

# L'homme et l'Usine du futur, l'expérience de SEW-USOCOME

par

■ **Jean-Claude Reverdell** ■

Directeur général de SEW-USOCOME

## En bref

SEW-USOCOME produit et commercialise des systèmes d'entraînement et des solutions d'automatisme pour tous les secteurs de l'industrie. Avec trois usines et cinq centres de services, elle emploie aujourd'hui 2 200 personnes en France et réalise un chiffre d'affaires de 450 millions d'euros. Les processus innovants et les nouvelles technologies mis en place dans toute son organisation font d'elle une référence en France dans le domaine de l'industrie 4.0. Dans sa nouvelle usine de Brumath, labellisée Vitrine Industrie du Futur, tous les processus ont été repensés pour synchroniser les flux physiques et les flux d'information tout au long de la chaîne de valeur. Cette expérience montre que l'homme garde toute sa place dans une usine de ce type, car son implication est un élément clé dans la conception et la réalisation des nouveaux processus. Si le collaborateur ne participe pas au développement de son outil de travail, il ne pourra pas se l'approprier et la performance ne sera pas au rendez-vous.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séance organisée en partenariat avec la chaire Futurs de l'industrie et du travail avec le soutien de l'UIMM, de la Fabrique de l'industrie et des parrains de l'École de Paris du management :

Algoé<sup>1</sup> • Caisse des dépôts et consignations • Carewan<sup>1</sup> • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>2</sup> • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios<sup>1</sup>

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

Le groupe familial allemand SEW-EURODRIVE conçoit, fabrique et commercialise des systèmes d'entraînement et des solutions d'automatisme : motoréducteurs, moteurs triphasés, servomoteurs, moteurs linéaires, variateurs de vitesse, systèmes de pilotage, etc. SEW-EURODRIVE est implanté dans 50 pays à travers 15 usines (principalement en Allemagne et en France pour l'Europe), 79 centres de montage et de services aux clients, ainsi que 7 bureaux commerciaux ou partenariats dans les pays où le Groupe est moins présent.

Il emploie 17 000 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 3 milliards d'euros.

### Un peu d'histoire

SEW est l'acronyme de *Süddeutsche Elektromotoren Werke*, qui signifie *usine de fabrication de moteurs électriques du sud de l'Allemagne*. L'entreprise a été créée en 1931 par Christian Pähr. Elle comptait alors une trentaine de personnes.

En 1945, Ernst Blickle, qui a épousé la fille du fondateur, prend la direction de l'entreprise. En 1960, il crée une première filiale à l'étranger et, heureusement pour nous, fait le choix de la France. Cette société, baptisée SEW-USOCOME, est implantée à Haguenau, une commune de 34 000 habitants située au nord-ouest de Strasbourg.

Dans les débuts, tous les produits sont fabriqués à l'unité. En 1965, Ernst Blickle opte pour un concept qui fera la fortune de l'entreprise, celui de modularité, avec des composants standards (engrenages, arbres, moteurs, réducteurs...) pouvant être combinés entre eux pour répondre aux demandes des clients. Ce système permet de réduire les délais de fabrication, d'abaisser les coûts et d'implanter de nombreuses filiales de montage à l'étranger.

En France, le premier centre de montage rapide a été créé en 1969 à Verneuil-l'Étang, au sud de Paris. En 1991, un deuxième centre, beaucoup plus grand, a vu le jour à Bordeaux. En 1994, le site de Haguenau étant devenu trop étroit, une deuxième usine a été construite à Forbach, principalement dédiée à de la fonderie d'aluminium. En 2002, un centre de montage a ouvert à Lyon, puis un autre, en 2010, à Nantes. En 2015, nous avons inauguré notre nouvelle usine de Brumath, qui a depuis été labellisée Vitrine Industrie du Futur. En 2016, nous avons construit un nouveau centre de montage à Lyon. Enfin, en 2018, nous avons lancé l'extension de l'usine de Forbach.

SEW-USOCOME emploie aujourd'hui 2 200 personnes et a réalisé un chiffre d'affaires de 450 millions d'euros en 2017.

### Les métiers de SEW-USOCOME

SEW-USOCOME recourt très peu à la sous-traitance, et uniquement pour des produits standard comme les roulements ou les joints. L'usine de Forbach s'occupe du découpage et du paquetage, du coulage de l'aluminium sous pression, de l'usinage aluminium. Celle de Haguenau se charge du bobinage, de l'usinage des arbres, de l'usinage de la fonte, de la fabrication des engrenages, ainsi que des rotors et stators. Enfin, le site de Brumath assure la fabrication des freins et le montage des produits.

À partir du métier de l'électromécanique, nous avons complété notre gamme en fabriquant des variateurs, puis des automatismes, et même, aujourd'hui, des solutions logicielles.

Nous ne vendons aucun produit fini "sur étagère" : 100% de nos produits sont assemblés à la commande, ce qui nous permet de nous adapter aux demandes variées de nos clients, issus de tous secteurs (aéronautique,

agroalimentaire, automobile, carrières, chantiers navals, cosmétique, bois, pharmacie, sports d'hiver, traitement de l'eau, etc.).

Cette diversité présente un avantage et un inconvénient. D'un côté, nous sommes moins exposés aux crises pouvant toucher telle ou telle filière. De l'autre, nous devons accumuler une énorme quantité de connaissances pour répondre aux attentes de nos clients.

## Le projet d'entreprise

Le projet d'entreprise de SEW-USOCOME a été initié par mon prédécesseur, il y a près de trente ans, sous le nom de *Perfambiance*, contraction des deux mots *performance* et *ambiance*.

Ce projet s'inscrit dans le cadre des dix valeurs fondamentales du Groupe, définies par les actionnaires familiaux. Je me contenterai d'en citer deux : « *Nous voulons contribuer à faire en sorte que SEW reste une entreprise familiale indépendante, d'envergure internationale* » ; « *Nous visons la réalisation d'un bénéfice approprié, afin d'assurer la pérennité de nos emplois.* »

J'ai demandé à une cinquantaine de salariés issus de services différents (usines, services support, etc.) de travailler à la réécriture des cinq principes Perfambiance. J'ai été frappé par le fait que, dans les explications fournies pour chaque principe, ils ont également adopté la première personne du pluriel, ce qui témoigne d'une appropriation de ces principes. En voici un exemple : « *Une entreprise humaine, accueillante, propre et respectueuse de l'environnement. Nous faisons de notre espace de travail un espace de vie pour notre sécurité, notre santé et notre bien-être.* »

Les dix valeurs du Groupe et les cinq principes Perfambiance se traduisent dans des comportements individuels que nous avons symbolisés par les quatre lettres P (*positive attitude*), R (respect), E (engagement) et T (travail en équipe). Ces lettres forment le mot *prêt*, facile à mobiliser dans le travail au quotidien : « *Êtes-vous PRÊT à faire telle ou telle chose ?* »

## Une organisation plate et participative

Depuis quelques années déjà, l'organisation de l'entreprise est devenue très plate. Nous avons découpé les usines en mini-usines et il n'existe plus que trois niveaux hiérarchiques : les collaborateurs, les managers des mini-usines, le directeur d'usine. Les collaborateurs sont chargés du court terme, à savoir livrer les produits commandés par les clients. Les managers s'occupent du moyen terme, en s'appuyant sur les services support. Enfin, le comité de direction, appelé chez nous *comité Perfambiance*, traite le long terme.

### Les managers

Chaque manager de mini-usine doit gérer entre 40 et 60 personnes. C'est beaucoup, mais certaines activités ne sont pas très faciles à scinder. Ces managers sont dits "de terrain" : ils ont, bien sûr, quelques tâches administratives, mais ne doivent pas passer trop de temps dans leur bureau. Ils sont notamment chargés d'animer les réunions quotidiennes qui ont lieu sur chaque ligne, pour faire le point sur ce qui s'est passé la veille et sur le programme de la journée, discuter des problèmes rencontrés et aussi transmettre les messages de la direction.

Les managers suivent régulièrement des demi-journées de formation au sein d'un dispositif baptisé Les Ateliers du management. En début d'année, nous définissons les thèmes les plus pertinents et chacun s'inscrit aux ateliers qui l'intéressent, par exemple Gérer des conflits, Faire grandir ses collaborateurs, Piloter la génération Z, Ré-impliquer des collaborateurs dés-impliqués, etc.

### Associer les opérateurs à la conception des nouveaux outils

Quand un investissement est envisagé – par exemple, la création d'une nouvelle ligne de montage – nous faisons appel à ceux qui connaissent le mieux l'outil de travail, c'est-à-dire ceux qui travaillent quotidiennement dans

les ateliers. Le groupe de travail comprend des spécialistes du *lean* et des méthodes, le manager de la mini-usine, mais également trois ou quatre opérateurs.

Nous commençons par identifier les gaspillages et autres dysfonctionnements qui peuvent se produire sur les lignes existantes, puis nous définissons les objectifs à atteindre. L'étape suivante consiste à dessiner au sol la future ligne en deux dimensions, puis à la représenter en trois dimensions grâce à des boîtes en carton. Une fois l'étape de conception terminée, nous avons la chance de disposer d'un service d'ingénierie intégré qui nous permet de fabriquer nos lignes de montage en interne.

Nous venons d'ajouter à ce processus une étape intermédiaire : la conception de la chaîne de montage en réalité virtuelle. Ceci permet aux opérateurs de mimer les gestes qu'ils devront accomplir et d'améliorer encore l'ergonomie de l'outil, en gommant quelques imperfections qui auraient pu passer inaperçues.

L'intérêt de faire participer les opérateurs à l'élaboration d'un nouvel outil est non seulement d'optimiser ce dernier, mais aussi de faciliter son acceptation.

### *Le SMI*

Pour permettre aux collaborateurs de suggérer des améliorations sur les outils existants (que ce soit, par exemple, en matière de productivité ou d'ergonomie), nous avons mis en place un SMI (système de management des idées). Les propositions sont formulées sur des cartes jaunes ou bleues : jaunes, lorsqu'il s'agit de petites modifications pouvant être réalisées directement au sein de la mini-usine ; bleues, lorsqu'elles nécessitent l'intervention du service de maintenance. Le manager commence par sélectionner les idées qui lui paraissent pertinentes et se charge de les mettre en œuvre.

Tous les trois mois, un comité composé des managers, des directeurs d'usine et des responsables des ressources humaines sélectionne les deux meilleures idées de chacune des trois usines. Les porteurs de ces idées sont récompensés de deux façons. La première consiste à déjeuner avec le DRH et moi ; je ne sais si l'on doit véritablement la qualifier de récompense, mais cela nous permet d'échanger pendant deux heures et m'est très utile pour prendre le pouls de la société. La deuxième consiste à participer à une animation collective. En ce moment, il s'agit de passer une journée sur un circuit de karting, situé près de Strasbourg, avec une formation à la conduite préventive le matin. Les karts de ce circuit ont la particularité d'être électriques et d'être équipés de moteurs fabriqués dans nos usines.

### *Le TRSP*

Les managers des mini-usines ne sont présents que pendant la journée. Or, certains ateliers fonctionnent en deux-huit ou en trois-huit. L'autonomie n'excluant pas le contrôle, nous avons mis en place, depuis plusieurs années, un TRSP (temps réel de suivi de production). Un affichage électronique permet aux opérateurs de savoir à tout instant où ils en sont par rapport aux objectifs de production et, par exemple, combien de réducteurs ils doivent encore monter. Avant d'instaurer ce dispositif, nous en avons discuté avec les représentants syndicaux. Il a été jugé acceptable à la fois parce qu'il ne s'agit pas de "flicage" individuel et parce que la mesure de la performance est ainsi transparente pour tout le monde.

Si la production est interrompue, les opérateurs doivent en indiquer la raison : aléa technique, manque de pièces, problème de qualité, etc. En cas de problème technique ne pouvant être résolu par le petit service de maintenance qui travaille la nuit, ils peuvent aller effectuer les tâches sur une autre machine, s'il y en a une de disponible et si les opérateurs présents connaissent son fonctionnement.

### *La transparence des résultats*

Chez SEW-USOCOME, le profit n'est pas un tabou. Nos collaborateurs ont compris que sans profit, nous ne pourrions pas réaliser d'investissements, et sans investissements, nous ne pourrions pas disposer des meilleures technologies. Nous risquons alors d'être rapidement dépassés par la concurrence. C'est pourquoi, tous les mois,

nous affichons dans toutes les usines les données du mois précédent : chiffre d'affaires, évolution des effectifs et des quantités produites, taux de service, résultats de l'entreprise. Cela permet d'éviter les mauvaises surprises à la fin de l'année et, lors des rencontres avec les délégués syndicaux, de discuter de choses "vraies"...

## Un environnement propice à la motivation et à l'engagement

Si l'on veut que les collaborateurs fassent preuve d'autonomie, encore faut-il leur offrir un cadre propice à la motivation et à l'engagement.

### *De belles usines*

Nous avons la chance d'avoir des actionnaires qui n'ont pas pour seul critère la rentabilité à court terme, et qui, par ailleurs, s'intéressent à l'architecture et aiment les belles usines. Nos salariés disposent de restaurants d'entreprise très lumineux, de salles de repos dont certaines ont été aménagées par eux-mêmes, le tout agrémenté de nombreuses plantes vertes. Dans l'usine la plus récente, nous avons aussi créé une salle de sport. Tout est fait pour que les salariés ne viennent pas à reculons et avec "la boule au ventre" le matin. Le travail reste le travail, mais si on leur offre un cadre agréable et une ambiance correcte, cela renforce leur implication.

### *Les cafés Perfambiance*

Un peu moins d'une fois par an, nous organisons un "café Perfambiance", avec des collaborateurs venus de toute l'entreprise. Ces rencontres se déroulent dans le restaurant d'entreprise, avec des tables de dix personnes et un animateur pour chacune. Je formule une question et les groupes de travail élaborent des propositions pour y répondre, ce qui aboutit à un plan d'action. La mise en œuvre des propositions est supervisée par un coordinateur rattaché à la direction des ressources humaines.

La dernière fois, ma question était un peu trop large. Nous nous sommes retrouvés avec un plan d'action en dix points dont la mise en œuvre a pris plus d'un an. L'une des propositions concernait la présence de mégots un peu partout à l'extérieur des usines. Le groupe de travail a défini des zones fumeurs que nous avons équipées d'abris. Désormais, à la pause, les salariés vont fumer sous ces abris ou à proximité, et on ne voit plus de mégots partout.

### *Les animations Perfambiance*

Dans chaque direction, sont désignés des référents Perfambiance, chargés de proposer des animations. Dans une des usines, par exemple, des salariés volontaires ont décidé de mettre en place des petits jardins de plantes aromatiques. Le soir, en partant, les gens peuvent cueillir quelques brins de thym ou de romarin pour leur repas du soir, ce qui est très apprécié.

L'an dernier, les référents Perfambiance ont lancé un projet auquel je ne croyais pas vraiment : un concours d'arbres de Noël réalisés avec les rebuts des usines. L'idée a beaucoup plu et il y a eu au total 82 réalisations, dont certaines très belles. Nous avons constitué un comité de cinq ou six personnes qui m'ont accompagné pour aller voir les différents sapins et désigner les plus beaux sur chaque site. Les gagnants ont été invités à partager un repas.

### *Les reportages photo*

Nos trois usines ne sont pas très éloignées les unes des autres et pourtant, les salariés d'un site connaissent mal les métiers des deux autres. Les référents Perfambiance ont proposé de faire prendre par un professionnel des photos de salariés (avec leur autorisation) pour illustrer chacun de nos 150 métiers : la découpe, le bobinage, etc. Un affichage prenant la forme d'un arbre sur lequel les photos étaient disposées a été exposé dans les différents services des trois sites. Nous en sommes à la troisième série et cette initiative a également été très appréciée. À la fin de chacune de ces expositions itinérantes, les participants reçoivent un exemplaire de leur photo.

## Les afterworks

Nous nous sommes également inspirés de Google en organisant des *afterworks* en fin d'après-midi. Deux opérations de ce type ont eu lieu en été et deux en hiver, sur les marchés de Noël. Cette initiative a également été appréciée, avec toutefois une difficulté, le fait que les salariés en horaires décalés ne peuvent pas y participer.

## Participer à la vie du territoire

Enfin, nous nous efforçons de participer à la vie de nos territoires. À Haguenau, par exemple, un Festival du Houblon est organisé à la fin de l'été avec, notamment, un relais d'1 kilomètre à travers la ville, auquel peuvent s'inscrire des équipes de trois personnes. L'an dernier, l'usine de Haguenau comptait 21 équipes engagées dans cette compétition (sur un effectif de 1 200 salariés). Comme tout le monde n'est pas en mesure de courir, nous avons également créé des équipes de supporters pour aller encourager les coureurs.

## De faibles taux de turnover et d'absentéisme

L'implication des collaborateurs se mesure essentiellement à deux critères, le turnover et l'absentéisme. Notre turnover est extrêmement faible et le taux d'absentéisme est de 3,2%, contre 7% ou même 8% dans certaines entreprises de notre territoire. Après une absence, et surtout lorsqu'il s'agit d'une série d'absences, un entretien est organisé avec le salarié pour le sensibiliser à l'impact de l'absentéisme sur les résultats de l'entreprise. De même, lors des réunions avec les représentants du personnel, nous essayons de quantifier ce que représentent ces absences pour inciter à leur diminution, notre objectif étant de descendre à 3%.

Le fait de favoriser l'implication et l'autonomie des collaborateurs, ou encore de développer l'esprit d'équipe et la bonne ambiance au sein de l'entreprise, s'avère très bénéfique lorsqu'on lance un grand projet comme celui de l'usine 4.0 de Brumath, car il renforce l'adhésion des salariés au projet.

## L'usine de Brumath

Le terrain que nous avons acquis pour construire la nouvelle usine de Brumath s'étend sur 120 000 mètres carrés. Le bâtiment représente 33 000 mètres carrés de planchers, ce qui permet d'envisager des agrandissements ultérieurs. L'usine a coûté 80 millions d'euros, dont la moitié pour les bâtiments et la moitié pour les équipements. L'effectif actuel est d'environ 500 personnes.

L'usine de Brumath assemble en moyenne 4 500 produits par jour, à partir de 50 000 références actives par an. Les pièces liées à la fonderie d'aluminium viennent de Forbach. Tout ce qui est usinage et bobinage est issu de l'usine de Haguenau. L'usine allemande de Graben nous fournit certains composants. Enfin, l'usine de Bruschtal, également située en Allemagne, nous envoie tous les composants électroniques.

## Les objectifs du projet

Avec ce projet, nous avons quatre grands objectifs.

Le premier était d'améliorer la compétitivité de nos usines françaises en mettant en œuvre les concepts de l'industrie 4.0 : synchroniser les flux physiques et les flux d'informations; développer des solutions de "transitique" et de robotique basées sur nos propres produits et systèmes; impliquer toutes les équipes, des opérateurs aux ingénieurs, pour repenser la collaboration homme-machine.

Le deuxième grand objectif consistait à augmenter la performance industrielle par la technologie, l'ergonomie et la qualité des conditions de travail.

Le troisième objectif est apparu en cours de route. Nous avons pris conscience que nous pouvions faire du site de Brumath une vitrine technologique pour promouvoir nos produits et nos solutions d'automatisme.

Le quatrième objectif était d'ouvrir la voie à la modernisation du site de Haguenau, qui date des années soixante et dont l'un des halls mérite un bon rafraîchissement.

## Les résultats

Nous sommes parvenus à synchroniser les flux physiques et les flux d'informations depuis l'enregistrement de la commande jusqu'à la livraison. Par exemple, une filiale suédoise nous adresse une commande émanant d'un de ses clients. Après avoir vérifié si nous avons la capacité de monter le produit souhaité dans le délai imparti, la commande du client se transforme en ordre de montage, puis traverse les différents services : réception, magasin, montage, emballage et livraison. Le suivi se fait de façon entièrement numérique, sans aucun papier.

Les composants fabriqués dans les usines de Forbach et de Haguenau sont livrés dans des contenants en plastique de petite taille, pouvant s'empiler les uns sur les autres. Ils sont posés sur une embase à roulettes et se manipulent à la main, ce qui nous permet de ne plus utiliser de chariots de manutention. À leur arrivée, ces bacs sont envoyés dans l'un des 20 000 emplacements du magasin, à l'aide d'un "empileur-dépilleur" totalement automatisé. Le stockage de composants dans le magasin correspond à seulement trois jours de fabrication. Au total, les entrées et sorties de bacs représentent 1 600 mouvements par heure.

De nouveaux modules ont été intégrés à notre ERP (*Enterprise resource planning*) pour lui permettre de piloter toute l'usine via nos automatismes, qui pilotent eux-mêmes nos entraînements et nos AGV (véhicules à guidage automatique).

Auparavant, les collaborateurs chargés de la préparation de commande, ou *picking*, se rendaient au magasin, cherchaient les pièces qu'ils devaient transporter, les scannaient pour les déduire du stock, les plaçaient sur les plateaux de montage, puis chargeaient les différents plateaux sur un chariot et conduisaient celui-ci à la ligne de montage.

Aujourd'hui, des convoyeurs déplacent les composants depuis le magasin automatisé jusqu'aux stations de *picking*. Lorsque la personne chargée du *picking* prélève les pièces dans les bacs pour les poser sur les plateaux, elle effectue une partie de l'assemblage en temps masqué (par exemple, l'assemblage du rotor et du stator), ce qui accélère les opérations ultérieures de montage. Ceci n'est possible que parce que les pièces arrivent dans un ordre précis, piloté par un séquenceur.

L'usine est équipée de sept stations de *picking*, qui permettent de prélever 40 000 composants par jour, soit un prélèvement toutes les vingt secondes environ.

Le transport des pièces vers les lignes de montage est assuré par 37 AGV, qui effectuent 1 100 trajets quotidiens, soit 440 kilomètres par jour, ce qui permet de réduire fortement la pénibilité pour les collaborateurs. Tous ces équipements ont été développés en interne et avec notre maison mère.

Les plateaux sont identifiés par des codes-barres. Lorsqu'ils arrivent devant le monteur, celui-ci voit s'afficher sur son écran toutes les informations dont il a besoin pour réaliser la commande.

Pour concevoir les lignes de montage, nous avons fait appel, comme d'habitude, à des groupes de travail comprenant des opérateurs. En revanche, nous leur avons imposé une contrainte, celle de recourir à des plateaux standardisés, afin que les AGV puissent facilement les charger, et nous sommes passés d'une cinquantaine de modèles de plateaux à cinq seulement. En revanche, les collaborateurs se sont chargés de définir la ligne et les accessoires de montage. Ils ont aussi conçu de petits aménagements permettant d'améliorer l'ergonomie. Par exemple, s'il est facile de retourner un petit moteur dans tous les sens, cela devient pénible quand le moteur est de plus grande taille. Les collaborateurs ont suggéré de prévoir des robots manipulateurs pour retourner les gros moteurs, ce qui permet d'accueillir désormais du personnel féminin sur toutes les lignes de montage.

## La labellisation

L'usine a été certifiée ISO 14001 (management environnemental), ISO 50001 (gestion de l'énergie) et ISO 9001 (qualité), mais notre grande fierté a été sa labellisation en tant que Vitrine Industrie du Futur, car, bien que nous soyons présents en Alsace depuis 1960 et que nous employions 2 200 salariés, nous avons toujours gardé une image d'entreprise locale. Cette labellisation nous vaut énormément de visites et nous sommes très heureux de montrer à quel point notre usine est éloignée des représentations héritées de Zola...

En conclusion, je voudrais rappeler la célèbre formule prêtée à Saint-Exupéry : « *Quand tu veux construire un bateau, ne commence pas par rassembler du bois, couper des planches et distribuer du travail, mais réveille au sein des hommes le désir de la mer grande et belle.* »

## Débat



### L'actionnaire allemand

**Un intervenant :** *Pouvez-vous nous en dire plus sur l'actionnaire familial allemand ?*

**Jean-Claude Reverdell :** Il s'agit de deux frères. Ils incarnent la génération qui a succédé aux fondateurs. Ils vivent de façon relativement modeste et réinvestissent presque la totalité des bénéfices dans le développement de l'entreprise.

### Un modèle répliquable ?

**Int. :** *Compte tenu de l'importance accordée en Allemagne à la notion de Gemeinschaft (communauté), ils ont dû voir d'un bon œil le modèle participatif développé dans la filiale française ?*

**J.-C. R. :** Toutes les filiales bénéficient d'une grande autonomie. Qu'il s'agisse de grosses filiales avec des usines ou de filiales commerciales, leurs directeurs sont toujours des autochtones et chacun peut mettre en place l'organisation qu'il souhaite. La seule condition est, naturellement, que les résultats soient là, c'est-à-dire que les profits réalisés permettent d'autofinancer le développement de la filiale. L'usine de Brumath a été construite sans la moindre contribution de la maison mère.

**Int. :** *Avez-vous essayé de diffuser ce modèle ailleurs dans le Groupe ?*

**J.-C. R. :** Quand mon prédécesseur s'est vu confier une responsabilité internationale, il a essayé de développer le modèle Perfambiance, sous un autre nom, à la fois en Allemagne et au Brésil, mais cela n'a pas fonctionné. Les cultures diffèrent d'un pays à l'autre et essayer de transposer un modèle est généralement voué à l'échec. Par exemple, en Allemagne, on aime bien la hiérarchie et, dans la maison mère, il doit exister cinq ou six niveaux hiérarchiques. L'entreprise fonctionne très bien ainsi : pourquoi changerait-elle d'organisation ?

### Rendre les usines performantes là où elles sont

**Int. :** *La réussite de la filiale française devrait malgré tout intriguer l'actionnaire allemand. Elle représente 450 millions d'euros sur 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires global, ce qui va bien au-delà de la part du PIB français dans le PIB mondial.*



**J.-C. R. :** Nous avons la chance que nos actionnaires allemands aient choisi de se développer en France et, par la suite, n'aient jamais cédé aux sirènes de l'Europe de l'Est. Comme ils le répètent souvent : « *Un jour, c'est moins cher ici; le lendemain, c'est moins cher ailleurs. Si l'on déplace les usines chaque fois, on n'en finit pas. Il vaut mieux essayer de rendre les usines performantes là où elles sont.* »

Cela dit, le pays qui pèse le plus dans le Groupe, après l'Allemagne, n'est pas la France, mais la Chine.

**Int. :** *Vos clients sont-ils essentiellement français?*

**J.-C. R. :** Pas du tout. Nous réexportons à peu près 85% des produits que nous assemblons.

## Les primes individuelles

**Int. :** *De quelle façon encouragez-vous les 20% de salariés les plus dynamiques?*

**J.-C. R. :** Les Ateliers du management sont destinés à accroître la motivation des managers, pour qu'ils entraînent à leur tour leurs collaborateurs.

Par ailleurs, j'ai réussi à convaincre les représentants du personnel de me laisser accorder des augmentations individuelles pendant trois ans, tout en maintenant une part d'augmentation générale. Je m'efforce de les associer à l'élaboration des critères d'attribution de ces augmentations.

Au bout de trois ans, nous devrions constater que 70 ou 80% des salariés auront reçu des augmentations individuelles, pour certains à deux ou même trois reprises, tandis que d'autres n'auront rien eu du tout, et cela devrait contribuer à accroître la motivation.

## Des conflits?

**Int. :** *Dans l'espèce de paradis ouvrier que vous nous avez décrit, reste-t-il de la place pour le conflit?*

**J.-C. R. :** La dernière grève doit dater d'il y a vingt ans. Chez nous, comme un peu partout, environ 20% des gens sont proactifs, 70% sont des suiveurs et 10% sont des mécontents. De temps en temps, nous sommes obligés de sanctionner ceux qui traînent les pieds, mais le plus important est d'encourager les plus motivés, en espérant qu'ils entraîneront les autres.

**Int. :** *Quelles sont vos relations avec les syndicats?*

**J.-C. R. :** Elles sont très bonnes. Nous organisons de temps en temps des réunions informelles, en petits comités, avec chaque syndicat séparément et en présence du directeur des ressources humaines. Le fait que les résultats soient bons et que, chaque année, je puisse distribuer des "rallonges" substantielles facilite les choses. Si je n'avais rien à donner, il n'est pas sûr que nos relations seraient aussi positives...

## La conception des produits

**Int. :** *Vous n'avez pas du tout évoqué la conception des produits. Or, le prix de revient se définit essentiellement à la planche à dessin. Les produits que vous fabriquez sont-ils déjà tellement matures qu'il n'y a plus rien à améliorer dans leur conception?*

**J.-C. R. :** Conformément aux choix de notre actionnaire, toute la R&D du Groupe est localisée en Allemagne, où elle emploie 500 personnes. Nous entretenons de bonnes relations avec les bureaux d'études. Ils viennent régulièrement visiter nos usines et nous nous efforçons de les sensibiliser à nos contraintes industrielles, par exemple le fait que choisir une vis de 8 millimètres au lieu de la vis standard de 10 millimètres va nous obliger à introduire une référence supplémentaire dans notre système.

**Int. :** *Vous avez indiqué, cependant, que les opérateurs étaient associés à la conception?*

**J.-C. R. :** Il s'agit de la conception des lignes de fabrication. Lorsqu'un nouveau produit arrive, nous développons des cellules d'usinage ou des lignes de montage en adéquation avec ce produit, de façon à le fabriquer au plus bas coût.

## Les salariés de Brumath

**Int. :** *Le personnel de l'usine de Brumath a-t-il été déplacé depuis Haguenau ou avez-vous embauché directement sur ce nouveau site?*

**J.-C. R. :** L'opération consistait, pour l'essentiel, à faire migrer l'entité de Haguenau vers Brumath, à une distance de 15 kilomètres. Nous avons reçu les salariés un par un pour recueillir leurs souhaits. Une dizaine d'entre eux ont refusé la mobilité, la plupart parce qu'ils n'avaient pas le permis de conduire.

Après le déménagement, la presse a réalisé un certain nombre de reportages. La majorité des personnes interrogées ont dit qu'elles ne retourneraient pour rien au monde à Haguenau, non que cette usine soit un bagne, mais à Brumath, tout est neuf et encore plus ergonomique et agréable qu'à Haguenau.

Nous avons également recruté quelques personnes pour faire face à l'augmentation de l'activité. Cela dit, en général, nous préférons recourir à la promotion interne et à la formation.

## L'ingénierie des lignes de production 4.0

**Int. :** *C'est un grand atout pour vous que de disposer d'un système interne d'ingénierie de lignes intégrées. Ne pourriez-vous pas vous en servir pour proposer à vos clients de les aider à concevoir leurs propres lignes de production?*

**J.-C. R. :** Lors de la crise de 2009, notre chiffre d'affaires a diminué de 20%. C'est à ce moment-là que nous avons décidé de créer une cellule ingénierie, en sélectionnant les meilleurs collaborateurs des différents services. Au départ, cette cellule comprenait une dizaine de personnes. Elle en compte une trentaine aujourd'hui.

Nous avons déjà été approchés par certains clients pour les aider à concevoir leurs lignes de production, mais en ce moment, nous n'avons pas vraiment de temps à consacrer à cette activité. Nous avons cependant mené à bien une première réalisation pour notre maison mère, qui n'avait pas trouvé ce qu'elle cherchait sur le marché.

## Une formation allemande

**Int. :** *Quel a été votre parcours personnel?*

**J.-C. R. :** J'ai commencé mes études à l'université de Grenoble, qui avait un partenariat avec celle de Münster, en Allemagne. Avec quelques camarades, nous avons décidé d'aller nous former là-bas et c'est ainsi que j'ai obtenu un diplôme d'ingénieur allemand. J'ai pu observer la différence entre les modèles d'enseignement des deux pays. Nous passions pour des petits génies parce que nous étions capables de réciter par cœur les formules trigonométriques. Les étudiants allemands, eux, se servaient d'un livret qu'ils avaient le droit d'apporter aux examens. En revanche, quand il fallait passer à la pratique, nos camarades allemands étaient bien plus doués que nous...

J'ai ensuite travaillé pour Alstom, puis Siemens, avant de réaliser que, en France, lorsqu'on ne sort pas d'une grande école, on peut difficilement faire carrière dans les grands groupes.

J'ai donc décidé de rejoindre une petite société de douze personnes qui fabriquait des motoréducteurs et que j'ai développée en France. Le jeu de la concurrence a fait que SEW-USOCOME m'a approché et recruté. J'ai pris la direction commerciale de SEW-USOCOME et, quand le directeur général a pris sa retraite, il m'a proposé de le remplacer.

■ Présentation de l'orateur ■

**Jean-Claude Reverdell** : ingénieur en mécanique, fort d'une expérience de plus de 25 ans dans le domaine des systèmes d'entraînement. Il a rejoint le groupe SEW-USOCOME en 2008. Il a exercé la fonction de directeur commercial avant d'être nommé directeur général France en janvier 2015.



---

Diffusion janvier 2019

---