

Plan d'investissement majeur prévu pour moderniser le process

Le groupe Isosta place le lean au cœur de sa stratégie industrielle

Colleur multi-matériaux, Isosta fabrique dans ses trois usines une gamme variée de panneaux destinés à l'enveloppe du bâtiment. Le vent de changement qui souffle sur le groupe se ressent chez PSI, à Sens, dans l'Yonne, qui en 2021 a entrepris une démarche Lean* et démarré une activité recyclage de panneaux.

Sous la marque Isosta sont regroupées les productions des usines de PSI (Panneaux Sandwich Isosta) basée à Sens, et de deux entreprises acquises en 1995 : SNMI, près de Lyon (Rhône), et SIPO, à Cholet (Maine-et-Loire). 700 à 800 000 m² de panneaux sont fabriqués chaque année sur ces trois sites.

Avec un chiffre d'affaires prévu autour de 35 millions d'euros cette année, en progression de près de 10 % par rapport à 2019, Isosta se porte bien et compte surfer sur la bonne santé des marchés sur lesquels il se positionne.

À Sens, l'équipe de direction, largement renouvelée ces trois dernières années, insuffle une nouvelle dynamique qui a pour objectif de clarifier l'offre auprès des clients : elle œuvre à la transformation de l'outil industriel, pour l'adapter au plus près des besoins des clients. Et elle communique désormais sur la seule marque Isosta, qui regroupe un large éventail de solutions.

L'innovation produits concerne entre autres les portes, au design travaillé avec de nouveaux matériaux, parements et décors. « les nouveaux modèles de 2022 permettront aux industriels fabricants de menuiseries de se démarquer en proposant une grande profondeur de gamme. Et nous pouvons aussi créer des gammes et modèles exclusifs pour personnaliser l'offre de nos clients », précise Maximilien Cohen, responsable marketing depuis mai 2020. Des outils d'aide à la vente ont par ailleurs été développés : depuis cette année, un configurateur permet aux clients de présenter l'intégralité de la gamme de portes qui ne tiendrait pas dans un showroom... Quant au nouveau site Internet, entièrement remanié, il sera disponible d'ici la fin d'année.

À CHAQUE USINE SES SPÉCIFICITÉS

La gamme Isosta adresse l'ensemble de l'enveloppe du bâtiment, pour l'habitat, le tertiaire et l'industrie. Le dénominateur commun est le collage industriel et le travail de l'aluminium.

À **Sens**, PSI fabrique quatre types de produits : de grandes séries de panneaux de cinq à sept mètres de long, pour les toitures de véranda (Isosta est l'un des leaders de ces produits) et pour les volets battants isolés (ainsi que les coulissants, pour une petite part du marché).

L'usine produit par ailleurs des portes d'entrée alu et PVC (panneaux à découper et parecloser par le client et des ouvrants monoblocs fabriqués à la commande) et des éléments de remplissage pour la façade légère (panneaux sandwich à base de laine de roche, cadre bois et parements verre et/ou tôle alu, pour les éléments opaques des murs rideaux, livrés chez le client ou sur chantier).

Les sites de **Brignais** (SNMI) et **Cholet** (SIPO) fabriquent eux aussi des panneaux sandwich de remplissage (parties opaques des menuiseries), un segment qui se développe fortement. SNMI s'est par ailleurs spécialisée dans les panneaux techniques pour salles à environnement contrôlé. Tandis que SIPO fabrique des volets hors standard.

Enfin, Repan commence à **Sens** une activité de recyclage des panneaux sandwich.

* Le Lean Management est une méthode de gestion et d'organisation du travail initiée à la fin des années 40 au Japon, chez Toyota. Il vise à concilier la satisfaction des clients, l'engagement des équipes et la réduction des coûts de l'entreprise en développant l'autonomie et la capacité de changement des équipes, pour aboutir à plus d'agilité de l'entreprise.

« Le bâtiment d'accueil vient d'être rénové et remanié pour accueillir plus efficacement ses clients, dans l'objectif de développer encore plus le partenariat avec les industriels », explique Jean-Baptiste Limoges, directeur de PSI.



2021, "année Lean" chez PSI

En 2021, la première étape de ce changement chez PSI a été d'optimiser les flux à l'aide d'une démarche Lean. « L'enjeu de cette démarche est d'éliminer le plus de gaspillage possible pour gagner en efficacité », précise le dirigeant, « Cela demande de faire évoluer l'organisation interne, et assez rapidement, d'engager de nouveaux moyens de production pour répondre aux attentes d'aujourd'hui et de demain. Nous avons désormais une meilleure visibilité sur les machines dont nous avons besoin. »

Initié en janvier 2021, avec l'aide d'un cabinet spécialisé (POP, à Nantes), ce processus a rapidement donné des résultats surprenants d'efficacité engageant une grande partie des 120 salariés de PSI, à commencer par l'équipe de direction. Jean-Baptiste Limoges exprime sa satisfaction du travail déjà accompli : « Les collaborateurs se sont beaucoup investis. Nous avons tous gagné en écoute et en respect de l'avis et du travail de chacun. Les outils mis en place permettent de remonter les problèmes du terrain sans rien omettre et de trouver des solutions plus efficacement. Améliorer les flux va permettre de réduire le délai entre la commande et la livraison. »

Deux axes de changement

La démarche Lean a d'abord permis de faire évoluer le mode de gouvernance. De nouvelles modalités d'échange ont été mises en place au sein de l'équipe de direction : « Elles sont très efficaces : les trois-quarts des projets définis pour mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise, visant à la fois à améliorer le service au client et le quotidien des collaborateurs,



Jean-Baptiste Limoges, qui dirige le site de Sens depuis tout juste un an, a pour ainsi dire inauguré le nouveau programme d'investissements initié chez Isosta : « Acquérir la flexibilité nécessaire demande à la fois un travail sur les opérations au moyen du Lean et des machines plus efficaces. »



Un des outils du Lean utilisé dans l'atelier portes : le point de réunion "Top 15" et ses tableaux indicateurs pour visualiser facilement les sujets du moment et leur niveau d'avancement.

ont déjà trouvé une solution ! », s'enthousiasme le directeur, qui souligne : « cela met en lumière les problèmes, permet de faire circuler les informations jusqu'aux bonnes personnes au bon moment »

Au niveau de la production, une VSM (ou cartographie des chaînes de valeur) a été réalisée, qui a pour finalité de visualiser l'ensemble des étapes du processus et d'identifier les améliorations techniques possibles : déplacement ou remplacement de machines, modification du mode d'information, etc. « Les ateliers s'en trouvent complètement transformés. Et cette réorganisation de l'espace de travail se fait à l'initiative des opérateurs, qui réfléchissent ensemble et testent des formules d'aménagement. Les sujets sont traités de façon collégiale ».

2022, un nouveau parc de machines

En 2022, diverses activités du groupe vont bénéficier d'un plan d'investissement majeur pour moderniser la fabrication.

Chez PSI, l'ensemble du flux de production des portes sera revu, avec l'arrivée de nouveaux équipements. « Le but est de réduire notre délai de fabrication tout en gagnant en agilité », insiste Jean-Baptiste Limoges, « car les demandes évoluent vite et nous devons pouvoir produire tout type de commandes vite et bien. »

Un autre investissement de taille concernera le travail de l'aluminium, avec une nouvelle ligne de tôlerie. Utilisée pour alimenter les processus des portes et les éléments de remplissage, cette ligne devra être flexible. Les différentes technologies existantes pour cisailier, encocher et plier la tôle sont examinées (poinçonnage, laser, presse à tablier pour le pliage, etc.).

L'ajout de nouvelles machines, qui représente un investissement important, permettra de gagner en cadence et donc en délai de production. Bien entendu, l'introduction de beaucoup d'automatisation contribuera à améliorer la qualité de vie au travail. »

L'essor du sur-mesure

L'optimisation de la production à Sens va être complétée à Cholet par un investissement de quatre millions d'euros, afin de doubler la surface de production du site, avec un tout nouveau bâtiment accompagnant la forte croissance des activités de panneaux de remplissage de menuiserie sur mesure.



FORMER AU LEAN MANAGEMENT, UN INVESTISSEMENT RENTABLE



La mise en place du Lean passe par un gros effort de formation des personnes volontaires, qui chez PSI se poursuivra sur 2022. Pour le directeur, les premiers résultats, très positifs, justifient les importants investissements consentis, « même si de nombreuses autres étapes sont encore à franchir avant d'atteindre nos objectifs, qui sont ambitieux. » Le plus investi dans la démarche est le responsable industriel, Sébastien Forget, qui est devenu l'expert Lean de PSI. Depuis début 2021, il consacre trois jours par mois à sa formation, à Nantes, auxquels s'ajoutent les temps de préparation des sessions et de rédaction des rapports, pris sur son temps personnel. Il ne regrette pas le fort investissement exigé car l'application immédiate des apprentissages donne des résultats qui le comblent. Il souligne notamment le niveau d'investissement des opérateurs et la richesse des échanges, au cours du « rituel » hebdomadaire qui réunit les équipes de l'approvisionnement et de la qualité, ainsi que des réunions d'une demi-heure organisées trois fois par semaine pour traiter les sujets du quotidien. En 2022, Sébastien Forget et ses équipes piloteront l'installation des nouvelles machines, avec à la clé de nombreuses réflexions sur de nouveaux produits, de nouvelles matières, de nouvelles qualifications, des investissements d'équipements, des modifications de flux, etc.

La démarche Lean initiée chez PSI essaime dans l'ensemble du groupe Aramis : le directeur R & D la déploie au sein de ses équipes, en adaptant les outils aux besoins spécifiques de chaque usine.

Panneaux de toiture de véranda en attente de chargement.

S'intégrant dans le process de fabrication de ses clients, le fournisseur de panneaux facilite grandement la production des fabricants de menuiseries. La livraison "en bord de ligne" de panneaux aux dimensions, couleurs et parements demandés est un service qui fonctionne déjà depuis des années chez Isosta et rencontre de plus en plus de succès. L'industriel souhaite rendre cette prestation encore plus performante et augmente ses capacités.

Repan, une action de la démarche RSE

La Responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un thème très fort chez Isosta, qui a défini une feuille de route ambitieuse, notamment sur son volet environnemental. Outre les réductions d'émissions de gaz à effet de serre et le recours aux énergies renouvelables, la réduction et la valorisation de ses déchets et le recours aux matières recyclées et biosourcées dans ses produits, Isosta a créé Repan, sa filière vertueuse de recyclage des panneaux sandwich. Repan est une réponse à ces engagements, en "fermant la boucle" et en diminuant l'impact environnemental par le traitement de fin de vie de ces produits. Initié il y a deux ans, ce projet est porté par le groupe Aramis (holding d'Isosta), une ETI soucieuse de sa responsabilité vis-à-vis de l'environnement et de la société.

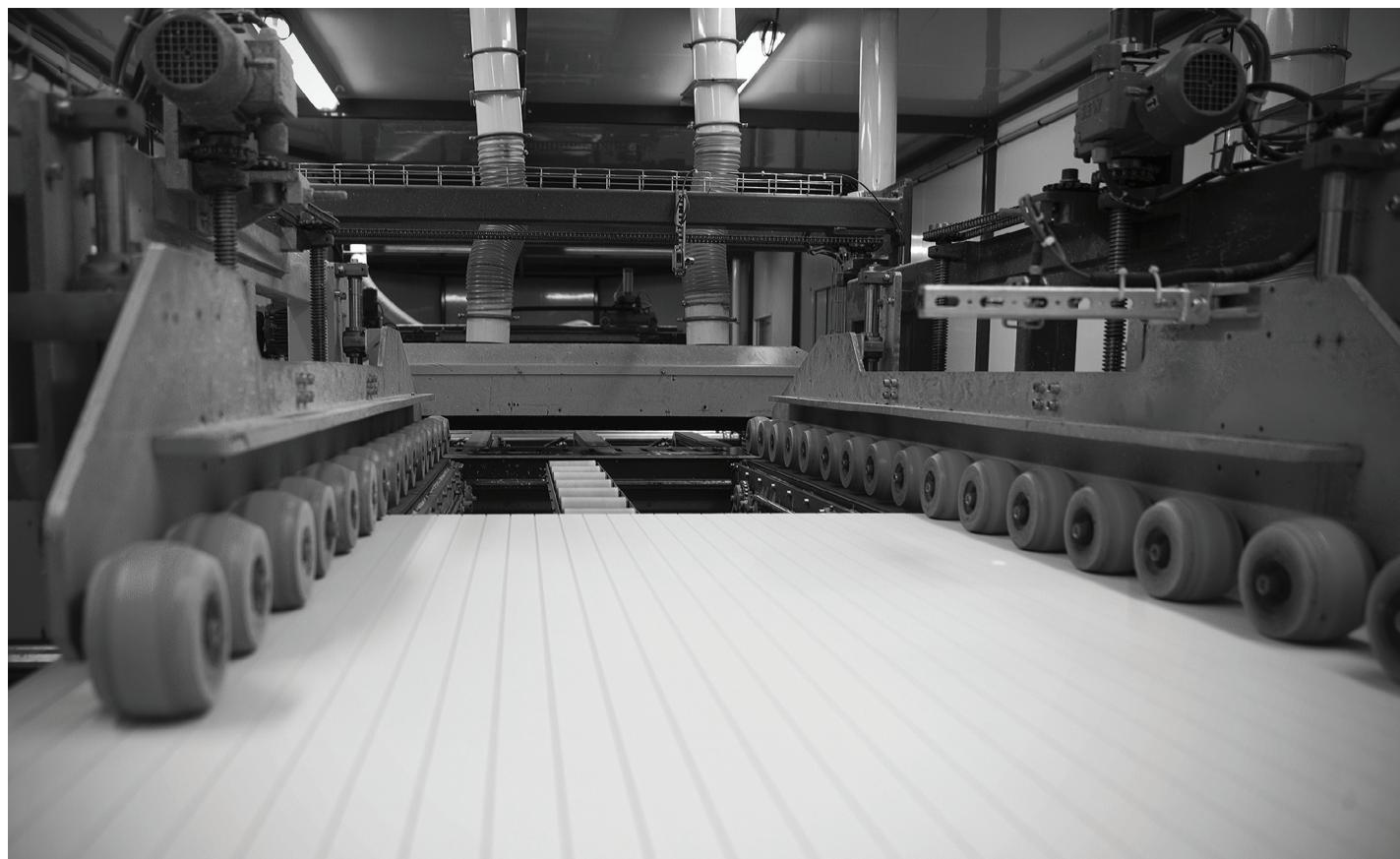
« À partir de 2022, le bâtiment est soumis à la responsabilité élargie du producteur (REP) et doit traiter ses déchets », rappelle Jean-Baptiste Limoges.



Ces blocs de polystyrène sont recyclés dans le process de fabrication de l'isolant.

Repan démarre tout juste son activité, qui consiste à séparer les composants des chutes de production et à les recycler au mieux. Le process en est à ses premiers pas. L'aluminium est récupéré pour être recyclé, de même que l'isolant en XPS, qui est broyé, compacté et retourné au fournisseur pour être réintroduit dans son process.

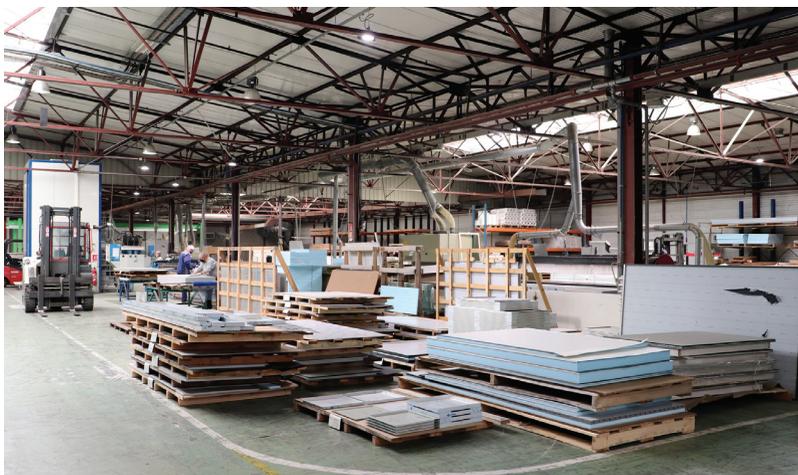
« Apprendre à déconstruire les panneaux nous aidera à mieux les construire demain », observe Jean-Baptiste Limoges. « Nous traiterons d'abord nos panneaux mais nous serons amenés à ouvrir la filière car le recyclage répond à une réelle préoccupation. Nos clients et d'autres utilisateurs de panneaux se renseignent déjà sur les possibilités de bénéficier du processus. » ■



VUES SUR QUELQUES ACTIVITÉS DE PSI



À Sens, les quatre bâtiments de production totalisent 15 000 m². Y sont pratiqués quatre métiers et trois process (le recyclage de panneaux à l'échelle industrielle s'y ajoutera bientôt). Sur ce site où les matériaux travaillés sont divers et les flux nombreux, un travail important a été réalisé pour optimiser les stocks.



Ce bâtiment abrite la fabrication des éléments de remplissage, le collage des panneaux de toiture véranda et volets, et la ligne de tôlerie.

LIGNE TÔLE ALU



Bobine d'aluminium en stock. Pour la fabrication d'un panneau à volets, deux tôles identiques sont découpées dans la même bobine.



L'alu est déroulé et coupé à dimensions avant d'être expédié pour le laquage.

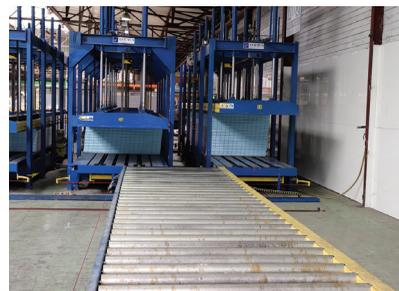
LIGNE VOILETS OU TOITURES (grandes séries)



Cette machine forme du grain d'orge et un bord tombé à la tôle pour imiter l'apparence du lattage bois.

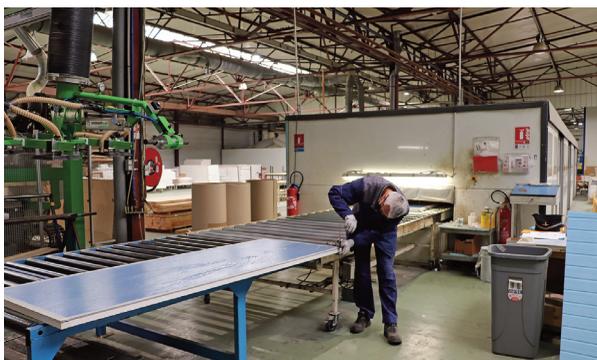


De la colle est pulvérisée sur chaque tôle dans une machine avant l'assemblage des tôles et de l'isolant pour former le panneau.



Mise sous presse des panneaux chauffés durant quelques heures.

FABRICATION DE PANNEAUX POUR ÉLÉMENTS DE REMPLISSAGE



Ce panneau pour mur-rideau sort de la ligne de collage en continu.



Dans cette "zone prison" (outil du Lean) sont regroupés et mis en évidence les produits qui doivent être expertisés.



La découpe et l'usinage de l'isolant sont réalisés dans un autre bâtiment.

Une rainureuse automatique usine l'isolant pour l'adapter à la forme de la tôle d'aluminium à laquelle il sera collé.



L'ATELIER PORTES

Le travail mené grâce au Lean a fait évoluer l'aménagement des lieux, qui continuent de se transformer ; notamment l'unité de collage, qui compte deux lignes identiques. Le Lean modifie l'organisation des postes car le flux de production est désormais piloté à partir de la ligne de collage, ce qui permet de sortir une porte toutes les 3 minutes. Cette méthode élimine les stocks inutiles et fluidifie le flux, ce qui est plus fiable pour garantir les délais. Les futures lignes, automatisées, permettront de ne plus manipuler le panneau à la sortie du collage.



Zone de réception des matières premières : vérification du laquage d'un parement alu avec un fournisseur.



La colle déposée sur le rouleau est transférée sur le panneau, qui est ensuite pressé à chaud. Celui-ci repasse dans la machine après ajout d'autres éléments.



Pose des joints. D'ici la fin de l'année un robot les posera en automatique.



BÂTIMENT DE RECYCLAGE DES PANNEAUX : L'ACTIVITÉ DE REPAN



Stock de chutes de production en attente de traitement (auparavant destinées à l'enfouissement).



Une première machine découpe le panneau en bandes de 500 mm afin de préparer la séparation des différentes couches.



Comme l'alu, l'isolant en polystyrène est recyclé. Broyé et compacté pour limiter son transport, il est retourné au fournisseur pour réintégrer le process de fabrication.