

ORGANISATION INDUSTRIELLE

Dynamisez votre productivité

Améliorer sa productivité, le graal de tout industriel. Voici quatre méthodes pour y parvenir.

ASTRID GOUZIK, MANUEL MORAGUES ET MARINE PROTAIS

Les directeurs d'usine ont souvent le même objectif en tête : produire plus et plus vite. Plusieurs méthodes existent : lean manufacturing, automatisation, prise en charge de ses outils... Le tout est de bien les appliquer. Dans des secteurs très différents, 3M Pouyet, Sigvaris et L'Oréal prouvent qu'en adoptant les bons réflexes, doper sa productivité est possible.

1 FABRIQUEZ VOS PROPRES OUTILS

Transformer un atelier de maintenance vieillissant en outil de productivité, voilà ce qu'a réalisé 3M Pouyet. Située à Pontchâteau (Loire-Atlantique), l'usine de 140 salariés produit des boîtiers, connecteurs et répartiteurs pour les réseaux de télécommunications à fibre optique et en cuivre. Elle fabrique les pièces en plastique dans son atelier thermoplastique : 36 presses d'injection, 1 500 tonnes par an de matière transformée. Auparavant, un service outillage était dédié à la maintenance de son parc de 500 moules, fabriqués en externe. 3M Pouyet a modernisé son atelier et étoffé ses compétences : aujourd'hui un tiers des moules neufs (30 par an) y sont fabriqués. L'intérêt ? « En réalisant un moule en interne, nous divisons pratiquement par deux son coût, soit une économie de plus de 50 000 euros », explique Hervé Delannoy, le directeur de l'usine. Sans compter le gain de temps : de trois mois à trois semaines jusqu'à la qualification. Pour fabriquer ces moules d'une précision au centième, l'atelier s'est équipé, ces trois dernières années, d'une dizaine de machines - électro-érosion, soudure laser, centre d'usinage à commande numérique. Soit un investissement d'environ

300 000 euros. 3M Pouyet a aussi tenu à « développer une expertise globale, notamment en métrologie et en rhéologie », via des recrutements, indique le directeur. De quoi collaborer également plus étroitement avec les concepteurs des pièces et réduire le coût de la matière et le temps de cycle.

2 FORMEZ VOS OPÉRATEURS AU LEAN

Pour gagner en productivité, le lean reste une méthode de choix. Mais il ne suffit pas de l'imposer comme un simple outil visant à éliminer tout ce qui n'apporte pas de valeur ajoutée. Pour être utile, le lean doit être compris et adopté par l'ensemble des salariés : managers et opérateurs. La plupart des industriels ayant vu leur productivité augmenter soulignent l'importance de l'engagement de leurs collaborateurs. Chez Sigvaris, fabricant de bas de compression à Saint-Just-Saint-Rambert (Loire), 500 heures par an et par atelier sont consacrées à l'amélioration continue. « 170 opérateurs étaient impliqués dans notre projet lean, soit 70 % de l'effectif de production. Ils se sont approprié les outils. Ils n'utilisent pas les termes japonais, mais leurs propres mots », détaille Christian Saulpic, le directeur industriel. Chaque mois, 60 fiches PDCA (plan, do, check, act) sont émises. En 2016, 480 idées issues de ces fiches ont été réalisées. Dans l'atelier tricotage, le temps de bon fonctionnement est passé de 85 à 90 %, grâce aux actions recommandées par les salariés. Certains ont élaboré un petit système pour éviter que les fils ne s'emmêlent. Il sera appliqué à l'ensemble des machines. Dans l'usine 3M Pouyet de Pontchâteau, le directeur accorde une large place à l'ergonomie dans la démarche lean. « Ici, les opérateurs sont demandeurs des kaizen [amélioration continue, ndr] », se félicite-t-il. Leur participation est aussi encouragée financièrement : sur les 200 idées réalisées chaque année, la moitié est récompensée par 30 euros en tickets cadeaux.

L'ATOUT ROBOT

Les robots restent le symbole de la productivité. Même s'ils sont capables de travailler plus vite que les opérateurs, s'ils sont encagés et mis à part du reste de la production, ils peuvent freiner la fluidité de la chaîne de production.

Jean-Claude Bihl, le PDG d'Alliance MIM, un spécialiste du moulage de

métal par injection, a eu l'idée d'acquiescer des cobots qui, eux, travaillent à côté des opérateurs. « Ils suivent leur rythme de production et leur évitent les tâches répétitives », explique-t-il. De plus, les cobots peuvent être reprogrammés beaucoup plus facilement et s'adaptent donc mieux aux changements de production.

3 AUTOMATISEZ EN DOUCEUR

Pour rester en France et demeurer compétitif face à la concurrence étrangère, Sigvaris a été obligé d'automatiser son site. Dans l'atelier, quatre générations de machines-outils retournent et cousent les pointes de bas simultanément. La dernière en date est « une machine unique dans l'industrie », insiste Christian Saulpic. Sigvaris l'a développée avec le fabricant pour que le processus de fermeture des pointes soit parfaitement respecté. Les cadences sont ainsi passées de