

PROFIL DE SOCIÉTÉ

GRUPO SPICER

Grupo Spicer est l'une des trois grandes composantes du groupe UNIC. Il exploite une cinquantaine d'usines au Mexique et son activité principale est la production de pièces d'automobiles et de camions.

Chacune des divisions de *Spicer* est libre d'élaborer sa propre approche de l'automatisation, en fonction de ses ressources et de ses besoins. Toutes utilisent des solutions basées sur le modèle de production intégrée par ordinateur (PIO). *Spicer* a un centre de technologie centralisé, mais il se concentre surtout sur la commande numérique directe pour la construction de prototypes. Son nouveau système de prototypage permet de mettre au point un prototype en huit mois environ, alors qu'il fallait autrefois trois ans en utilisant des méthodes manuelles.

En règle générale, la décision d'investir dans des prototypes ou dans l'automatisation d'une usine dépend des besoins d'un partenaire étranger. Dans certains cas, ce dernier possède déjà la technologie et un dessin, et a besoin d'installations de production modernes; dans d'autres, il a besoin de dessins et de prototypes nouveaux pour le marché local.

Un cadre du centre de technologie *Spicer* dit que le climat économique actuel oblige les entreprises à devenir plus compétitives en termes de planification stratégique à long terme. Il ajoute toutefois que les facteurs d'image et de mode ont parfois tout autant d'effet sur la demande.

Les experts prévoient que ce marché continuera de connaître une robuste croissance, même si la crise économique a sérieusement ralenti le rythme des dernières années. Ils notent par ailleurs que ce sont surtout les plus grandes entreprises qui font l'acquisition de systèmes avancés. Les petites sociétés n'investissent pas et, par conséquent, un grand nombre d'entre elles ne survivront pas à la crise économique actuelle.

Par suite de la dévaluation du peso, le coût du capital — un capital déjà rare avant la crise — a subi une augmentation spectaculaire. Les taux d'intérêt annuels se situent maintenant dans la fourchette des 80 pour 100. Ceci a forcé de nombreuses entreprises à rechercher des solutions d'urgence. Normalement, l'automatisation d'une unité de production est un investissement à long terme; mais dans la situation économique actuelle, beaucoup de sociétés s'inquiètent de leur survie et sont donc obligées de planifier à beaucoup plus court terme.

Typiquement, les firmes mexicaines commencent par automatiser des fonctions financières ou de communications avant de se diriger graduellement vers la production. Elles ont, pour la plupart, été lentes à comprendre les avantages concurrentiels qu'elles pouvaient retirer de l'automatisation du processus de fabrication proprement dit. Avant la restructuration, les nouvelles technologies étaient surtout appliquées aux ventes, à la distribution et à l'administration. Selon les observateurs, ceci est dû au fait que leurs dirigeants sont généralement plus intéressés par les solutions financières.

Dans bien des cas, les fabricants adoptent des systèmes avancés d'automatisation parce que leurs clients l'exigent. Ford, par exemple, demande à ses fournisseurs d'avoir des systèmes de conception informatisés parce que cela permet de leur communiquer des plans par voie électronique. Ce type d'équipement est également nécessaire pour la livraison au moment adéquat (AMA), qui est une autre exigence croissante des clients. Vanity Fair Mills et Xerox sont deux des entreprises qui ont récemment adopté l'approche AMA au Mexique. Selon des rapports qu'elles ont publié, cela a été difficile à implanter à cause des barrières linguistiques, du rythme de travail plus lent qui prévaut au Mexique et de divers autres obstacles. Cependant, il est devenu presque impossible de fournir un grand fabricant multinational si on n'est pas équipé des nouvelles techniques de conception et de fabrication assistées par ordinateur (CAO/FAO). Ceci s'applique aussi aux entreprises mexicaines qui veulent exporter.

Nombre de fabricants mexicains sont incapables d'adopter ces nouvelles technologies parce qu'à court terme, elles créent généralement plus de problèmes qu'elles n'en résolvent. L'un d'eux raconte qu'il lui a fallu trois ans pour voir les premiers résultats positifs de son investissement; par contre, il avait très rapidement acquis une réputation de fournisseur à la pointe du progrès. Ce désir d'améliorer leur image commerciale est d'ailleurs la principale motivation de certaines entreprises qui font l'acquisition de techniques d'automatisation avancées.