

Actes du colloque « Y a-t-il une architecture industrielle contemporaine ? »

.....
*Tenu à la Saline royale d'Arc-et-Senans, les
6 et 7 mai 1999*

2/5



Adaptation des bâtiments industriels aux nouvelles organisations de la production

Par Georges-Henri Lammert, directeur de l'immobilier de L'Oréal

Quand on parle de nouvelles organisations de la production, il faut tout de même, tout au moins dans notre industrie à nous, savoir que les nouvelles organisations découlent des besoins des consommateurs, les consommateurs que vous êtes, vous mesdames et vous messieurs. Tout ce que nous faisons pour réorganiser notre production, c'est en fonction de vos besoins. Car vous consommateurs, vous recherchez des produits toujours plus performants, plus diversifiés - diversifiés, que ce soit une question de mode, de couleur de vernis à ongles ou de rouge à lèvres ; performants, que ce soit des shampoings qui affirment la qualité de vos cheveux, qui enlèvent le gras ou qui vous rendent vos cheveux moins secs - et des produits qui doivent être disponibles à tout moment. Vous n'admettriez pas, vous madame, quand vous êtes habituée à une certaine laque, d'aller chez votre parfumeur ou même dans un supermarché et de ne pas trouver votre laque habituelle.

Nous, nos clients, ce n'est pas vous directement, les consommateurs, ce sont les grands professionnels de la coiffure et surtout les grands professionnels de ce qu'on appelle la grande distribution, ceux-là même qui cherchent aussi, eux, à optimiser leur gestion en restructurant leurs méthodes, en réduisant leurs stocks et en concentrant, pour la plupart des cas, leurs commandes dans les quatre ou cinq derniers jours du mois.

D'où la conception de nos nouvelles usines ou l'adaptation de nos usines anciennes qui doivent répondre à cette demande très segmentée et très différenciée, ce qui rend malheureusement complètement obsolète tout concept de production de masse, bien favorable pour des questions de rentabilité mais qui est complètement obsolète pour nous maintenant.

On passe donc maintenant - je reviens à ce qui a été dit il y a quelques instants - d'une organisation traditionnelle du travail (séries longues, production taylorisée) à une méthode permettant des séries de plus en plus courtes et des changements de plus en plus rapides sur les productions. D'où une organisation en flux tirés qui nous oblige à renouveler presque instantanément la production en fonction des quantités effectivement vendues.

L'abandon de cette production traditionnelle, qui était relativement très facile à gérer d'une façon taylorienne, l'abandon de ces grandes séries pour des micro-lignes de conditionnement nous oblige à concevoir des lieux où on puisse installer des lignes compactes, aisément reconfigurables, permettant de traiter avec souplesse et rapidité des grands nombres de références. C'est pour cela que nous sommes arrivés à une conception de surface et de volume - telle que M. Valode a pu vous présenter tout à l'heure en vous montrant des images de l'usine de La Barbière -, qui nous a permis, il y a déjà maintenant presque une petite dizaine d'années, en appliquant les nouvelles

méthodes de fabrication, de conditionnement, les nouvelles façons de travailler auprès de nos employés en responsabilisant chacun d'entre eux, c'est-à-dire en leur donnant la responsabilité de leur propre chaîne, en ayant la charge d'amener sur leur propre chaîne les outils de conditionnement, les flacons, les cartons, le mode d'emploi, d'aller chercher la cuve avec le jus prêt et branché sur cette chaîne, tous ces paramètres nous obligent à avoir des surfaces complètement flexibles. Et des surfaces complètement flexibles, on les trouve dans des architectures qui peuvent paraître, comme celle de Aulnay La Barbière, audacieuses, qui sont certainement audacieuses parce que, sur le plan technique, sur le plan structures, cela a été une certaine prouesse, mais qui offrent, après, aux utilisateurs, des surfaces banalisées dans lesquelles ils sont heureux de travailler. Car, bien entendu, pour leur permettre, autre que d'avoir la surface, il faut qu'ils aient la clarté, le confort acoustique, la sécurité dans leurs déplacements. D'où la passerelle que vous avez pu voir tout à l'heure, où les gens peuvent circuler, aller au vestiaire, descendre dans les unités de production sans risquer de rencontrer le flux des chariots élévateurs. Toutes ces qualités influent, c'est sûr, sur la qualité que nous devons avoir auprès de nos architectes dans leurs réalisations.

C'est pour cela que je pense que l'on peut faire des réalisations comme nous avons fait à La Barbière, qui est une prouesse technique. On nous a souvent posé la question : « Est-ce que vous referiez une usine comme La Barbière ? » Si nous avons fait l'usine de La Barbière et avons été amenés à faire certaines prouesses techniques, avec des portées de l'ordre même de 60 mètres - M. Valode a été très modeste -, avec des surfaces de plus de 4500 m² dégagées de tout poteau, c'est aussi parce que nous avons voulu rester dans la région parisienne sur un terrain qui était très petit (de moins de 4 hectares). Pour avoir une usine où il faut bon travailler, où il fait bon vivre, où le personnel a envie de supporter certaines contraintes comme les 2 x 8 en travaillant tôt le matin et en finissant quelquefois tard le soir ou même dans la nuit, je dis que, si nous étions dans les mêmes conditions, nous le referions. Quand nous avons la chance de construire une nouvelle usine dans les zones industrielles bien aménagées où on nous offre la possibilité d'avoir des surfaces de terrain de l'ordre de 10 ou 12 hectares, nous essayons d'avoir la même qualité que nous avons à La Barbière sur le plan de la souplesse, mais nous essayons de passer avec des solutions quelquefois plus adaptées aux conditions locales. Car il faut aussi vous dire que la nouvelle organisation de la production, qui doit être faite dans toutes les usines que nous avons à travers le monde, est quelquefois plus facile à réaliser dans les pays occidentaux que dans certains pays lointains où nous sommes bien obligés de nous soumettre à certaines contingences locales (contingences locales sur le plan réglementation, contingences locales sur le plan même des matières premières, des matériaux que l'on peut trouver sur place).

Ceci étant, huit ans après La Barbière, huit ans que La Barbière fonctionne, la nouvelle organisation qui avait été mise en place fonctionne très bien. La preuve en est, c'est qu'il y avait trois unités de production. Une des trois unités de production était une unité de production qui était dédiée aux aérosols. Les aérosols, pour des raisons techniques de sécurité que vous comprendrez très bien, nécessitent des installations fixes, des installations isolées qui fonctionnent quasiment seules sous surveillance de caméras, puisque, lors des remplissages des aérosols, nous voulons éviter tout contact, toute possibilité d'avoir un membre de notre personnel auprès des remplisseuses. Nous avons été amenés à arrêter ces aérosols dans cette usine, puisque nous avons rationalisé les fabrications par type de produit dans nos différentes usines européennes. Donc, l'UP aérosols s'est transformée maintenant en UP soins sans que nous n'ayons, nous responsables des bâtiments, été amenés à faire aucune intervention. La souplesse est totale. Je disais récemment à une journaliste que actuellement, je considère que nos usines, nos bâtiments doivent recevoir le process, à part, bien entendu, les installations fixes de fourniture des différentes énergies, doivent recevoir les différentes machines de process, que ce soit les sticks de fabrication ou les chaînes de conditionnement, comme du mobilier. Vous achetez un appartement vide : vous le meublez. Vous avez décidé, trois ans après, de changer un peu votre mobilier pour des raisons pratiques ou des raisons esthétiques, c'est exactement pareil pour nos usines actuellement. Le matériel de process est, pour nous, du mobilier que nous pouvons déplacer comme nous voulons.

Je crois donc - pour terminer et je vais être assez bref - deux choses. Quand nous construisons un nouveau bâtiment, nous faisons en sorte que nous puissions avoir cette souplesse. Mais il faut tout de même se souvenir - et nous nous en rendons compte - que des bâtiments qui ont été conçus il y a 30-40 ans - et nous avons des usines qui ont été construites par L'Oréal, pour L'Oréal, il y a une quarantaine d'années, ne serait-ce qu'en Allemagne ou en Italie -, les productions qui sont faites dans ces usines sont tout à fait différentes des productions qui ont été faites il y a 40 ans. Nous avons pu, grâce à l'architecture qui avait été faite déjà à l'époque, offrant une certaine souplesse, les adapter aux nouvelles organisations de la production, telles que nous sommes obligés de suivre maintenant en fonction des besoins des consommateurs.

Je vous remercie.