



Compte rendu de la réunion

Mardi 27 Février 2018

Visite de la société Optimum

Déroulement de la journée :

La vingtaine de participants a été accueillie à l'Agropole d'Agen par Mr GUERY (Président de la société OPTIMUM) et par les organisateurs de l'action (FUTUROBOIS, XYLOFUTUR et INTERBOIS PERIGORD). Après quelques échanges et un tour de table de participants, Mr GUERY a présenté ses fonctions et la société OPTIMUM.

Outre ses activités au sein de la société OPTIMUM, Mr GUERY est également Président de l'Union Nationale des Industries Françaises de l'Ameublement (UNIFA) du Sud-Ouest et Vice-Président de l'institut technologique de la forêt, cellulose, bois-construction et ameublement (FCBA).

La société OPTIMUM, qui emploie 185 salariés, fabrique des portes de placards depuis 37 ans. Son chiffre d'affaire en 2017 est de 50 millions d'euros avec une part en forte croissance du CA à l'export (4 à 10% entre 2016 et 2017). Elle produit environ 1,3 millions de portes par an ce qui la positionne comme le leader européen en volume produit. Elle consomme de ce fait 200 000m² de panneaux de particules et de MDF soit l'équivalent de 4 à 5 camions par jour. La société OPTIMUM vend ses portes principalement aux grandes surfaces de bricolage (GSB) comme Leroy Merlin ou Castorama. Elle est présente à ce jour dans 12 pays européens et envisage d'augmenter la part du CA à l'export pour 2018 en élargissant ces pays cibles. Le point fort de la société est de pouvoir répondre aux demandes en une semaine seulement y compris pour les commandes sur-mesure.

Thématique 1 : La démarche RSE

Mr GUERY a présenté la démarche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et son application à la société OPTIMUM. Celle-ci initiée fin 2013, a été motivée par une rencontre avec un cabinet d'expert et des échanges entre les actionnaires et Mr GUERY.

Pour Mr GUERY, l'initiation de la démarche doit être avant tout une volonté du dirigeant car elle implique de revoir la stratégie globale de l'entreprise. Un groupe de travail constitué de personnels issus des différents services a été mis en place pour travailler à la rédaction d'un questionnaire à destination des employés sur 7 grandes thématiques. A l'issue de la consultation des employés, il est ressorti des résultats que la communication des dirigeants sur la stratégie de l'entreprise n'était pas comprise par les salariés.

Cette action est financée par :

Nos partenaires :



Trois groupes de travail ont alors été créés sur les thèmes suivants :

- Comment améliorer la communication dans l'entreprise ?
- Quel doit être la stratégie de l'entreprise ?
- Quelles seront les valeurs de l'entreprise pour les années à venir ?

Les réflexions de ces groupes de travail ont notamment débouché sur la mise en place d'une journée de convention d'entreprises pendant laquelle les chiffres clés étaient présentés de manière interactive, avec l'intervention de différents services. La stratégie globale a été redéfinie en orientant principalement sur l'internationalisation, l'innovation et la diversification des réseaux de distribution. On note que la rupture sur la stratégie a été faite pour l'essentiel sur le point de vue à adopter au plan commercial. En effet, aujourd'hui la société a « remis le client au milieu des choix de l'entreprise » plutôt que d'être focalisée sur la production. La communication a donc été également un axe de travail pour redynamiser l'image de la société avec la création d'un nouveau logo et slogan : « Optimum, Créateur d'espace de vie, évolutif, pour tous, par des solutions d'aménagement durable ». Ainsi les stratégies marketing et développement produits ont aussi été revues ce qui a généré des embauches pour ces 2 services. Enfin, les valeurs fédératrices de la société ont été définies autour des termes suivants :

- Respect et équité,
- Communication,
- Esprit d'initiative,
- Orientation client.

Mr GUERY termine la présentation en précisant que cette démarche fonctionne et prend son sens dans une société qui est en croissance. Cependant lorsque les difficultés économiques engendrent des décisions douloureuses, celles-ci sont moins bien comprises par les salariés et l'équipe dirigeante peut rapidement perdre la confiance de ses salariés.

Thématique 2 : « Usine du futur »

La société OPTIMUM a été sollicitée en 2014 par le Conseil régional pour faire partie du programme « Usine du futur ». Un audit a été réalisé pendant 3 jours par le cabinet POP. La prestation de l'auditeur a été appréciée par la société pour son investissement en temps et pour la qualité du rapport remis.

Sur 100 entreprises qui ont réalisé des diagnostics, 15 structures ont donné suite pour être accompagné par le programme. Chez OPTIMUM, cela s'est concrétisé par la formation du Responsable de Production, Frederic SAINT, pendant 21 jours au sein de l'école POP. Celle-ci était basée sur le lean management qui s'appuie sur le lean durable (en opposition avec les actions ponctuelles) et sur les démarches initiées par les opérateurs.

Il a donc été mis en place au sein de la société OPTIMUM le management visuel de la performance (MVP) par l'instauration de réunions et totems flash :

Cette action est financée par :

Nos partenaires :



- Flash 5 : 2 fois par jour (à l'heure du changement d'équipe), les opérateurs se réunissent avec les chefs d'équipe pour échanger sur la performance, la qualité et la sécurité de la production de la veille.
- Flash 15 : 1 fois par jour les chefs d'équipe remontent les informations au responsable de service des flash 5 et déterminent les actions à réaliser à court terme pour améliorer les thèmes évoqués.
- Flash 30 : 2 fois par semaine les responsables de services et l'équipe de direction se réunissent pour discuter des sujets qui impliquent de plus importants moyens et fixent les axes d'amélioration à long terme.

Les chefs d'équipe ont participé pendant 3 jours à une formation à l'école POP pour apprendre à mener une réunion de type flash et à être force de proposition pour générer des idées. Trois jours de coaching ont été également suivis sur le site. L'instauration de ces réunions et totems ont permis une remontée rapide des informations du terrain et des prises de décisions accélérées.

La démarche « usine du futur » a également amené la société OPTIMUM à une réflexion sur l'amélioration de ses flux. En redéfinissant sa stratégie d'entreprise autour de la demande du client, le besoin en stock a été donc été revu selon la demande. Auparavant chaque service réfléchissait indépendamment pour ne jamais être en rupture quitte à avoir des produits qui ne correspondent pas à la demande. Aujourd'hui, la production ne se réalise qu'à partir de la commande, ce qui diminue les produits stockés. Cette modification de stratégie a engendré un gain d'espace qui correspond à un bâtiment de 1200m² et équivaut à un gain financier de 60 000€. En supprimant les stocks, la société a également supprimé des tâches de manutention et ainsi affecté les opérateurs à d'autres tâches.

Par ailleurs, l'approvisionnement des lignes de production a été repensé dans le cadre de cette démarche. En partant du constat que les charriots élévateurs approvisionnant en matières premières les postes, réalisent toujours le même trajet, il a été choisi de les remplacer par un train d'approvisionnement. Ainsi les conducteurs de chariot vont devenir des préparateurs de commande et cela diminue le trafic sur le site. Par ailleurs, en orientant la production aux réponses de demandes sur-mesure, le changement des pièces à assembler est plus rapide. Cela nécessite soit un espace de stockage plus important autour du poste, soit un approvisionnement plus fréquent de la ligne de production. Le train fournira à chaque poste environ 2h30 de production.

Enfin la démarche « Usine du futur » a permis à la société OPTIMUM, comprenant un bras de robot pour le chargement des portes sur les palettes. Le robot semble une solution plus adaptée qu'une ligne fixe car il s'adapte plus facilement au changement de format. Le financement de cet investissement a pu être réalisé en partie par une subvention obtenue auprès de la Région. Mr GUERY rappelle que le conseil régional propose une aide d' « investissement dans le premier robot ».

Pour conclure Mr GUERY explique que ces démarches d'amélioration ont été réalisées avec 2 objectifs :

- Etre capable, sans dégrader la productivité, de répondre à la diversité de la demande client,
- Améliorer l'ergonomie des postes et donc la productivité.

Cette action est financée par :

Nos partenaires :



Déjeuner :

Les participants à la journée ont ensuite poursuivi les échanges et partager leurs expériences autour d'un déjeuner dans restaurant Aux Vieux Village au Passage d'Agen.

Visite de la société OPTIMUM :

La visite s'est déroulée en 2 temps. A 14h, les participants ont d'abord été invités à visiter l'atelier de profilage sur le site de Roquefort. Dans cet atelier, tous les profilés en acier nécessaires à la fabrication des portes sont réalisés et conditionnés en fonction de la demande pour fournir l'atelier d'assemblage et d'emballage.

Ensuite, vers 15h, le groupe s'est rendu sur à l'usine située Au Passage proche d'Agen. Après avoir apprécié la ligne automatisée d'assemblage, d'emballage et d'empilage des portes, le groupe s'est séparé. Une partie a suivi le dirigeant et l'autre est allée avec le responsable de la maintenance. Les participants ont pu voir les différentes lignes de production et les services : découpage des panneaux, assemblage des traverses, mises en place des accessoires, emballage et empilage. Ils ont pu échanger sur les conditions de travail des opérateurs et l'organisation de l'atelier.

Clôture de la journée :

Autour du verre de l'amitié, les participants ont partagé leur satisfaction sur cette journée bien remplie, et ont poursuivi les discussions sur la gestion des déchets et le prix des matières premières.

Cette action est financée par :

Nos partenaires :

