par 4 organisations syndicales, a pour vocation de construire l'avenir du Groupe en préservant les intérêts essentiels des salariés et ainsi de :

- mieux anticiper les transformations nécessaires à son redressement ;
- créer les conditions pour maintenir des bases industrielles fortes en France ;
- avec un dialogue social renforcé ;
- réconcilier les enjeux économiques et sociaux de l'entreprise.

#### **Il comprend 4 volets :**

- l'association renforcée des salariés à l'élaboration de la vision stratégique du Groupe et aux projets d'avenir,
- une nouvelle approche sécurisant l'emploi des salariés dans la réalisation des transformations collectives,
- la mise en œuvre d'un Contrat de Génération PSA, associant un congé de maintien dans l'emploi des seniors (2 500 à 3 000 salariés potentiellement concernés sur 3 ans) et l'embauche en alternance de plus de 2 000 jeunes,
- des mesures de flexibilité et de modération des coûts salariaux, sans baisse des rémunérations.
- Par ailleurs, le Groupe a souhaité associer les salariés au redressement de l'entreprise, par une amélioration de l'accord d'intéressement et un supplément d'intéressement/ participation signé le 26 janvier 2015.

#### **Le Groupe a également pris des engagements et donné des contreparties sur la période 2014 – 2016 :**

- 1 million de véhicules produits en France en 2016 ;
- maintien de l'activité des usines du Groupe en France ;
- annonce du lancement d'au moins un nouveau modèle dans chacune des usines terminales ;
- 1,5 milliard € d'investissements industriels dans les usines en France (2014 – 2016) contre 1,2 milliard sur 2011 – 2013 ;
- un objectif guidant le plan directeur des usines : excellence et flexibilité, pour 100% d'utilisation des capacités en Europe ;
- préservation des bases R&D en France (+ de 75% de la R&D).

- **PSA Peugeot Citroën est très présent dans la sphère économique de la France et fier des produits fabriqués dans l'hexagone.**

#### **La France est le cœur technico-industriel du Groupe**

- 64 993 salariés à fin 2014
- PSA est le 1<sup>er</sup> déposant de brevets en France toutes industries confondues depuis 6 ans
- Plus de 12 000 ingénieurs et chercheurs en R&D
- 5 usines de production automobile et 11 usines de mécanique et bruts
- Approvisionnement auprès de 800 sites fournisseurs en France
- 85% de la production de moteurs et de boîtes de vitesses en France

#### **Made in France**

- Déjà 15 véhicules du Groupe labellisés « Origine France Garantie » :
- Peugeot 208 GTi et XY, 2008, 308, 3008 et 5008, 508, 508SW, Metropolis
- Citroën C3, C4, C5
- DS3, DS4 et DS5

Cette labellisation garantit aux consommateurs l'origine française des produits qu'ils achètent.

Démarche de certification effectuée par Bureau Veritas.

Le Groupe demandera ultérieurement la labellisation d'autres véhicules.

Les véhicules labellisés sont emblématiques de la montée en gamme du Groupe : Ligne DS, modèles hybrides...

## **2 - Exemple de Sevelnord : transformation du site pour permettre l'affectation d'un nouveau véhicule (Projet K0)**

- **Compactage**

Pour maîtriser les coûts de production, les usines du Groupe doivent être plus compactes et trouver des solutions pour optimiser leurs surfaces et leurs flux internes.

Le compactage se matérialise de plusieurs façons :

- réduire le nombre et la taille des lignes de production pour s'adapter aux volumes (monoligne) ;
- concentrer la logistique au cœur de l'atelier ;
- intégrer les fournisseurs dans l'usine ;
- valoriser les surfaces non utilisées quand cela est possible (location, vente).

- **Fabricant autonome**

La démarche « Unité Autonome » est tirée du PSA Excellence System. Elle vise à rendre chacun, quelque-soit son niveau, capable de mener en autonomie ses activités et de traiter au fur-et-à-mesure les problèmes qu'ils rencontrent. Cela nécessite d'améliorer les organisations pour que les managers connaissent leurs clients et leurs attentes et animent leurs équipes autour de cela. Les managers développent aussi les compétences de leurs collaborateurs dans le traitement des problèmes qui les concernent : dans un secteur d'assemblage il s'agit surtout des postes de travail avec la méthode Standardized Work and Kaizen (SWK), dans un usinage on se concentre plutôt sur l'équipement avec les méthodes dites TPM.

La démarche « Unité Autonome » conduit à placer la ligne opérationnelle pleinement responsable de la satisfaction « client ». Le rôle des fonctions « support » évolue alors vers le développement des compétences des opérationnels, et donc vers une montée en expertise. Cette démarche est sans fin, conduite par l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise ; elle s'inscrit bien dans l'amélioration continue du PSA Excellence System.

- **Full kitting**

Le Kitting est une nouvelle méthode d'approvisionnement des pièces en bord de ligne, qui consiste à mettre à disposition des opérateurs les pièces nécessaires à l'assemblage d'un véhicule. Le Kitting est une révolution visible qui se matérialise essentiellement par la disparition du bord de ligne.

Depuis près d'un an, le site de production de Sevelnord déploie ce nouveau mode d'approvisionnement des pièces en ligne. Cette opération de transformation s'est bien déroulée et ce nouveau système fonctionne bien, que ce soit en termes de résultats ou d'organisation : une première expérience très positive !

Lancé début 2014, le déploiement se fait zone par zone. Le site sera en full kitting dans le courant du 2<sup>ème</sup> semestre 2015.

Pour une meilleure implantation, il a été parfois nécessaire de réaliser des travaux plus importants. Ce fut le cas dans la zone de préparation des planches de bord qui a été déménagée et complètement reconçue. Ces travaux ont donc été conduits au mois d'août lors des travaux d'arrêt.

Dès le départ, la mise en œuvre du Kitting a été portée par l'équipe de direction du site, ce qui est un gage de succès !

### **Le kitting, qu'est-ce que c'est ?**

Le kitting consiste à approvisionner directement les pièces pour chaque voiture, au lieu d'approvisionner les pièces pour chaque poste de travail.

Son mode de fonctionnement est le suivant : pour chaque tronçon de ligne, des petits engins appelés AGV (Automated Guided Vehicle) suivent une bande magnétique collée au sol permettant l'acheminement des kits depuis la zone de kitting jusqu'en bord de ligne de montage. Une cellule située à l'avant de l'engin permet de détecter les piétons et de garantir ainsi la sécurité. Les kits positionnés sur ces AGV sont ensuite indexés au véhicule auquel il est dédié.

Le kit suit ensuite la voiture à laquelle il est dédié tout au long du tronçon de ligne tandis que l'AGV va rejoindre le bout de la ligne pour récupérer les kits vides et les ramener dans la zone de préparation.

Le kit va ensuite suivre la voiture à laquelle il est dédié tout au long du tronçon de ligne tandis que l'AGV va rejoindre le bout de ligne pour récupérer un kit vide et le ramener à sa zone de préparation. Il y a un kit de chaque côté du véhicule (ce n'est pas valable pour tous les secteurs).

### **La préparation des kits**

Les kits constitués des pièces nécessaires au montage de chaque véhicule, sont préparés dans des zones dédiées, équipées de « pick to light ». L'opérateur de la zone de préparation des kits, également appelé « Kitteur », flashe un code à barres situé sur une fiche de préparation, allumant ainsi des voyants ou « pick to light », situés au-dessus de chaque pièce à prélever. A chaque prélèvement, le kitteur valide sa prise de pièce, avant de la déposer dans le kit. Cette opération permet de garantir la conformité des pièces qui seront assemblées sur le véhicule.

### **Les avantages du kitting**

Le Kitting favorise une meilleure ergonomie en ligne, une plus grande flexibilité vis-à-vis des changements de mix et une performance montage et logistique plus importante. Le Full Kitting permet de rendre le dispositif logistique interne plus flexible aux besoins du commerce en réduisant les coûts et préavis des points de changement et de mieux gérer la diversité. C'est aussi un prérequis pour systématiser la livraison des petits colis en flux direct (du crossdock vers le bord de ligne sans passage par un supermarché).

### **Le déploiement dans les usines du Groupe**

Le kitting est en cours de déploiement dans l'ensemble des usines PSA Peugeot Citroën en Europe et en Amérique Latine.

- **CORAIL**

Lancé en 2009, CORAIL est un programme stratégique pour le Groupe, il est le projet de transformation des modes de fonctionnement de la Supply Chain Amont et des Systèmes d'Information associés.

CORAIL est une vraie rupture, il vise à développer une supply chain globale, à contribuer au déploiement du Lean en passant du « just in time » au « just in sequence » et à prendre en compte les nouveaux schémas logistiques à l'international. Ainsi le projet CORAIL est porteur d'enjeux majeurs pour la Supply Chain, notamment avec la réduction des coûts de transport, la réduction des stocks (lead time) et des surfaces associées, tout en proposant une plus grande maîtrise des variations et une meilleure visibilité à nos fournisseurs.

### **Les évolutions de CORAIL**

- Passer d'un système de gestion des stocks à un pilotage des flux : Enjeux stocks
- Améliorer la relation avec les fournisseurs : Enjeux prix pièce, meilleure préparation
- Répondre aux besoins commerciaux tout en stabilisant et lissant les flux constituants : Enjeux stocks
- Intégrer les besoins de transport dans l'approvisionnement : Enjeux transport
- Optimiser la distribution des pièces en fonction du flux véhicules : Enjeux productivité et surfaces
- Disposer d'un système d'information intégré : Enjeux rationalisation des Systèmes d'Information

### **Déploiement dans nos usines**

CORAIL a commencé son déploiement sur le site de Kaluga en Russie en 2011/2012 avec la mise en œuvre d'une chaîne d'approvisionnement intercontinental.

Sevelnord a été le premier site européen à bénéficier de CORAIL en novembre 2014 et a remplacé définitivement les applications historiques.

Chaque jour, 3 600 flux sont dorénavant gérés et suivis dans CORAIL sur le site. CORAIL offre ainsi à Sevelnord une véritable opportunité de déployer des modes de fonctionnement Supply Chain en rupture, indispensables à l'atteinte des niveaux de performance définis dans l'Usine Excellente.

CORAIL a tenu ses promesses de réduction de coûts de transport, de stocks et de surfaces.

Depuis, CORAIL poursuit l'accélération de son déploiement : Trnava a reçu CORAIL en juin 2015. Rennes lui succédera ensuite en novembre prochain. En 2019, CORAIL sera déployé sur l'ensemble des sites de production de véhicules.

- **Projet K0**

K0 est le nom du code du futur véhicule utilitaire léger de gamme moyenne (segment K1) du groupe PSA Peugeot Citroën et qui sera assemblé à Sevelnord.

### **3 - En route vers l'usine du futur**

Le progrès et la transformation des usines se feront en accélérant le partage et la mise en application des bonnes pratiques.

Des études sont menées pour trouver des solutions d'automatisation rentables et flexibles pour réduire le coût de revient de la fabrication et faire disparaître les postes difficiles en termes d'ergonomie, de sécurité et de qualité.

Les sujets traités sont définis par le Plan Performance Industrielle (piloté par la Direction Industrielle) et le Plan Innovation Process (piloté par la Direction Recherche et Innovation).

Les projets sont collaboratifs avec des partenaires académiques et des entreprises innovantes en France, en Europe et aux États-Unis, pour réduire les coûts de développement et avoir accès à des compétences «complémentaires ». Ces études permettent d'identifier les solutions existantes et évaluer leur coût. Si des solutions avérées existent et remplissent les critères de rentabilité et de qualité de PSA Peugeot Citroën, elles sont testées et validées puis proposées aux projets industriels.

Dans le cas inverse, les solutions moins matures sont identifiées et étudiées en collaboration avec les concepteurs de ces solutions. Le processus de développement et d'adaptation de ces innovations au process de fabrication du Groupe obéit à un jalonnement et un processus de décision pour la validation des solutions et la poursuite ou non de l'étude à laquelle participe l'ensemble des acteurs concernés par le sujet et notamment l'utilisateur final.

Tous les projets sont menés main dans la main avec la Direction Industrielle, Direction Recherche et Développement, Direction des Systèmes d'Information et les usines. Il s'agit d'un projet en mode plateau permettant un meilleur partage des compétences, des bonnes pratiques et des idées.



## Annexe – Présentation Site Sevelnord



# Sevelnord

*Patrice Le Guyader, Directeur Pôle Industriel Régional Nord*



## Sommaire

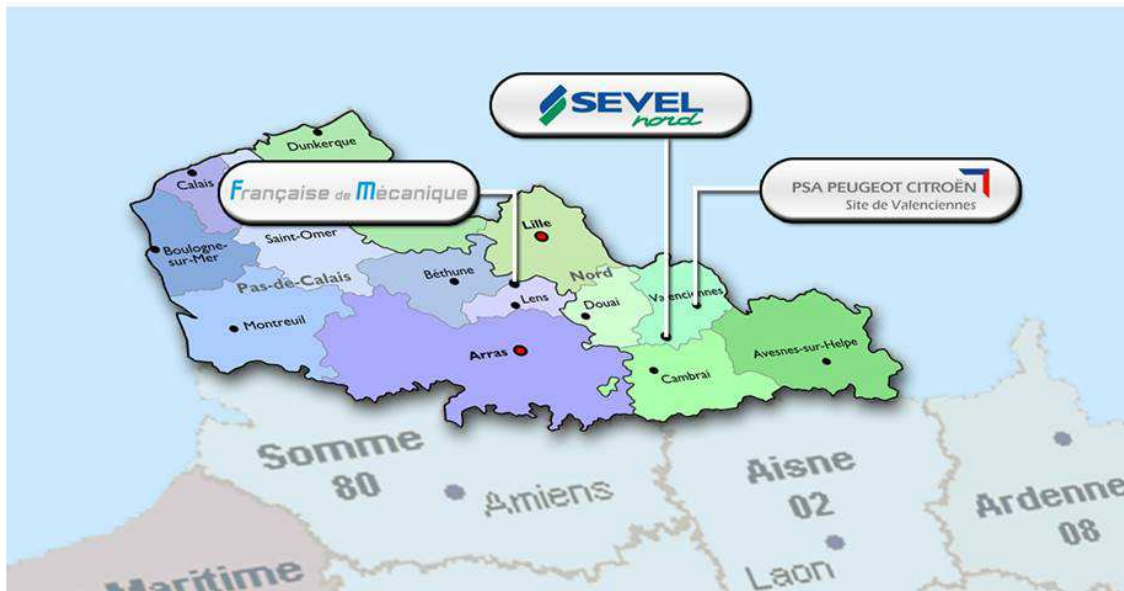
- PSA dans la Région Nord Pas-de-Calais
- Présentation du site
- Un site en mutation pour préparer l'arrivée de K0

## PSA Peugeot Citroën dans la région Nord Pas-de-Calais

3

PSA dans la région Nord Pas-de-Calais

### Le Pôle Industriel Régional Nord



Trois usines regroupées en Pôle Industriel Régional Nord,  
depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015.

# Présentation de SEVELNORD

5



Sevelnord : l'expertise VUL

## Les produits actuels



Peugeot EXPERT



Citroën JUMPY



Fiat SCUDO



Toyota PROACE

Sevelnord : l'expertise VUL

## La gamme G9

### 19 TYPES

#### GAMME FOURGONS ET PLANCHER



FOURGONS TOILES



FOURGONS VITRES



FOURGONS SEMI-VITRES



PLANCHER CABINE

#### GAMME COMBIS



COMBIS CONFORT 5/6 PLACES



COMBIS CONFORT 8/9 PLACES



COMBIS SEMI-VITRES



COMBIS LOISIRS 5 à 9 PLACES



COMBIS BUSINESS 5 à 9 PLACES

#### LA GAMME G9

- 2 LONGUEURS + 2 HAUTEURS = 3 SILHOUETTES
- 3 MOTORISATIONS DIESEL + 1 MOTORISATION ESSENCE
- 2 CHARGES UTILES : 1000 et 1200kg
- 3 VOLUMES UTILES : 5 m<sup>3</sup> / 6 m<sup>3</sup> / 7 m<sup>3</sup>

# Un site en mutation

10

Un site en mutation

## Modernisation de l'usine

### Déploiement des derniers concepts de l'Usine Excellente PSA

- Flexibilité, full kitting.
- Equipe autonome, Standardized work & kaizen
- Rationalisation supply chain (nouvel ERP, nouveaux modes d'approvisionnement)
- Modernisation d'éléments de process (nouvelle ligne de Poste de conduite, nouveau ferrage, nouveau process de peinture)

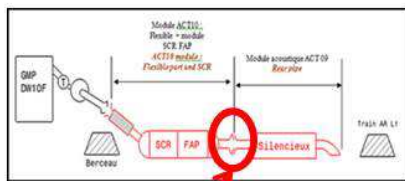
Un site en mutation

## L'Usine étendue

### Une rationalisation du job-share avec les fournisseurs :

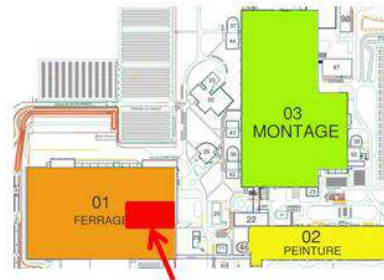
- Localisation au meilleur endroit de la valeur ajoutée d'assemblage
- Accueil de fournisseurs sur site

Exemple : assemblage des échappements en interne



Assemblage par vissage au lieu de soudage  
→ réalisable au plus près de la ligne.

Exemple : Accueil de 2 fournisseurs sur site



Implantation assemblage réservoirs et encyclage des faisceaux.

Un site en mutation

## Améliorations sur le long terme

### D'autres mutations à prévoir pour assurer la compétitivité du site

- Rightsizing (usine surdimensionnée)



SevelNord :

- Besoin volume : 110.000v/an
- Taille voiture : 4,8 m /5,1m



TPCA (JV PSA/Toyota en République Tchèque)

- Besoin volume : 330.000 v/an
- Taille voiture : 3,48m

## Annexe – Schéma Usine Excellente

# L'USINE EXCELLENTE

Avec le projet d'Usine Excellente, le dispositif industriel mondial du Groupe se transforme pour renforcer sa compétitivité. Articulé autour de 5 critères, il consolide les meilleurs savoir-faire internes et externes. La cible d'excellence est réajustée chaque année pour tenir compte des progrès réalisés par nos sites et nos meilleurs concurrents.

### UNE USINE

#### DURABLEMENT CHARGÉE

- ▶ Compactage des surfaces, passage au monoligne...
- ▶ Taux Harbour

OPTIMISATION DES TRANSPORTS ASSOCIÉS (logistique amont)



### UNE USINE

#### ÉTENDUE AUX FOURNISSEURS

Parfaitement intégrée à la Supply Chain Excellente.

#### LEXIQUE

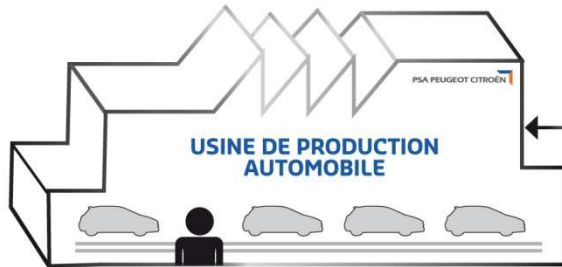
**Taux Harbour** : mesure le taux d'utilisation des capacités industrielles. 100% de taux Harbour correspond à une usine organisée en 2 équipes (8 h/j et 235 j/an)

### UNE USINE

#### FLEXIBLE

Capable de s'adapter aux évolutions de la demande client en absorbant plus de diversité (mix) et les variations de volumes.

- ▶ Simplification des flux (monoligne, kitting, flux synchrones...)



### UNE USINE

#### AUTONOME

Gérant au plus près du terrain les adaptations et améliorations (techniques, organisationnelles...) nécessaires.

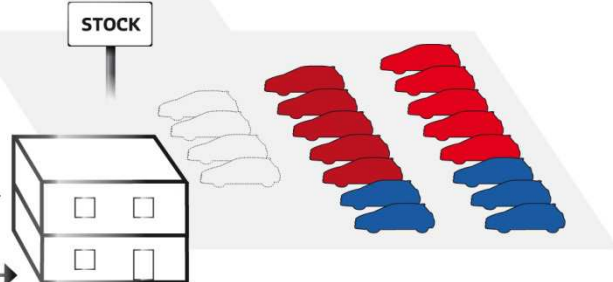


### UNE USINE

#### PERFORMANTE

En termes de sécurité, management, qualité, coûts, délais, environnement.

- ▶ Sourcing low cost
- ▶ Optimisation des coûts salariaux et des frais généraux (développement de la polyvalence, postes innovants et ergonomiques, amélioration continue...)
- ▶ Maîtrise de la qualité (Bon Direct)
- ▶ Réduction des frais liés aux bâtiments (baisse des stocks, vente des surfaces inutilisées)



## **Pratique**

### **Contacts Média**

Pour toute question relative à la compétitivité de nos usines et leurs transformations, vous pouvez contacter le service de presse PSA Peugeot Citroën :

#### **Alain Le Gouguec**

alain.legouguec@mpsa.com

01 40 66 58 54

#### **Pierre Olivier Salmon**

pierreolivier.salmon@mpsa.com

01 40 66 49 94

**Twitter :** @PSA\_news

**Retrouvez le dossier de presse et les illustrations sur le site Internet du Groupe :**

<http://psa-peugeot-citroen.com/fr/dossiers-de-presse>