

LOGISTIQUE INTERNE

# SEW USOCOME MET L'OPÉRATEUR AU CŒUR DU PROCESS

Dans son usine de Brumath (Bas-Rhin), le spécialiste des systèmes d'entraînement a mis en œuvre une amélioration permanente des procédés dont les opérateurs sont le moteur.

DE NOTRE CORRESPONDANT, DIDIER BONNET

**DONNÉES CLÉS**

Investissement 80 millions d'euros

Technologies Véhicules à guidage automatique, mini-usines

SOURCE : SEW USOCOME

Vue de l'extérieur, l'usine de Brumath (Bas-Rhin) revêt des allures futuristes : façades inclinées, parements rouges, grandes ouvertures vitrées... Rien à voir avec l'image classique d'un bâtiment industriel. Vu de l'intérieur, les 33 000 mètres carrés dédiés à la production paraissent peu occupés : plafonds hauts, importante luminosité naturelle, espaces extrêmement vastes. Difficile d'imaginer que 300 salariés s'activent ici. D'abord, parce que le bâtiment est divisé en deux espaces, selon le process de fabrication quotidienne des 4 500 moteurs, réducteurs... destinés principalement à l'industrie automobile, à l'agroalimentaire et aux parcs de loisirs.

Si l'impression d'espace est aussi frappante, c'est aussi parce qu'aucun des deux halls ne comporte de poteau, ce qui apporte une sensation de profondeur et autorise surtout une flexibilité totale des installations de production et de logistique. Enfin, le travail distribué sur deux équipes évite la présence simultanée de l'ensemble du personnel. De quoi entrevoir avec sérénité le passage progressif à 500 salariés sur le site. «L'usine est un lieu de vie, qui doit être agréable, aéré, lumineux, calme, avec de l'espace. Une bonne ambiance de travail est cruciale pour les performances économiques de l'entreprise», explique Christian Sibileau, le directeur de la communication de Sew Usocom France. Le groupe familial, qui a réalisé l'an passé 500 millions d'euros de chiffre d'affaires, a mis en œuvre ce credo sur son site de Brumath.

«Pendant des années, certains ont cru que l'usine du futur, c'étaient des technologies émergentes, des inventions partout. À quoi bon des inventions plaquées sur de vieilles organi-



sations? Il faut partir des besoins des clients, se mettre en situation de détecter les signaux faibles et les attentes à venir dans le brouhaha ambiant et quitter le discours de réparation pour entrer dans la créativité et l'anticipation. L'usine du futur, c'est savoir regarder vers l'avant et oublier le passé», synthétise ce héraut de l'industrie du futur.

**Postes de travail à valeur ajoutée**

Pour Christian Sibileau, il est essentiel de démontrer que l'industrie peut être très performante en France. Quitte à se placer dans un rôle de leader, notamment avec son partenaire alsacien Cuisines Schmidt ainsi qu'avec les structures professionnelles et publiques, pour démontrer cette excellence. «Sew Usocom a développé voici trente ans une démarche de management, Perfambiance. Nous mettons les opérateurs au centre du dispositif pour qu'ils construisent leur environnement de travail. Ils savent de quoi ils parlent», pointe le

**« Nous favorisons la polyvalence, à la fois pour pallier d'éventuelles défections et pour éviter aux opérateurs de se sentir cantonnés à une tâche. »**

Christian Sibileau, directeur de la communication



Tous les process sont évalués en permanence afin de mettre en œuvre les technologies appropriées, par exemple l'automatisation du transport des pièces (à gauche).

porte-parole, qui reconnaît que «certains managers n'ont pas compris la démarche».

Le principe de base de l'usine du futur tel qu'il est appliqué dans cette entreprise consiste donc à évaluer en permanence les process, un par un. En admettant que l'invention n'est pas toujours nécessaire, mais qu'il convient d'identifier la technologie adéquate à chaque étape. Et tout en conservant un objectif essentiel : la satisfaction du client, fondée sur des critères en perpétuelle évolution.

L'usine de Brumath est la concrétisation de cette démarche. Les postes de travail sont conçus au fil d'un travail constant d'examen et de recherche de la créativité. Chez Sew Usocom, il est reconnu que la valeur ajoutée d'un salarié poussant un chariot ou transportant des colis d'un endroit à un autre est nulle. Sans compter les conséquences psychosociales et physiques provoquées par ces tâches sans intérêt. L'ensemble des transports est donc automatisé et gouverné par un système informatique capable d'identifier et de suivre chaque composant, puis chaque pièce, dans son parcours entre la commande et la livraison. La partie visible de cette logistique interne : les chariots alimentés et guidés par les réseaux magnétiques intégrés dans le sol. Leur ballet incessant, précis au millimètre près, représente une fierté supplémentaire pour l'entreprise. «Nous n'avons pas trouvé sur le marché les équipements convenant aux opérateurs. Nous les avons conçus et fabriqués. Et comme

ils n'ont pas besoin de batterie, leur charge utile est plus élevée. Ils parcourent près de 450 kilomètres chaque jour», relève Christian Sibileau.

**Dialogue quotidien avec les équipes**

Pour garantir la pérennité de cette usine du futur vécue au quotidien, le site est organisé en mini-usines dotées d'une part d'autonomie conséquente. Le manager est chargé de consacrer chaque jour le temps nécessaire au dialogue avec les salariés et de diriger la mini-usine de façon à favoriser la productivité. Ce qui repose sur une attention permanente à chaque opérateur et aux équipes. Il dispose d'un budget contrôlé a posteriori pour mettre en place des améliorations, suggérées au gré des réunions quotidiennes d'équipe et des contacts avec les opérateurs sur leur lieu de travail. Le budget peut aussi servir à attribuer des primes récompensant l'équipe entière, et non un individu. «Sew Usocom fonctionne grâce à l'action conjuguée de tous. Depuis trente ans, nous favorisons la polyvalence, à la fois pour pallier d'éventuelles défections et pour éviter aux opérateurs de se sentir cantonnés à une tâche. C'est d'ailleurs un critère important dans la détermination de l'une des primes versées aux salariés», pointe Christian Sibileau. Au total, la réorganisation de l'usine de Brumath a nécessité 80 millions d'euros d'investissement. L'entreprise réfléchit désormais à étendre son site avec un troisième bâtiment. ■