



**Stéphane Blunden,**  
DG de Manuest :  
*« Nous nous sommes mis en mode dégradé pour piloter visuellement l'usine et faire en sorte que la logistique et le commercial se parlent. »*

©Manuest



**Bruno Calbry,**  
fondateur du cabinet de Management de transition Immedia

©Immedia

# Manuest

## Une transition qui dure

Appelé pour une mission de 4 mois en management de transition chez Manuest, qui fabrique des cuisines et des salles de bain de marque Vogica, Stéphane Blunden, 52 ans, s'est piqué au jeu au point d'en devenir Directeur général. Un retour aux sources pour ce natif de Châtenois dans les Vosges, où se situe l'usine, qui a piloté des Supply Chains automobile mondiales et met à profit son brillant parcours pour lancer Manuest dans une dynamique de progrès.

30

« **Q**uand je suis arrivé, la situation était extrêmement critique vis-à-vis des clients de la grande distribution », se souvient Stéphane Blunden, lors de son entrée chez Manuest le 2 mai 2007. Les retards de livraison chez les clients tels que Castorama ou Brico Dépôt étaient de plus de deux semaines. Les ruptures étaient nombreuses et les coûts s'envolaient tandis que le taux de service avait chuté à 65 % (contre 98,5 %). « J'ai fait un état des lieux en 3 jours. Il a démontré que l'ERP lancé en novembre 2006 avait plombé l'usine : les processus n'étaient pas atteignables et le

système était trop complexe et trop conceptuel. L'usine était conduite en aveugle par un système qui pilotait du papier : 96 pages par jour et par personne ! », a même comptabilisé le spécialiste. Consciente de ses difficultés consécutives au passage à la version 7.04 de l'ERP SiteLine de Mapics (racheté par Infor), Manuest avait en effet demandé au cabinet de conseil Elyka d'opérer un diagnostic. Pour renforcer l'équipe en place, ce dernier avait préconisé un support opérationnel, en complément du support méthodologique, et chargé le cabinet Immedia de fournir un Directeur Supply Chain pour



©Vogica



**“Avoir à tout moment  
un tracing de nos expéditions,  
c’est majeur ! Non ?”**

Alain N. Directeur transport

UN PEU D'AIR © PhotoAlto

**Améliorer la visibilité des commandes de bout en bout,** réduire significativement les coûts de transport, gagner en productivité, qui peut aujourd’hui se passer de logiciels de TMS ? DDS Shipper, DDS Freight : nos clients chargeurs et prestataires sont la meilleure preuve de l’efficacité de nos solutions.  
[www.ddslogistics.com](http://www.ddslogistics.com)



**Leader des progiciels de transport et de commerce international**

mener une opération coup de poing au niveau de la production et de la logistique. C'est ainsi que Stéphane Blunden s'est vu proposer une mission de 4 mois, de mai à juillet 2007.

### **Un secret de fabrication jalousement gardé**

Très vite, le Manager identifie l'origine des retards : des ruptures de pièces. Il réorganise alors la partie logistique flux physiques pour alimenter les 3 lignes de fabrication (des tapis roulants sur lesquels défilent les cartons à remplir) concernant les produits destinés à la grande distribution. Et il évite ainsi les ruptures d'approvisionnements et les pièces manquantes.

« *Nous nous sommes mis en mode dégradé pour piloter visuellement l'usine et faire en sorte que la logistique et le*



*commercial se parlent* », explique Stéphane Blunden. Durant l'été 2007, il met également en place un outil de planification de la production. « *C'est un outil qui n'existe pas dans les ERP classiques. J'ai développé ce système basé sur Access lorsque j'étais chez Honeywell, révèle-t-il. Je l'ai découvert grâce à des consultants américains très forts puis je l'ai adapté. Beaucoup de sociétés ont voulu me faire travailler pour les aider à compléter leurs outils car ces méthodes n'y sont pas intégrées, mais je ne l'ai pas souhaité. Et de*

Suite page 32

### **Du textile aux cuisines, en passant par l'automobile**

Stéphane Blunden a démarré sa carrière en 1976 en tant que Directeur Logistique chez Anne de Solène. Il y reste quatre ans puis entre chez l'américain Garrett pour gérer le département logistique d'une star up à Thionville les Vosges. De 1985 à 1999, il assume ensuite diverses responsabilités chez Allied Signal, où il finit Directeur logistique monde, poste qu'il conserve jusqu'en 2001 chez Honeywell (qui a fusionné avec Allied Signal). S'en suivent quatre années chez Valeo en tant que Directeur Supply Chain & Logistique groupe, au niveau mondial, puis deux ans chez GKN Automotive, au même poste pour la Division Driveline. Il reste ensuite quelques semaines au poste de Vice-Président Manufacturing de l'indien Suzlon, avant de revenir chez Manuest.

Suite de la page 31

*poursuivre : je m'appuie sur deux outils de planification, un court terme sur 13 semaines et un à plus long terme correspondant à l'horizon du plan industriel et commercial. A partir de 3 feuilles synthétiques, je peux piloter une usine.* » Ce mode de pilotage d'usine est également proche des méthodes employées par Toyota. C'est ainsi qu'au bout de 6 semaines, Stéphane Blunden annonce que les retards clients sont réduits à zéro. Et le 11 juillet, il peut sereinement partir en vacances. « *Je suis revenu quelques jours en août pour vérifier si les choses simples qui avaient été mises en place étaient restées* », avoue-t-il cependant. Elles l'étaient, fort heureusement.

## Retour aux sources

Après un voyage en Inde de 4 semaines pour découvrir le monde des éoliennes, il envisage de devenir Vice-Président Manufacturing de Suzlon, le 3<sup>e</sup> constructeur mondial de ces équipements. Mais les actionnaires de Manuest Vogica insistent pour qu'il revienne poursuivre ce qu'il a entamé. « *Comme je suis né à Châtenois, revenir remettre le site en état m'intéressait* », admet-il en pensant également à son frère qui y travaille. Et le 19 octobre 2007, il devient Directeur général de Manuest, à la plus grande joie des collaborateurs qui voient ainsi revenir un enfant du pays, après avoir connu un DG « extérieur ». « *Cela a été un énorme avantage*, estime Stéphane Blunden, même s'il sent que son passé et sa culture automobile effraient quelque peu. Et d'affirmer : « *L'adhésion du personnel ne pouvait venir que des opérateurs* ». C'est pourquoi, il instaure un tour d'usine, tous les

jours de 8 h 15 à 9 h 15. Le meilleur moyen d'avoir une bonne visibilité de ce qui se passe sur le terrain. De plus, le 27 novembre, il fait une communication à l'ensemble du personnel pour se présenter et rassurer : il ne va ni

faire un plan social, ni imposer de gros changements. Il en profite néanmoins pour lancer plusieurs projets d'amélioration et insister sur son ouverture au dialogue et aux suggestions : « *Ma porte est ouverte !* », clame-t-il. Et afin que chacun

se souvienne de l'importance d'échanger avec l'autre pour décloisonner l'organisation et la rendre plus flexible, un panneau mentionnant « Usine en mouvement » est installé à l'entrée du site.



©Vogica

## Manuest en chiffres

- ◆ C.A. 2007 : 85 M€,
- ◆ Perte nette 2007 : 3,5 M€
- ◆ Effectif : 500 personnes
- ◆ 2 activités importantes :
  - Grande distribution : emballage de meubles en pièces détachées (2.000 références)
  - Spécifique : fabrication à la commande de cuisines à l'unité (45.000 articles)
- ◆ Ces 2 activités sont alimentées par des panneaux (4.000 références), provenant d'Allemagne, de France et des Pays de l'Est, qui sont transformés en produits finis.

## Vers le Lean Manufacturing et Supply Chain

Depuis, les stocks (de composants et de produits finis) ont baissé de 35 %, « *grâce aux outils mis en place par Elyka. La première phase de stabilisation entamée au 4<sup>e</sup> trimestre 2007 s'est poursuivie au 1<sup>er</sup> semestre 2008. Une seconde phase d'accélération, intégrant le Lean Supply Chain et le Lean Manufacturing, va démarrer ensuite* », indique Stéphane Blunden. Pour le moment, Manuest est dans une étape intermédiaire de préparation à l'accélération. En ce qui concerne le Lean Manufacturing, une structure d'amélioration continue a été créée. Elle se compose de 5 personnes avec un leader qui sont formés au Kaizen, aux 5S, au pilotage de projet, etc. Des chantiers Kaizen vont aussi être lancés dès septembre 2008 pour améliorer l'ergonomie, la sécurité, les conditions de travail et la performance. Ils doivent aboutir à une remise à plat des flux, à une réduction des surfaces par deux et à une augmentation de productivité de 30 %. Par ailleurs, pour le Lean Supply Chain, un plan de formation démarre en juin 2008 : 15 personnes vont suivre la formation Basics de l'Apics (Supply Chain, Achats, Production). Un bon moyen de faire prendre une nouvelle dimension aux équipes et à l'usine.

Et dire que Stéphane Blunden avait choisi le Management de transition pour s'adonner davantage à sa passion pour la musique... A défaut, le voilà chef d'orchestre de Manuest !!!

**Cathy Polge**

## Immedia en bref

Immedia est un cabinet de Management de transition fondé en 1995 par Bruno Calbry. Il se compose d'une équipe de cadres et de dirigeants seniors qui ont une expertise reconnue de par leur parcours et leurs précédentes responsabilités et qui ont choisi volontairement le Management de transition. Ce cabinet propose des ressources pour aider ponctuellement les entreprises à gérer des situations d'exception (cession d'activité, acquisition, restructuration...).