

## cahier ingénieurs

# L'agilité manufacturière pour faire le pont

**Portrait.** Merkur aide les donneurs d'ordres et leurs fournisseurs à mieux arrimer leurs objectifs et leurs activités.

par Anick Perreault-Labelle > dossiers@transcontinental.ca

Les PME qui font de la sous-traitance ont besoin des grandes entreprises pour survivre. Cependant, l'inverse est aussi vrai : sans sous-traitants fiables, les donneurs d'ordres ne font pas long feu. Néanmoins, « si un donneur d'ordres change d'orientation stratégique, il n'est pas certain que ses fournisseurs pourront le suivre », dit Martin Dufour, pdg de Merkur, une firme de génie-conseil sherbrookoise fondée en 1994. Or, sans sous-traitant pour répondre à ses besoins, une grande entreprise est fragilisée et sa réorientation compromise.

Merkur, qui compte une quarantaine d'employés, a créé un nouveau service pour prévenir ce genre de difficulté : l'agilité manufacturière, qui permet d'optimiser des pro-

duits et des procédés et de faire de l'amélioration continue, mais sur la chaîne d'approvisionnement plutôt qu'au sein d'une seule entreprise.

### Point de départ : le donneur d'ordres

Le processus commence chez le donneur d'ordres par un examen attentif de ses nouvelles orientations stratégiques. « Ensuite, nous évaluons l'effet qu'auront ces orientations sur ses principaux fournisseurs. Enfin, nous travaillons avec ses fournisseurs stratégiques afin que ceux-ci s'adaptent le mieux possible aux changements à venir », dit M. Dufour, ingénieur mécanique de formation.

Les PME, qui paient au moins 20 000 \$ pour ce service, y gagnent une connais-



« Nous travaillons avec une grande entreprise depuis un an et nous avons approché 12 des 20 fournisseurs qu'elle a ciblés », dit Martin Dufour, de Merkur. [Photo : Stéphane Lemire]

sance privilégiée des besoins et des intentions de leur client, en plus d'une compétitivité accrue. Et la grande

entreprise, des fournisseurs dont les activités correspondent à ses objectifs.

Cet exercice « d'intégration

horizontale » est un travail de longue haleine. « Nous travaillons avec une grande entreprise du secteur des transports depuis un an et nous avons approché 12 des 20 fournisseurs qu'elle a ciblés », illustre M. Dufour. Or, selon lui, l'intervention auprès de chacune de ces PME devrait durer de 18 mois... à trois ans !

L'exercice d'agilité manufacturière révèle parfois des modèles organisationnels ou des procédés figés depuis 10 ou 20 ans qui nécessitent un bon dépoussiérage.

### Une équipe de 40... ou 150 personnes !

Dans cette démarche, Merkur utilise son expertise en conception pour la fabrication et l'assemblage (*design for manufacturing*), qui lui donne

une vue d'ensemble pour mener à bien le processus.

Parfois, optimiser les activités d'une entreprise exige plus que du génie. « Certaines entreprises ont des problèmes d'optimisation, de résistance au changement, de marketing ou d'informatique », explique M. Dufour.

Dans ce cas, la firme d'ingénieurs fait appel à un ou plusieurs de ses partenaires, qui se spécialisent par exemple dans la mobilisation des équipes et la gestion du changement ou qui possèdent une expertise en marketing. Cette approche permet à l'entreprise de n'avoir qu'un seul interlocuteur et une seule facture à payer tout en ayant accès à un échantillon d'experts en plus des 40 ingénieurs de Merkur. ■