

# LE CAS CLIENT

## DIRECTION OPERATIONNELLE REMISE EN PERFORMANCE D'UNE USINE A L'INTERNATIONAL

Par un diagnostic précis et une refonte complète de l'organisation et des process de son usine asiatique dont l'avenir était incertain, Valtus permet à son client de la rendre bénéficiaire et ainsi de la conserver au sein du Groupe.

### CONTEXTE

- > Groupe textile adossé à un fonds d'investissement anglo-saxon
- > Usine en Asie de 800 personnes et de 11.000m<sup>2</sup>
- > CA de 17M€, Ebitda négatif de 1M€

L'usine, sans directeur depuis 2 ans, a fortement *outsourcé* sa production au détriment des capacités internes. Le groupe, ayant tenté de la vendre en l'état sans y parvenir, engage un dernier effort pour remettre l'usine au bon niveau de fonctionnement et de rentabilité, avant de décider de la revendre ou de la conserver au sein du réseau industriel, si le retournement entrepris démontre un potentiel.

### ENJEUX DE LA MISSION

- > Ramener l'Ebitda à 0
- > Diviser par deux le niveau de personnel indirect (de 30 à 15%)
- > Rapatrier les volumes sous-traités afin de recharger l'usine

### SOLUTIONS MISES EN ŒUVRE

Un premier diagnostic effectué après 3 semaines d'intervention met en évidence une organisation inadaptée en termes de ressources et des process industriels largement améliorables.

Un plan d'action sur 7 mois est défini et mis en place immédiatement.

Il comprend des actions sur :

- > Les temps de livraisons
- > La qualité fournisseurs
- > Le management des fournisseurs
- > Le mode production (introduction du Lean Manufacturing)
- > L'amélioration des compétences, des méthodes de travail, et sur la motivation des équipes

La mission est cependant rendue complexe par un environnement syndical puissant et exigeant.

### RESULTATS ET BENEFICES CLIENTS

- > En un mois, le Manager Valtus a pris la mesure des enjeux, proposé un plan d'action et commencé à intervenir. Le changement radical du mode de production dans les ateliers de couture génère rapidement une amélioration de productivité impactant positivement l'Ebitda de 1,2M d'€, soit 20% de plus que l'objectif initial.
- > L'usine est ainsi conservée au sein du Groupe et devient une base des opérations Asie.