

# Usine de rêve et de bois

## La société Hector Egger Holzbau AG à Langenthal montre comment gagner de l'argent même dans le travail du bois, grâce à un concept logistique novateur.

Paul Schär est sur la terrasse des visiteurs qui borde l'immense hall de fabrication de la société Hector Egger Holzbau AG à une hauteur vertigineuse. En bas, une machine multifonction pilotée par ordinateur tire huit clous par seconde dans l'élément de charpente d'une future maison en bois. Un seul collaborateur suffit pour commander l'installation. «Il me faut des personnes qui réfléchissent et apportent de nouvelles idées», dit Paul Schär, propriétaire et directeur de l'entreprise, à Langenthal. «La main-d'œuvre bon marché ne m'intéresse pas.»

La machine a terminé son programme de cloutage et commence à percer des trous, avec une précision millimétrique. En fonction du trou à percer, la perceuse façonne un cercle plus ou moins grand. Le changement des éléments de perçage est supprimé. «Nous avons nous-mêmes ajouté la fonction de vissage car pour ce type de machine, elle n'est pas disponible de série», explique M. Schär. Pour atteindre la précision nécessaire, il a utilisé la technologie de la construction automobile.

### Préserver l'emploi

Paul Schär a repris à 100 pour cent le département du bois de Hector Egger Holzbau AG lors d'un rachat associant le management au capital en 2001, après avoir dirigé cette unité avec succès durant huit ans. Avec l'assistance de la banque, il ficelle un paquet d'investissement de 7 millions de francs, 5,5 millions pour un nouveau bâtiment et 1,5 million pour deux usines de fabrication à commande CNC (= commande numérique par ordinateur). La décision prise, tout s'enchaîne: le premier coup de bêche pour le bâtiment long de 82 m, large de 30 m et haut de 15 m est donné en automne 2002. A peine un an plus tard, en septembre 2003, le hall est achevé, les machines CNC fonctionnent. Deux mois déjà après l'aménagement, les installations tournent par roulement de deux équipes. «Dès le début, nous avons réalisé du bénéfice», résume Paul Schär. «La marge du flux de trésorerie a toujours dépassé dix pour cent.»

### Economies dans la logistique

Comment cet entrepreneur novateur a-t-il réussi immédiatement dans un secteur à faible structure? La réponse: avec «la fine fleur de l'innovation», comme il la décrit. Cela ne concerne pas que le domaine de la fabrication, où se trouvent deux des machines de pointe qu'il a perfectionnées, mais aussi et surtout l'approche logistique globale qu'il a choisie. 80 pour cent des innovations dans son établissement concernent ce domaine, souligne Paul Schär. Son credo: le flux de travail en amont, à l'intérieur et en aval du hall de fabrication doit être optimisé à fond: ici, il n'accepte aucune demi-mesure. Cela ne ressemble guère à une fabrication à la chaîne, comme dans l'industrie automobile. Les différents éléments, destinés surtout à la construction de maisons individuelles et multifamiliales, sont trop individualisés. «L'usine de rêve» de Paul Schär, comme il l'appelle, assure une fabrication flexible et parfaitement adaptée à la demande du maître d'ouvrage ou de l'architecte.

### Innovations aussi dans le processus

La liste des innovations est longue et c'est seulement dans leur ensemble que les effets visés se font remarquer: grâce à un accès réservé aux fournisseurs, les matières brutes peuvent être déposées directement auprès de la machine concernée: les poutres brutes sont stockées à côté de la machine d'usinage K2+, tandis que les palettes de bois peuvent être déposées près du «pont multifonction», une machine qui, comme mentionné plus haut, travaille avec des perceuses, des fraiseuses ainsi que des unités de cloutage et de vissage. Le flux du transport est réduit au minimum, c'est-à-dire au chemin aller-retour le plus court jusqu'à la machine. Sur la machine elle-même, les mouvements sont minimisés: tourner une fois, terminé. Les camions roulent directement en dessous des ponts de transport, donc plus de manœuvres de braquage. Des montants verticaux à fixation spéciale permettent l'entreposage vertical des murs préfabriqués. Ainsi, ils ne doivent plus être retournés sur le chantier, à l'aide d'une grue, d'où une autre opération de travail en moins. L'ordre du chargement des ponts de transport est aussi très

important: un plan de chargement détaillé, avec un schéma soigneusement dessiné à l'aide d'un logiciel maison, règle l'empilage par couches: les éléments de toiture sont stockés tout en bas. Cela facilite également l'assemblage sur le chantier; finies les poutres traînant à gauche et à droite! On pourrait continuer l'énumération: les machines ont été équipées d'une climatisation, ce qui minimise les défaillances, une immense porte de sortie sur toute la largeur du hall permet aux camions d'accéder directement aux ponts de transport déjà chargés, le chauffage est assuré avec du bois de rebut issu de l'usine, et un rideau à lamelles – bien entendu en bois – permet une isolation thermique en été et une luminosité optimale en hiver. Le hall est naturellement construit en bois, grâce à 1000 arbres judicieusement utilisés.

Entre-temps, nous sommes arrivés au bureau de Paul Schär. Il montre la fenêtre qui donne sur un immense champ de maïs. Pour garantir une croissance future, il a déjà acquis le droit de construction sur la parcelle voisine. Un centre technologique, relié à une deuxième ligne de production, est prévu pour bientôt. L'innovation est source de croissance: qui pourrait mieux le prouver que Paul Schär avec son usine de rêve et de bois?

### **Check-list**

Conseils de Paul Schär pour promouvoir l'innovation:

1. N'embauchez pas de main-d'œuvre bon marché. Prévoyez un certain budget pour vos collaborateurs.
2. Seule une équipe de spécialistes professionnels génère de l'innovation de pointe.
3. La haute technologie commence dans la tête.
4. Les brevets protègent peu de chose, ils consomment seulement de l'énergie et de l'argent. Augmentez votre avance en consacrant vos moyens à de nouvelles innovations.
5. Le processus d'innovation exige parfois un brin d'impertinence.