

Gabriel Schumacher,
Directeur Logistique France
de B/S/H Electroménager :
«Le plus important, ce n'est pas
la technologie, c'est l'humain,
et chacun a son rôle à jouer
dans la chaîne »



B/S/H
Electroménager

fait rimer productivité et responsabilités

A Tournan-en-Brie, sur le site logistique national du fabricant allemand d'électroménager B/S/H, la recherche de productivité ne passe pas uniquement par l'utilisation de la technologie. Elle s'accompagne d'une démarche de responsabilisation des équipes.

34

P our B/S/H Electroménager France, la « révolution technologique » a débuté en 2005, lorsque le fabricant allemand d'équipements électroménagers décide au niveau du groupe de changer la version de son ERP, en passant à mySAP.com (avec le module de planification APO). Dans la foulée, la plate-forme logistique de distribution sur le territoire français (2.500 références sur 40.000 m²), basée à Tournan-en-Brie, à 40 km de Paris, s'est considérablement modernisée. Les bordereaux papier ont cédé la place à l'informatique embarquée sur les chariots, reliés au système d'information par réseau WiFi. « Par rapport à 2005, nous avons fait un bond de productivité de 37 % sur le nombre de transferts par heure, en l'occurrence les opérations de stockage ou de préparation de commandes, sans compter les transferts internes », se félicite Gabriel Schumacher, Directeur Logistique France de B/S/H Electroménager. Une performance non négligeable, même s'il faut tout de même tenir compte de ce qu'il appelle « l'effet Tassimo » : le succès de ces petites machines à cafés (que



Les chariots à pinces dotées de laser adaptent automatiquement la pression de préhension en fonction de la taille de la charge.

l'on peut empiler jusqu'à 54 unités par palette) a lui aussi contribué depuis avril 2008 à l'augmentation du nombre horaire de pièces traitées, qui sont habituellement du gros électroménager.

Mettre le système en cohérence avec les gens

Mais à lui seul, le recours à la technologie n'explique pas tout. D'ailleurs, les gains de productivité n'apparaissent pas tout de suite lorsque B/S/H Electroménager met en place l'outil

Suite page 36

Améliorez durablement la performance de votre Supply Chain

FREELOG Consulting vous aide à identifier et activer les leviers d'amélioration de votre performance dans les domaines suivants :

- ◆ **Conception des produits :**
conception ou reconception à coût objectif, rationalisation du processus de développement des produits, réduction de la diversité commerciale et/ou technique,
- ◆ **Supply Chain :**
pilotage collaboratif des plans d'approvisionnements et de distribution, gestion événementielle du Supply & Demand, stratégie de stockage
- ◆ **Logistique :**
optimisation des réseaux, design d'entrepôt, systèmes de pilotage de l'exécution pour l'entreposage, les transports et activités annexes, mise en œuvre de référentiels logistiques

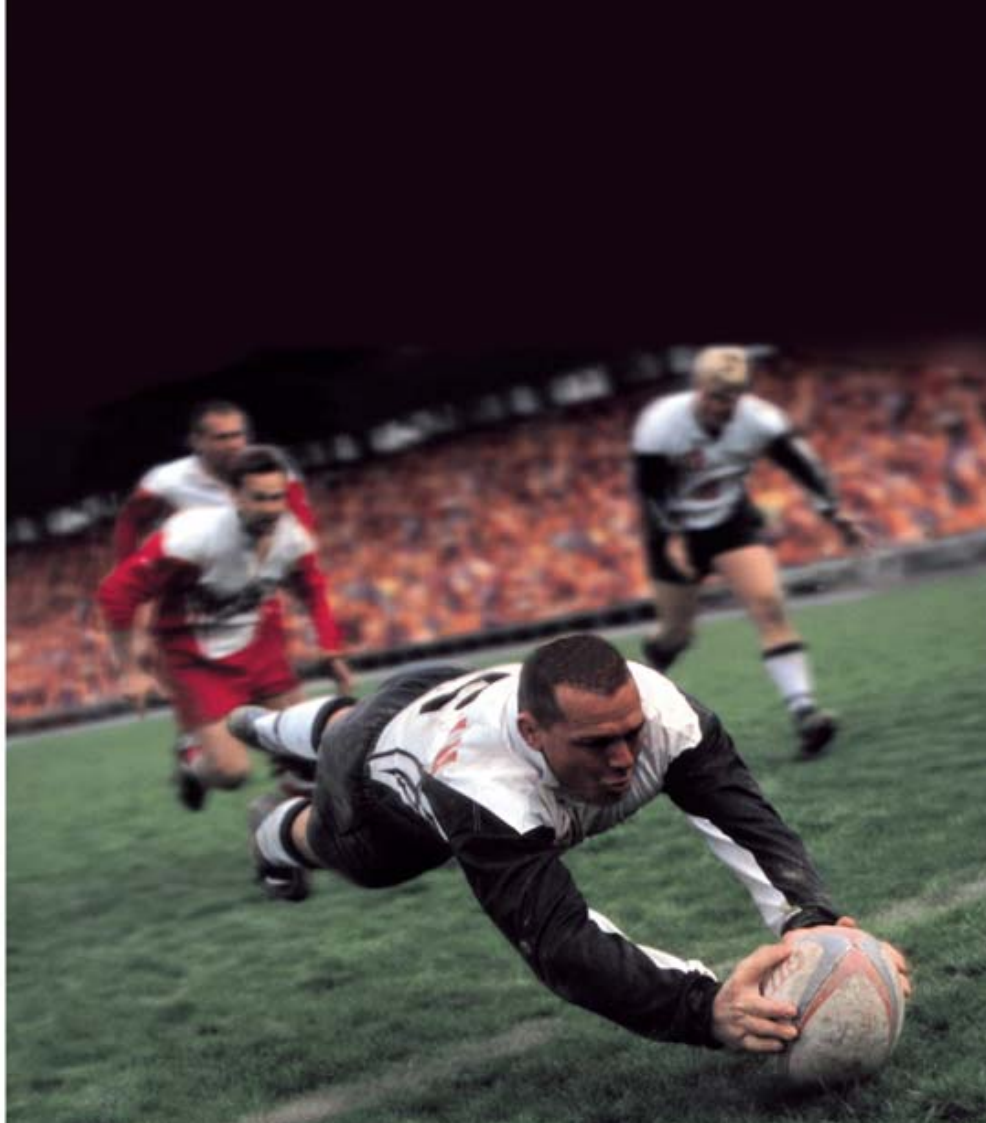
FREELOG vous propose la mise en œuvre de méthodes et d'outils pour atteindre plus rapidement vos objectifs.

freelog
CONSULTING

44, rue Paul Valéry - 75116 PARIS
Té. 01 42 73 11 11

contact@free-log.com

www.free-log.com



Freelog des consultants proches du terrain

Suite de la page 34



D'ailleurs, les gains de productivité n'apparaissent pas tout de suite lorsque B/S/H Electroménager met en place l'outil

ITM (Integrated Transfer Management) de l'éditeur allemand Witron, qui complète le module WM de SAP. Le logiciel sert à la fois pour la gestion de l'entrepôt, la planification et l'organisation du transport. Il permet d'affecter aux différents caristes les opérations de préparation de commandes et de stockage. « Les trois premiers mois de mise en place du système ont été très difficiles, nous n'avons retrouvé une capacité de travail équivalente qu'au bout de six mois », se souvient Gabriel



©JLR

©JLR

Schumacher. Le temps de « mettre le système en cohérence avec les gens », et que les caristes maîtrisent parfaitement les procédures et la saisie d'informations, qui était auparavant effectuée par les agents d'exploitation. Le site de Tournan emploie environ 90 personnes, dont une soixantaine travaillent dans l'entrepôt, réparties en deux équipes (5 h 30-13 h et 13 h-21 h). En outre, la maîtrise des chariots à pince demande une technicité assez importante : en moyenne, un cariste manipule 120 équipements de gros électroménager par heure, qu'il va souvent chercher avec son engin à huit mètres de hauteur.

Savoir dire non au multitâche

« Le plus important, ce n'est pas la technologie, c'est l'humain, et chacun a son rôle à jouer dans la chaîne », insiste Gabriel Schumacher, par ailleurs très fier d'avoir fait installer au sein de son entrepôt un « cybercafé » afin que les caristes disposent aussi d'un accès Internet pour la pose de congés ou le suivi de formations pour les intérimaires, au même titre que leurs collègues des bureaux. Cet état d'esprit a aussi conduit B/S/H à certains aménagements technologiques. Au départ, le système informatique indiquait au cariste les tâches à effectuer au fur et à mesure, de manière à éviter les trajets à vide dans l'entrepôt. L'opérateur pouvait ainsi se voir affecter une opération de stockage au milieu d'une préparation de commande, et ce à des fins d'optimisation. « Cette méthode a tendance à déresponsabiliser les gens. En paramétrant autrement le système, sans en exploiter forcément toutes les possibilités, nous avons préféré perdre un peu sur les trajets à vide, mais faire en sorte que le cariste ait la responsabilité de la qualité de la préparation de commande ou du stockage qui lui a été affecté. Il peut mettre dans la pince de son chariot autant d'appareils qu'il le souhaite, dans le respect des prescriptions du groupe, et en fonction du cheminement qu'il aura à parcourir. Le système lui demande à chaque fois s'il désire compléter sa pincée. Faire la tournée complète ou revenir décharger une partie de la commande est laissé à son initiative ».

Un projet d'extension pour octobre 2009

B/S/H Electroménager (Bosch und Siemens Hausgeräte), société commune à parts égales créée en 1967 par la fondation Bosch et le Groupe Siemens, est le troisième producteur mondial sur le secteur de l'électroménager, avec une présence dans 45 pays. Il est numéro un en Allemagne mais... numéro deux en France. Dans l'Hexagone, où B/S/H réalise un CA de 530M€, l'objectif du groupe est d'atteindre rapidement la taille critique qui lui

permettrait d'accroître ses parts de marché pour dépasser le numéro un français et espagnol, FagorBrandt. D'où le projet d'extension de sa plate-forme logistique nationale de Tournan-en-Brie, avec trois cellules supplémentaires de 6.000 m² chacune. Sa construction devrait démarrer fin mars, pour une livraison en octobre de cette année. La surface totale de la plate-

forme de Tournan s'élèvera alors à 60.000 m², avec une capacité de stockage qui passera ainsi de 150.000 UGEM (Unités Gros Electroménager) à 225.000. En attendant ces travaux d'extension, l'entreprise loue provisoirement sur le terrain d'en face un site de stockage de 3.400 m² sous tente, qu'elle utilise comme lieu de stockage secondaire. Ouvert en 1997 lorsque B/S/H Electroménager France a décidé de réinternaliser sa logistique, le site de Tournan en Brie, a déjà fait l'objet de deux extensions, l'une en 2001, l'autre en 2004.



©B/S/H

Faire progresser tout le monde

La maîtrise de la continuité des tâches à accomplir permet aussi au responsable d'entrepôt de mieux mesurer les performances des uns et des autres, tant en préparation de com-

Suite page 38

Suite de la page 36

mandes qu'en stockage. Objectif affiché : faire progresser tout le monde en demandant aux meilleurs caristes d'expliquer aux autres leur manière de s'y prendre. Le maintien de la motivation des équipes s'appuie sur un système de primes individualisées et mutualisées, et des remises sur l'achat d'équipements électroménagers. Cela se retrouve aussi dans la structure hiérarchique du personnel de l'entrepôt, encouragé à grimper progressivement les échelons : Manutentionnaire, Cariste manutentionnaire, Cariste de chariot latéral, Cariste polyvalent, Cariste expert, puis un poste de « Cariste moniteur » dont la mission est notamment de former les équipes et faire passer des tests, Adjoint chef d'équipe, Chef d'équipe, Chef d'entrepôt. « Puis Directeur logistique », s'amuse Gabriel Schumacher, qui se défend de « fliquer les gens ». « A partir du moment où il s'agit de plans de progrès et non de plans de sanction, le message est bien reçu », assure-t-il. Il n'empêche que les chiffres de la productivité horaire sont surveillés comme le lait sur le feu, de



manière quotidienne. « Le seul moyen de s'améliorer, c'est de le faire tous les jours. Cela permet aux chefs d'équipes de rectifier éventuellement le tir en J+1, en faisant appel à plus ou moins d'intérimaires, ou en demandant aux caristes, qui sont annualisés, de rentrer plus ou moins tôt », ajoute Gabriel Schumacher.

Des techniciens formés par le constructeur

Progresser en productivité sans pour autant perdre en qualité et en responsabilisant du mieux possible les employés, l'idée avait déjà guidé le renouvellement du parc des chariots électriques à pinces en 2000. « Je voulais les meilleurs chariots pour que les caristes puissent donner le meilleur d'eux-mêmes. J'ai aussi demandé au fournisseur que nous avons sélectionné [ndlr : Jungheinrich] de former un de nos techniciens afin qu'il puisse lui-même identifier les pannes, et commander directement des pièces de rechange. Avec ce partenariat, on gagne facilement 48 h sur l'immobilisation d'un chariot en panne », souligne Gabriel Schumacher. Côté responsabilisation des employés, les quarante engins utilisés dans l'entrepôt sont nominatifs (par binôme), une partie de la prime individuelle dépendant du bon entretien du chariot. Par ailleurs, ils sont dotés d'un système qui les ralentit automatiquement (mode escargot) pendant quelques secondes en cas de choc. Enfin, pour optimiser les pincées et lutter contre les risques de casse, B/S/H a choisi d'y adapter un dispositif de pinces intelligentes dotées de laser, qui adaptent la pression en fonction de la taille de la charge. RFID, vocal, les moyens technologiques ne manquent pas pour améliorer encore dans le futur la productivité de l'entrepôt. A une condition : qu'ils n'aillent pas à l'encontre de la démarche de responsabilisation maison.

Jean-Luc Rognon

Un utilisateur du rail, en amont comme en aval



L'entrepôt de Tournan est embranché fer, avec un quai de 265 m (soit un demi-train), qui sera porté à 427 m avec l'extension prévue en fin d'année. Depuis 1997, environ 50% des livraisons amont sont effectuées par le rail, soit un train complet, deux à trois fois par semaine, d'une trentaine de wagons en provenance d'Allemagne (B/S/H a notamment des usines dans la région de Berlin, en Bavière et en Rhénanie-Palatinat). Depuis janvier 2008, le service est assuré par EurocargaRail, filiale de Deutsche Bahn. Cela équivaut à environ 6.000 poids lourds, avec un gros avantage en termes de productivité : le déchargement latéral. Côté distribution, B/S/H France recourt au transport combiné rail route au départ de Bonneuil pour distribuer ses produits dans le sud de la France en J+1, sans rupture de charge (vers Bordeaux, Toulouse, Montpellier et Marseille). Cela représente entre 20 et 30 % du total des livraisons. Elles sont réalisées par TAB, qui a également en charge les tournées de livraisons par camion à l'arrivée du train.