

Vorwerk

Une logistique entrepôt au service de la croissance

Lancer un nouveau produit pour remplacer un produit phare est un challenge majeur auquel l'entreprise Vorwerk - spécialisée dans les biens d'équipement ménagers haut de gamme - va se confronter. Afin de pouvoir répondre à une hausse anticipée de la demande dont elle ignore la véritable ampleur, elle va privilégier la coopération au sein de sa supply chain et démontrer que la logistique a un rôle clé à jouer dans l'accompagnement de sa croissance.

Tous les grands Chefs et autres artistes culinaires connaissent le Thermomix, la Rolls du robot culinaire, et, le mot n'est pas trop fort, s'arrachent ce véritable bijou de technologies...

Aussi, lorsque cette entreprise familiale allemande créée à la fin du 19^{ème} siècle décide de lancer une nouvelle version de son produit phare, ils sont à l'affût, bien décidés à faire partie des premiers possesseurs de l'outil magique !

En l'espace de quelques mois seulement, l'entreprise va s'organiser afin de pouvoir répondre à la forte demande anticipée de ce nouveau produit (hausse de 25% par rapport à l'ancien). Elle va notamment transformer en profondeur ses lignes de production dans l'usine de Cloyes-sur-le-Loir et adjoindre une 3^{ème} ligne aux deux existantes.

Avec l'une des lignes du site allemand, le site de Cloyes couvrira ainsi l'ensemble du marché mondial.

Intégrer la logistique dans la transformation

Une telle transformation de la production impacte inévitablement et fortement l'organisation logistique de l'entreprise qui devra répondre aux contraintes supplémentaires imposées par le nouveau produit - nouveau design, composants plus complexes - et par l'automatisation mise en place, créant une liaison directe entre l'injection et la ligne de production. L'espace réduit dont disposent désormais les opérateurs sera également une donnée majeure à considérer. Or, si l'ingénierie et l'innovation sont très ancrées dans la culture de Vorwerk, il n'en est pas de même du sujet logistique qui n'a pas été clairement intégré dans le processus

d'innovation process. La direction en est consciente, si l'entreprise veut être prête à temps, il lui faut passer à la vitesse supérieure... C'est pourquoi, elle va solliciter l'expertise de Proconseil dans ce domaine pour concevoir et implanter le nouveau magasin logistique et surtout,



mettre en œuvre l'approvisionnement des bords de lignes de la nouvelle unité.

Redéfinir les modes de fonctionnement logistique

Chaque jour compte, une petite équipe Proconseil s'installe donc à plein temps et va apporter un soutien permanent au chef de projet Vorwerk, avec une seule obsession : servir les opérateurs du mieux possible !

Une salle projet est mise en place, divers scénarios, relatifs à l'implantation du nouveau magasin logistique et à l'approvisionnement des bords de ligne, sont imaginés. La mission est d'autant plus difficile que le projet est développé sous le sceau de la confidentialité. Ainsi, au départ, il faut avancer sans l'appui des hommes du terrain qui ignorent tout de ce qui se déroule derrière les bâches masquant les innovations technologiques produits et process. Par ailleurs, les

données évoluent : certains types de composants ou changements de séries par exemple varient encore à un mois de la bascule. C'est pourquoi, les contraintes s'affinant, des adaptations seront décidées au fur et à mesure de l'avancement du projet.

Après avoir chiffré, dimensionné, redéfini l'ensemble des flux logistiques, l'équipe Proconseil va mettre en œuvre une solution totalement atypique pour l'entreprise, celle d'une logistique opérationnelle basée sur le concept de « petit train » pour servir les lignes de production. Tout est étudié dans les moindres détails : design du petit train et des « wagons » (dimension des wagons, poids embarqué, rayon de braquage,...) ; organisation des produits à approvisionner (dans l'ordre de la ligne et « face aux wagons ») ; dimensionnement des containers à placer sur les petits trains en fonction de leur encombrement et de leur consommation ; organisation des parcours et équilibrage des tournées afin de ne jamais mettre les lignes en rupture...

Le « flux poussé » générant un vent de panique dès qu'il y avait rupture d'approvisionnement sur une ligne va désormais faire place au « flux tiré ». Les lignes sont approvisionnées de façon régulière à partir du magasin conçu « en miroir » des lignes de production, la demande étant signalisée par la présence de bacs vides qu'il faut alors remplacer par des bacs pleins.

Les bords de ligne étant conçus pour disposer d'une autonomie de deux heures, les trains circulent toutes les heures pour éviter toute rupture sur la ligne et tout embouteillage sur le circuit.

Par ailleurs, l'organisation du magasin est pensée de telle sorte que les déplacements des opérateurs soient limités au maximum. Les bacs sont positionnés de manière optimisée sur le train pour limiter les gestes et prévenir les Troubles Musculo Squelettiques ; les poids lourds sont placés à hauteur ergonomique. Et comme la logistique veut offrir un service irréprochable, elle prend en sus à sa charge le défilage des palettes et le stockage et recyclage des contenants (bacs et cartons) vides...

Embarquer l'équipe logistique dans la dynamique

Malgré un timing très serré, l'équipe Proconseil va consacrer beaucoup de temps aux opérateurs et aux logisticiens afin de recueillir leurs besoins, leurs inquiétudes.

Ce choix va favoriser des évolutions fortes qui permettront à l'entreprise de gagner en termes de sérénité, de sécurité, de qualité et de souplesse. Une telle phase d'écoute est en effet nécessaire et constructive. Face à des personnes absorbées par le quotidien, sans prise de recul, il faut trouver les mots, les arguments, les actions clés pour rassurer, convaincre et passer du « On n'y arrivera pas » au « On va y arriver autrement ».

Des actions spécifiques vont être mises en œuvre pour favoriser une meilleure coopération logistique/production. Des mesures seront prises pour améliorer l'efficacité du poste de travail à plusieurs égards : économie, qualité de travail, sécurité des opérateurs et ergonomie. Un travail de fond va ainsi être réalisé sur l'adaptation des conditionnements, la stabilité du

poste de travail, la standardisation des tâches et la mise en place d'une démarche d'amélioration permanente s'appuyant sur le management visuel.

Par ailleurs, une formation va être dispensée à l'ensemble du personnel logistique : une formation pratique sur la conduite des nouveaux engins (trains, tracteurs, chariots) et sur les moyens de distribution (base roulante) ainsi qu'une formation théorique sur les modes de fonctionnement (flux tirés contre flux poussés) et la signalisation, qui permettra de répondre à toutes les questions que se posent les opérateurs.

Enfin, une journée de bascule pour réorganiser l'usine - déménagement, signalétique, mise en place du nouveau matériel (trains, bases roulantes) - va rassembler toute l'équipe de la logistique. Le lendemain, lors du redémarrage, les quelques incompréhensions de la première heure vont vite laisser la place à un intérêt timide puis de plus en plus affirmé et les sujets d'amélioration vont commencer à arriver, entraînant immédiatement la mise en place de plans d'action.

Une nouvelle technologie produit, un process innovant... il était logique d'apporter une réponse logistique innovante et les résultats sont au rendez-vous ! En l'espace d'un mois, les équipes sont passées du scepticisme à l'enthousiasme, une réelle dynamique a été enclenchée qui se pérennise aujourd'hui et un décloisonnement entre les fonctions production et logistique s'est opéré. Désormais, la production a une meilleure et plus juste compréhension du fonctionnement de la logistique, apprécie les moyens qu'elle met à sa disposition pour lui faciliter la tâche et est consciente

de son rôle clé dans la capacité de l'entreprise à répondre à la forte croissance de son marché.

L'approche mise en place chez Vorwerk témoigne ainsi de l'intérêt évident qu'il y a à favoriser la coopération au sein de la supply chain. La direction de l'entreprise en est profondément convaincue et vient de solliciter l'équipe Proconseil pour la seconder dans le cadre d'un nouveau projet hautement stratégique.

Résultats

- ✓ Augmentation de **25%** du nombre de produits fabriqués
- ✓ Hausse de la productivité de **25%**
- ✓ Ergonomie : **100%** des postes de la ligne ouverts aux opérateurs avec restrictions d'aptitude



Changer de produit, de process et de logistique tout en maintenant notre activité de production et la continuité de notre service constituait un défi majeur

la continuité de notre service

et l'accompagnement de Proconseil durant cette phase délicate a été déterminant.

Gilles de Valicourt
Directeur Administratif et Financier



VORWERK

Créé en 1883

Système de distribution : vente directe à domicile

Effectifs monde : environ 12 500 personnes

Chiffre d'affaires : environ 2,7 milliards d'euros

Effectif site français : environ 400 personnes

Activité : Electroménager (aspirateurs Kobold et robot ménager culinaire Thermomix) ; moquettes ; cosmétiques et offres de services dans les domaines du leasing et du financement.

Sites de production : Wuppertal, Hameln (Allemagne) ; Cloyes (France) ; Shanghai (Chine) ; Querétaro (Mexique)



Proconseil

40, Boulevard Edgar Quinet
75014 Paris
Tél : +33 1 40 64 59 00
Fax : +33 1 40 47 05 75
www.proconseil.net