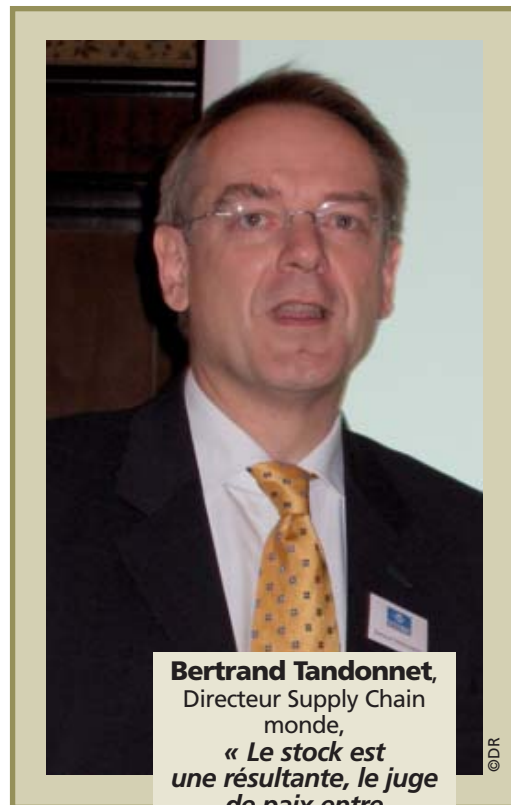


Essilor à l'œil sur ses stocks

Avec la multiplication des lancements de nouveaux produits, Essilor, qui pensait maîtriser ses stocks, s'est laissé surprendre par leur gonflement. Le leader mondial des verres correcteurs a fait appel au cabinet Citwell pour l'aider à les réduire, tout en maintenant un taux de service élevé et un rythme de lancements de nouveaux produits soutenu de par le monde.

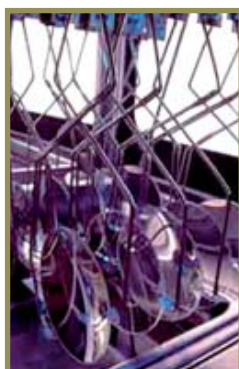


Bertrand Tandonnet,
Directeur Supply Chain
monde,
**« Le stock est
une résultante, le juge
de paix entre
les financiers,
les dirigeants et
les actionnaires ».**

©DR

22

Chaque minute, Essilor équipe près de 1.000 porteurs de verres sur la planète... De quoi donner une idée de l'ampleur du marché géré par le leader mondial des verres correcteurs. Avec 29.000 personnes dans 100 pays réparties équitablement entre l'Europe, l'Amérique du Nord et le reste du monde, l'inventeur des verres progressifs (Varilux) vend près de 250 millions de verres par an pour un chiffre d'affaires de 2,69 Md € en 2006 (qui devrait atteindre 3 Md€ cette année). « *La stratégie du groupe est d'être toujours beaucoup plus gros que ses suiveurs* », déclare Bertrand Tandonnet, Directeur Supply Chain monde, qui travaille depuis 20 ans chez Essilor, dont 15 passés à la logistique. De fait, le fabricant de verres correcteurs est trois fois plus important que ses deux premiers concurrents que sont Hoya et Seitz. « *Cela induit une poussée sur le marché en termes d'innovation produits, poursuit-il. Notre marge opérationnelle en 2006 a été de 17,9 %. La Supply Chain a fortement contribué à cette progression en lançant un grand nombre de nouveaux produits en temps et en heure, dans le respect de la qualité de services.* »



©Essilor



©Essilor

« Pour pouvoir optimiser son stock, il faut savoir de quoi il est composé. »

Un clivage amont-aval

Si le produit verre est complexe de par la chimie fine et les technologies nano qu'il suppose (5 % du C.A. est dédié à la R&D), la Supply Chain ne l'est pas moins. Sur le principe, 15 usines réparties dans le monde alimentent des stocks centraux (dits continentaux), qui eux-mêmes desservent les filiales d'Essilor (ayant des laboratoires de prescription), des grossistes, les laboratoires de clients ainsi que des chaînes de distribution (indépendantes, intégrées ou non). Dans une logique de mutualisation des ressources, les usines sont dédiées à des familles de produits. Elles font de la production de masse de produits finis ou semi-finis en make-to-stock, l'objectif étant de produire efficacement à des coûts compétitifs. La fréquence de production est hebdomadaire et les délais sont d'une à deux semaines. En aval, en revanche, la distribution fonctionne plutôt en make-to-order. Pour les verres au catalogue, les commandes arrivant jusqu'à 17 h sont préparées le soir même entre 19 h et 21 h pour être livrées la nuit dans les boîtes aux lettres des opticiens afin qu'ils les aient avant 9 h du matin le lendemain. Pour les prescriptions, qui requièrent une finition

de la part d'un laboratoire Essilor, le délai de livraison est de l'ordre de la semaine. « *Le mot clef est la réactivité* », résume le Directeur Supply Chain monde. Ce qui prend tout son sens lorsque l'on applique cet adage à plus de 300.000 références gérées en stocks dans le monde pour plus de 9 milliards de combinaisons possibles (en fonction de la matière, l'épaisseur, la couleur, le traitement...des verres). Bertrand Tandonnet estime toutefois que la frontière entre l'amont et l'aval de la chaîne logistique d'Essilor tend à s'amenuiser.

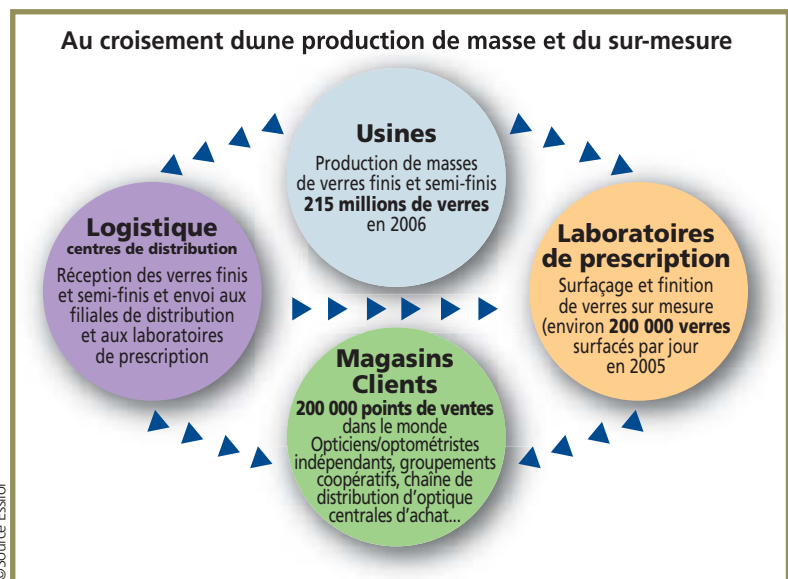
Plusieurs dérapages

« *Nous lançons un nouveau produit chaque semaine dans le monde* », indique-t-il. Ainsi, de 305.000 références gérées en stock en 2006, Essilor devrait passer à 340.000 fin 2007, soit une augmentation de 10 % par an environ. L'accélération du lancement de nouveaux produits est une des principales causes du dérapage des stocks, comme l'a constaté à plusieurs reprises Bertrand Tandonnet : « *La guide line qui nous est donnée par la direction générale et la direction financière est le ratio stock en valeur sur chiffre d'affaires. Il ne doit pas excéder 10 %. En 1997, nous nous sommes un peu laissés surprendre par rapport à l'ajout de nouveaux produits et la progression du stock a été parallèle à celle du chiffre d'affaires. De plus, nous avons un problème avec notre système informatique qui ne passait pas l'an 2000.* » Essilor opte alors pour un système plus intégré afin de gagner en visibilité et en réactivité : Oracle Application. En 2002/2003, l'arrivée d'un nouveau Directeur marketing augmente la fréquence de lancement des produits et les stocks s'envolent encore. « *Cette fois, nous avons le système d'information mais nos process n'étaient pas suffisamment intégrés et connectés au niveau mondial*, analyse Bertrand Tandonnet. *Nous avons alors beaucoup travaillé sur le processus S&OP.* » En 2005, avec un ratio de 11,3 %, l'alerte est donnée. « *Nous pensions contrôler les stocks, mais avec un tel ratio, nous n'en étions plus aussi sûrs !* », admet-il humblement. Il participe alors à un petit déjeuner organisé par le cabinet Citwell, dans l'espoir « *de trouver le chaînon manquant* ».

La ligne 1,67 passée au crible

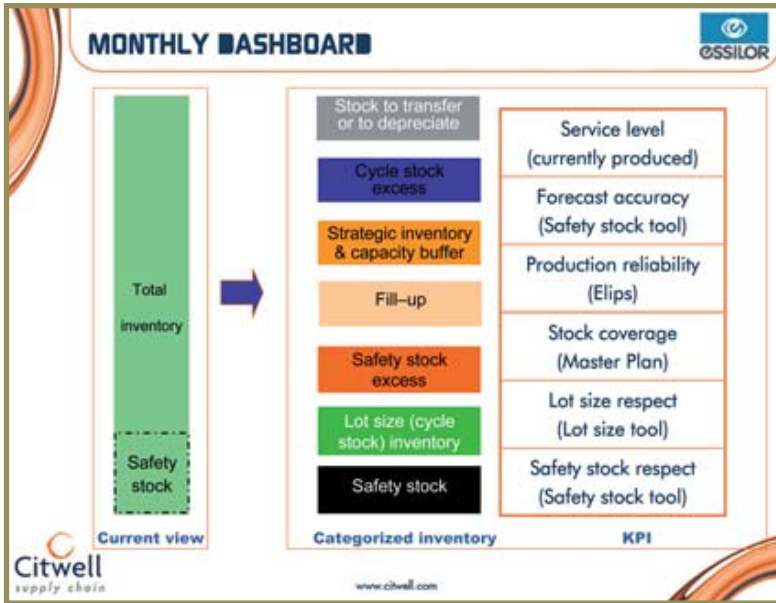
Une phrase dans le discours de Citwell fait mouche : « *Pour pouvoir optimiser son stock, il faut savoir de quoi il est composé.* » Essilor

entame les discussions avec le cabinet de conseil en 2006. A la fin de cette année-là, décision est prise avec Citwell d'opérer un diagnostic sur une ligne de produit diffusée au niveau mondial : le 1,67. Trois raisons expliquent ce choix. Tout d'abord, le constat que les stocks objectifs sont bien gérés, mais pas forcément maîtrisés. En effet, ces objectifs ont été définis historiquement par les uns et les autres, mais le fort turn over des équipes voulu par Essilor dans le cadre de sa politique



Pour fabriquer et personnaliser les verres correcteurs, Essilor dispose d'un réseau de 15 usines et 244 laboratoires dans le monde. Cette organisation est adaptée aux besoins des marchés et diffère selon les zones géographiques.

de ressources humaines augmente le risque de perte de savoir faire, quand ce dernier n'est pas bien consigné et transmis. Il faut donc élaborer les stocks objectifs de manière plus scientifique afin que chacun sache pourquoi ils sont définis comme tels (avec des plans de formation à la clef). Une autre raison du choix du 1,67 est la volonté de pouvoir évaluer la contribution des projets à la réduction des stocks (partage de Best Practices). Enfin, Essilor souhaitait avoir un œil extérieur pour être challengée sur ses Best Practices. « *Nous avons choisi une ligne de produit mondiale pour impliquer tous les acteurs mais aussi pour voir l'impact de tous les projets en cours en les accélérant sur cette ligne produit* », ajoute Bertrand Tandonnet. La ligne 1,67 comporte alors plus d'un mois de couverture, soit plus de 2 M€ immobilisés. Comme elle compte environ 18.000 références, l'accent est plutôt mis sur l'Europe, qui rassemble le plus grand nombre de références et de sites. Et finalement, la ligne de produit est étudiée non pas au niveau mondial, mais sur sa jonction Europe/Asie.



Une standardisation des méthodes

Le projet initié en 2006 et mis en œuvre cette année va se poursuivre en 2008. Des actions vont être également menées sur les composantes de stocks, tels que les stocks de sécurité « qui existent mais ne sont pas toujours utilisés dans les sites » et vont devenir obligatoires, au niveau de la référence stockée. De même, le mode d'élaboration des tailles de lots va être standardisé. Au-delà des systèmes, Essilor compte également faire progresser la qualité de ses prévisions (objectif de 80 % de Forecast Accuracy contre 61 % aujourd'hui) par une systématisation des process S&OP. « Nous sommes tombés sur des filiales où la logistique ne travaillait pas avec le marketing. Il faut faire en sorte que les gens se parlent ».

Un pilote pour convaincre

« Par rapport aux calculs théoriques, nous sommes allés sur le terrain pour collecter les informations. Nous nous sommes ainsi aperçus, par rapport à l'évolution des procédés que certains étaient encore sur des normes anciennes de deux à trois mois de stocks alors qu'il était possible de les réduire. » Une piste à explorer plus avant. D'autre part, contrairement aux a priori initiaux, ce n'est pas en aval que les gains sont les plus forts, même si un demi mois peut être gagné de-ci de-là. Et avant d'aller bousculer les filiales, le groupe de projet décide de s'atteler aux usines. Une estimation réalisée à partir du pilote montre que passer d'une moyenne mondiale de 2,6 à 1,9 mois de couverture ferait gagner 2 M€ de cash flow. Une façon de chiffrer les économies potentielles, certes réduites, mais suffisamment crédibles pour convaincre les patrons de filiales du bien-fondé de la démarche. « Aujourd'hui, nous y croyons et savons qu'il faut y aller. Nous devons bien comprendre de quoi sont faits nos objectifs et faire converger nos plans d'action pour les rendre plus efficaces », indique Bertrand Tandonnet. Nous sommes très challengés par les patrons de sites au niveau des pilotes car si Oracle Application est porté par les équipes centrales, ce sont les sites qui sont facturés. Et si un site ne veut pas payer pour un projet que nous préconisons, cela peut poser problème. L'intérêt du pilote est donc de mettre en regard les gains de stocks que l'on peut réaliser avec les coûts d'investissements dans les systèmes », insiste-t-il.

	Master Plan	Safety stock	On Key	Lot Size	DRP & Elips	Demand Mgt	Diff. réactivité
Stocks « mort » ou à transférer	Transferts de production					Réduction des excès	
Fill-up	Identification du fill-up						
Excès de stock tournant			Réduction des excès	Calcul par écart	Vision complète de la demande	Réduction des excès	
Stock tournant				Fréquence de lanc / taille lots	Mise en œuvre des param. clés		Suppression du stock sur certains pdts
Excès de stock sécurité		Calcul par écart					Suppression du stock sur certains pdts
« sécurité » anticipation et élasticité de prod.	Gestion des besoins d'élasticité			Flexibilité de la production			
Stock sécurité sur la fiabilité de prod.	Donner des consignes				Fiabilité du plan de production		
Stock sécurité sur la demande		Calcul	Fiabilité de la demande		Fiabilité de la demande et param. clés	Réduction du besoin de sécurité	

« Nous devons bien comprendre de quoi sont faits nos objectifs et faire converger nos plans d'action pour les rendre plus efficaces. »

Des mesures plus précises des écarts entre les prévisions et le plan de production initial, ainsi qu'entre le plan de production initial et celui validé vont être effectuées et diffusées à travers des tableaux de bord. « Le but est de pouvoir discuter avec les sites. Et si les résultats sont bons, il faut quand même se demander si les objectifs donnés sont suffisamment ambitieux », souligne le Directeur Supply Chain monde. L'extension aux autres produits va prendre « un certain temps » en amenant les Category Managers (pilotes de flux produits) et les Continental Logistics (Supply Chain Managers de sites) à discuter de manière plus détaillée lors des réunions mensuelles S&OP avec les continents. L'objectif étant de diffuser les bonnes pratiques, de pérenniser les acquis et d'instaurer une boucle d'amélioration continue. CP