

JENNIFER LIEB

Un véritable saut de kangourou : Freighter Group transforme une forge en usine du futur

Il y a quelques années encore, Freighter Group semblait arriver à la fin d'une époque. Le fabricant australien de remorques poids lourds envisageait alors sérieusement d'arrêter sa production. Pendant des décennies, Freighter Group avait développé sa production en misant fortement sur des processus manuels et une main-d'œuvre qualifiée. Les coûts salariaux élevés et la longue durée d'exécution ont réduit les gains et ont poussé Freighter Group à prendre une décision difficile. La direction s'est alors décidé à transformer l'ancienne forge en usine du futur, dans un acte herculéen. Elle avait prévu trois années de dur labeur, et aujourd'hui, l'entreprise voit ses premiers succès.

Greg L'Estrange était occupé dans l'usine de Ballarat lorsque son téléphone sonna. À l'autre bout de la ligne se trouvait un cariste de l'usine. « Il m'a posé des questions sur une pièce en particulier. Il ne savait pas trop où était sa place, mais il m'a aussi directement dit ce qu'il allait en faire » nous dit Greg L'Estrange, président du conseil d'administration de Freighter Group. L'échange décontracté entre cet employé et le plus haut étage de la direction peut surprendre. Après tout, Freighter Group n'est pas une entreprise artisanale mais le plus gros fabricant de semi-remorques en Australie.

L'Estrange et son bras droit, le directeur de la production Brad Givvens, ont établi une hiérarchie horizontale. Ces deux responsables sont sans prétention. Ils ont discuté avec TRUe directement dans l'atelier de fabrication et en blouses de travail. Ils représentent l'esprit de l'atelier de forge qu'était Freighter Group à ses débuts, et ce, même si L'Estrange n'est dans l'entreprise que depuis trois ans. La petite forge a bien grandi. Ce fabricant emploie 700 personnes et a atteint l'année dernière un chiffre d'affaire de 400 millions de dollars australiens.



Freighter Group a fait un grand pas en termes de précision et de transparence, ce qui a ravi le personnel.



Freighter Group n'avait pas eu de chance lors de ses précédentes tentatives d'automatisation de la production. Mais cela devrait changer avec les nouvelles installations, qui comprennent un système de stockage automatisé.



La commande de production assistée par logiciel représente également un pilier de l'automatisation pour Freighter Group.

LE CŒUR À DISPOSITION

La branche s'essouffle pourtant depuis quelques années. Freighter Group s'est trop longtemps accroché à la fabrication de la vieille école. Des méthodes peu efficaces ont permis aux coûts de grimper. Les tentatives de numérisation et d'automatisation de la production ont échoué. Les concurrents l'ont rattrapée et Freighter Group a perdu en parts de marché. Alors qu'un groupe d'investisseurs privés rachetèrent l'entreprise trois ans plus tôt, il fallut soudain miser tapis ou bien se coucher. Le cœur de Freighter Group, sa production, était sur le point de disparaître.

Le calcul des nouveaux propriétaires, dont faisait partie Greg L'Estrange, semblait logique et rationnel. L'ensemble de la production en difficulté, y compris le principal site de production à Ballarat, à 100 kilomètres au nord-ouest de Melbourne, devait fermer. La nouvelle stratégie prévoyait d'importer des remorques et de se concentrer entièrement sur la vente. L'argent de la vente du site de production était attrayant. Et pourtant, tout changea. Les propriétaires firent un virage à 180°. Au lieu de vendre, ils décidèrent de diviser l'entreprise et d'investir en masse dans la production.

L'équipement permet d'ouvrir la porte. Mais c'est à nous de la franchir.

Greg L'Estrange, président du conseil d'administration de Freighter Group

« Notre stratégie prévoyait trois années sans rendement. L'entièreté du flux de trésorerie devait être réinvesti dans l'entreprise », raconte L'Estrange, qui s'est battu auprès des investisseurs pour cette solution. Son argument : sur le long terme, le rendement serait plus élevé qu'une simple vente. « Par chance, nous avons renoncé à l'argent rapide et avons choisi la deuxième option », se rappelle Greg L'Estrange. La mission consistait à transformer en quelques années l'ancien atelier de forge en un centre d'excellence ultramoderne. L'objectif : faire chuter les coûts d'exploitation, doubler la production et devenir rentable à long terme. Mais comment réussir ce tour de force ? Freighter Group avait peu d'expérience dans les techniques de production modernes. Les rares tentatives effectuées à ce jour avait toutes échoué.

Il est tout de suite devenu clair que des partenaires expérimentés étaient nécessaires. TRUMPF est apparu, au même plan que l'entreprise locale Headland Energy, comme le meilleur choix. Freighter Group mise sur les machines et les logiciels de l'entreprise familiale de Ditzingen pour mettre le cap sur la « Forge 4.0 ». Freighter Group a investi 50 millions de dollars australiens, soit plus de 30 millions d'euros, rien que dans les installations du centre de production principal de Ballarat. Ils ont acheté auprès de TRUMPF la TruLaser 5040, la TruLaser Tube 7000, deux TruBend 5000 et un système de stockage grande capacité STOPA. La solution logicielle Oseon intègre l'entreprise dans une nouvelle architecture informatique, influencée par

SAP. La direction travail d'arrache-pied pour impliquer les nouvelles machines dans le processus. Selon L'Estrange, il faudra encore attendre le début de l'année 2026 pour que la transition vers la Smart Factory soit achevée.

> **Les responsables veulent donner un coup de main et pas juste être assis derrière un bureau.**
>
> Brad Givvens, directeur de la production chez Freighter Group

LA TRANSPARENCE EST FONDAMENTALE

Cette nouvelle mesure pour la précision est un grand pas en avant pour L'Estrange. Les machines TRUMPF fabriquent des pièces de façon bien plus précise que les anciennes machines. Les faibles tolérances sont une condition essentielle vers l'automatisation des procédures. L'Estrange parle d'expérience. C'est précisément pour cette raison que les précédents essais pour introduire le soudage assisté par robot ont échoué. Ce qu'il en retient : « Si tu ne peux pas fabriquer tes composants avec précision dès le début, ne te lance pas dans l'automatisation. »

En plus des machines de précision, Freighter Group mise sur Oseon, un logiciel pour la commande de la production et du flux matières. Avec Oseon, toutes les personnes concernées reçoivent les informations pertinentes au bon moment et au bon endroit. L'Estrange qualifie cette transparence de « fondamentale ». Elle permet de voir si le processus fonctionne ou non.

L'Estrange et Givvens en sont convaincus, pour qu'un changement aussi radical réussisse, le personnel doit suivre le mouvement. Cela n'est possible que si les dirigeants prennent les devants. « Les responsables veulent donner un coup de main et pas juste être assis derrière un bureau. Nous prenons des décisions rapidement, nous avons peu de patience pour la bureaucratie », avoue Givvens. Lui-même et Greg L'Estrange se retrouvent plus souvent à la production qu'au bureau, explique-t-il.



En route : l'avenir de Freighter Group dans la production de remorque de grande qualité est assuré.



En quelques années seulement, Freighter Group a transformé son atelier de forge en centre d'excellence ultramoderne.



La transition de Freighter Group vers une usine du futur devrait se terminer début 2026.

LES EMPLOYÉS DOIVENT PORTER LE CHANGEMENT

Le changement l'attire personnellement, mais ce n'est pas le cas de tous. Certains employés sont au service de l'entreprise depuis des décennies et ne veulent pas changer leurs méthodes de fabrication. Ils accompagnent la transition de la forge à

l'usine du futur d'un pas hésitant. Les patrons ont donc une double approche. L'entreprise forme les employés qui sont prêts à se renouveler, tandis que L'Estrange et Givvens ont engagé de nouvelles personnes. Ils cherchaient des jeunes intéressés par la technologie. Ils voulaient des employés qui comprennent la nécessité de ce changement. « Greg a clairement fait comprendre à notre personnel ce qui se passerait si rien ne changeait », raconte Givvens.

Beaucoup des employés n'ont compris de quoi il s'agissait que lorsqu'ils ont vu la nouvelle machine de découpe laser de tubes TRUMPF. « Lorsque nous avons montré à nos collaborateurs de quoi elle était capable, ils étaient chamboulés. Ça a complètement changé leur vision », dit Givvens. Greg L'Estrange et Brad Givvens estiment que l'importance de ces moments clés ne doit pas être surestimée. Il s'agit de jalons sur la voie du changement. Selon eux, ce ne sont pas les machines ni les logiciels qui décident de la réussite ou de l'échec d'une entreprise, mais ses employés. L'Estrange : « L'équipement permet d'ouvrir la porte. Mais c'est à nous de la franchir.



JENNIFER LIEB

TRUMPF GROUP COMMUNICATIONS