



Grand Optical compte ouvrir ou rallier 50 nouveaux magasins par an dans les prochaines années.

Grand Optical dope sa supply chain

■ Les lunettes sont devenues aussi des accessoires de mode. Pour lutter contre l'obsolescence des montures, assurer une disponibilité des modèles en fonction de leurs niveaux de vente, le tout en réduisant les stocks en magasin, l'opticien a revu avec succès le pilotage de sa supply chain.

POINTS CLÉS

- Un taux de disponibilité de monture passé de 80% à 95%.
- Des stocks en magasins diminués de 12%.
- Un temps d'immobilisation en entrepôt ramené de 4 mois à 15 jours sur certains produits.

Optic2000 a Johnny Hallyday, Atol a Antoine et Grand Optical, pour sa part, a jeté son dévolu sur Zinédine Zidane pour porter haut ses couleurs. Si les chaînes d'optique ont les moyens d'investir dans leur image de marque – certains acteurs du secteur reconnaissent eux-mêmes des marges supérieures à 70%! –,

la croissance du marché reste faible avec + 2 % par an et la concurrence apparaît de plus en plus serrée. D'où la nécessité pour les enseignes de morceler ledit marché pour y gagner de nouvelles parts, en densifiant notamment leurs réseaux de points de vente et en faisant en sorte que tout client potentiel entrant dans un magasin trouve à chaque fois lunettes à son nez,

faute de quoi il n'hésitera pas à aller voir chez un confrère souvent situé juste à côté. Grand Optical, qui dispose de 187 magasins en France – dont 82 en propre – et qui a de fortes ambitions de croissance, l'a bien compris. Depuis trois ans, dans l'ombre du légendaire footballeur qui la représente, la chaîne a discrètement engagé une refonte de sa supply chain visant à optimiser

les assortiments de ses références et à accroître la disponibilité des montures dans les magasins, le tout en réduisant les stocks à la fois en plate-forme centrale et dans les magasins. Filiale depuis 2005 du groupe hollandais Hal (1^{er} groupe européen d'optique), l'enseigne française affiche aussi l'objectif de doper la croissance de son chiffre d'affaires, de +5% l'an jusqu'ici, à +14% dans les années qui viennent, moitié par croissance interne, moitié par ouverture de nouveaux magasins, qu'il s'agisse de franchises ou de succursales.

Des flux qui grossissent

“Les actions d'amélioration logistique que nous avons engagées et que nous poursuivons ont donc également pour vocation d'absorber dans les meilleures conditions ce plan de développement qui va se traduire par une augmentation des volumes de flux à traiter”, indique Bertrand Brumel, supply chain manager de Grand Optical. Augmentation en l'occurrence plutôt significative, si le plan de route fixé pour les années à venir par Manuel Conejero, le directeur général de Grand Optical, est tenu. Fort du volant financier que lui confère Hal, la nouvelle maison mère, il escompte le déploiement d'une cinquantaine de magasins supplémentaires par an.

D'ores et déjà, la première volée d'objectifs tenant à la disponibilité des produits et à la réduction de stock a été remplie : le taux de rupture en magasin est passé de 20% en 2004 à 5% cette année, alors que les volumes de montures entreposées en surface de vente ont été en moyenne diminués de 12%. Quant à la durée d'immobilisation des produits au sein de la plate-forme de distribution qui gère les flux de l'enseigne, basée à Nouan-le-Fuzelier (Loir-et-Cher), elle a pu être ramenée dans certains cas de 4 mois à 15 jours!

Des résultats issus de la première phase de réorganisation de la supply chain qui s'est échelonnée de fin 2004 à fin 2006. Baptisé en interne “Gouvernail”,

PROFIL



Bertrand Brumel,
supply chain manager de Grand Optical

CV EXPRESS

Âge : 33 ans.

Formation : “Cycle supérieur de gestion” mention logistique et pratique du commerce international à l'École commerciale de la Chambre de Commerce et Industrie de Paris (ECCIP).

Parcours professionnel :

1998-1999 : pilote de flux à la direction logistique de Henkel France.

1999-2007 : supply chain manager à la direction générale de Grand Optical.

“La supply chain est un élément différenciateur pour l'entreprise”

Bertrand Brumel ne laisse pas passer une semaine sans réunir son équipe pour faire le point sur le travail effectué et les perspectives d'actions à mener. La chose n'a en soi rien de très atypique concernant un manager. Plus rare est le fait que ce patron supply chain participe, à la même fréquence, à des réunions avec ses homologues des services commerciaux et marketing : “Nous devons travailler de façon collaborative pour avancer mieux et plus vite”, explique-t-il. Il consacre également une bonne partie de son temps à faire des projections concernant les grandes orientations à conduire en matière de supply chain, type démarche ECR (Efficient Consumer Response). Des sujets qu'il étudie dans le cadre d'un budget qu'il doit défendre auprès de la direction générale : “Une part importante de mon rôle consiste à fournir à mes collaborateurs les moyens de mener à bien les objectifs

qui ont été définis et, bien sûr, à suivre de près l'évolution des projets.” Parallèlement, Bertrand Brumel a un entretien mensuel en “one to one” avec son directeur général pour faire une “revue de performance”. S'agissant de la pratique de sa fonction, Bertrand Brumel tient à la replacer dans un cadre “où la culture du changement fait désormais partie intégrante de son métier”. Dans son univers professionnel qu'est la distribution optique, cette mouvance se retrouve dans la concentration croissante qui s'opère chez les fournisseurs où encore dans l'évolution accélérée des réseaux de vente : “Nous venons d'intégrer 105 nouveaux magasins franchisés pour un total de 187 points de vente ! Cette ouverture va évidemment avoir d'importants impacts en termes de supply chain”. Dans un tel contexte, on comprendra que des déplacements réguliers sur le terrain, dans les magasins et chez les fournisseurs, notamment en

Italie où se retrouvent les majors du secteur, fassent également partie de sa mission. Quant à la place de la supply chain dans la marche d'une entreprise, Bertrand Brumel la considère comme un élément différenciateur en termes de performances : “Et cela, spécialement dans le monde de la distribution, où la notion de disponibilité produit est primordiale.” Et d'ajouter : “La supply chain constitue une sorte de contre-pouvoir. À la fois face à une logique purement financière qui voudrait voir disparaître tous les stocks (!), et vis-à-vis de la logique commerciale qui redoute les trous dans les réserves des magasins.” D'une manière générale, il regrette qu'il n'y ait pas assez d'entreprises où la fonction supply chain soit représentée auprès de la direction générale. Ce qui n'est assurément pas le cas de Grand Optical où il a sa place au sein du comité de direction élargi.

le projet est né de l'initiative de Bertrand Brumel, à partir d'un certain nombre de constats préoccupants comme notamment un taux élevé d'obsolescence des montures: il pouvait concerner jusqu'à 10% à 15% du facing des magasins. Or, dans un secteur d'activité où 90% de l'assortiment sont en général renouvelés à travers deux collections annuelles, un tel indice pointait du doigt un manque à gagner significatif, même si on préfère parler chez Grand Optical de "production d'insatisfaction du client".

Avant que Gouvernail n'existe, Bertrand Brumel a dû commencer par convaincre sa direction de la nécessité d'un changement... et, en corollaire, d'investissements à consentir. Pour y parvenir, le manager logistique a dû s'engager sur des axes de progrès portant sur quatre points principaux: optimiser le taux de disponibilité, limiter les phénomènes d'obsolescence, absorber sans écueil la croissance prévue sur les volumes de flux et rationaliser les relations avec les fournisseurs.

Gérer l'obsolescence

"Notre métier a changé. Autrefois, nous vendions ce que l'on savait avoir en stock et les clients gardaient leurs lunettes une dizaine d'années. Aujourd'hui, les montures sont devenues des accessoires de mode et ils en changent en moyenne tous les 2 ans. C'est pour quoi les notions de disponibilité et de bonne gestion, ou plutôt d'anticipation, de l'obsolescence –



La rotation moyenne du stock tourne autour de 2 mois.

Chiffres logistiques

- 3 000 références.
- 150 000 colis expédiés par an.
- Approvisionnement magasins sous 48 heures.
- Rotation moyenne des stocks en entrepôt d'à peine 2 mois.



Laurent Penard, directeur associé du cabinet de conseil Citwell, a accompagné Grand Optical dans son projet d'optimisation logistique.

laquelle ne peut jamais être totalement supprimée du fait du renouvellement rapide des collections – deviennent des axes cruciaux dans la bonne marche de notre entreprise. Dans la mesure où la supply chain impacte directement ces points, cette fonction a naturellement pris de l'importance chez nous", déclare Manuel Conejero.

De fait, en 1999, lorsque Bertrand Brumel rejoint Grand Optical, le service supply chain se résumait à deux personnes – nouvelle recrue comprise – dont le rôle principal consistait à faire l'interface entre le siège de l'enseigne et la plate-forme de distribution: "Nous étions surtout considérés comme des facilitateurs de flux", se souvient le supply chain manager. Aujourd'hui, l'homme fait partie du comité de direction élargi de l'enseigne et anime une équipe rapprochée de 7 personnes.

Fin 2004 donc, au moment où le projet Gouvernail s'apprêtait à prendre forme, Grand Optical déployait un nouveau système d'information développé en interne au sein du groupe, reliant les magasins au siège de l'enseigne implanté à Guyancourt, dans les Yvelines. "Ce système, dénommé « Synergie », offrait la possibilité de gérer non seulement la relation client, mais aussi, élément pertinent pour nous, l'ensemble des données de back office", indique Bertrand Brumel. Concrètement, le service supply chain pouvait, via Synergie, avoir accès de manière quotidienne à l'ensemble des mouvements d'entrées et sorties de références s'opé-

rant dans les surfaces de vente. C'est en prenant appui sur cette base de données régulièrement rafraîchie que Bertrand Brumel a pu aller plus loin, en concertation avec le cabinet de conseil Citwell qu'il a choisi pour l'accompagner dans Gouvernail. Le premier jalon du projet a consisté à travailler sur le point de commande servant au réapprovisionnement des magasins. Jusqu'alors, ce point d'entrée se résumait à 0 ou 1. Autrement dit, pour un magasin donné, seules deux options étaient possibles concernant une référence: soit elle ne figurait pas dans l'assortiment prévu pour un magasin (point de commande 0), soit elle existait et, dans ce cas, le modèle ne pouvait être réapprovisionné qu'unitairement (point de commande 1).

Profondeur de gamme

Ce manque de souplesse s'avérait évidemment préjudiciable au chiffre d'affaires de nombreux magasins dans la mesure où les seuils de stocks ne tenaient pas compte de l'engouement pouvant survenir sur certaines montures ou même tout simplement du profil d'achats propre à chaque zone de chalandise: "La largeur des gammes présentes dans nos magasins était importante, et l'est du reste toujours, avec quelque 1 300 références par magasin, mais la profondeur de la gamme n'était pas recherchée", précise Bertrand Brumel. Dans un premier temps, avec l'implication du service marketing produits, un seuil de stock par référence a pu être évalué. Restait à trouver un progiciel apte à calculer de manière automatique le point de commande idéal pour chaque référence et par magasin. Avec Citwell, l'enseigne a sélectionné le système Optimiza, développé par Barloworld, un éditeur sud-africain. Interfacé à Synergie, à partir duquel il puise notamment les données d'entrées/sorties des références, Optimiza recalcule chaque semaine les points de commande idéaux – qui peuvent aller jusqu'à 8 et même 15 en période de promotion – pour

Grand Optical en bref

Grand Optical, avec d'autres enseignes d'optique (Générale d'Optique, Solaris, Vision Express), fait partie du groupe Grand Vision racheté en 2005 par le groupe d'investissement hollandais Hal. La chaîne comprend 82 magasins en propre et 105 magasins franchisés. Un magasin type de la chaîne présente une surface

de 300 m² (dont 80 m² de laboratoire), est implanté dans une zone de chalandise de 200 000 habitants, dispose de 3 000 montures et de 7 000 verres en stock. En 2006, le chiffre d'affaires du distributeur optique s'est élevé à 155 millions d'euros nets (normes IFRS) pour 1 500 collaborateurs.

chaque magasin. *“Si cet outil s’appuie sur des historiques de ventes, il est capable de travailler également sur un horizon d’historique plus ou moins long selon les circonstances. Par exemple, en fin de saison, pour des montures solaires, le programme effectuera ses calculs sur un horizon de ventes passées plus court, de façon à ne pas appeler trop de volume, ce qui risquerait de générer du surstock”*, explique Laurent Penard, directeur associé de Citwell. Autre originalité du système, il permet de *“travailler à la marque”* et d’évaluer ainsi le potentiel de vente propre à chaque griffe: *“D’une certaine façon, on peut dire que le logiciel va davantage tolérer un risque de rupture sur une marque moins vendue et se montrer plus strict sur une autre marque plus en vogue”*, ajoute Laurent Penard. Plus généralement, la mise en œuvre d’Optimiza a permis au



“La fonction supply chain a pris naturellement de l’importance chez nous”,
MANUEL CONEJERO,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE GRAND OPTICAL



Implanté à Nouan-le-Fuzelier (Loir-et-Cher), Grand Vision International Supply est la plate-forme logistique commune à toutes les enseignes du groupe : Grand Optical, Générale d’Optique, Solaris et Vision Express.

service supply chain de Grand Optical d’approcher la gestion du réapprovisionnement par famille de produits et non plus par article. Bertrand Brumel parle de macro-univers: *“Ils se déclinent par marques et, au sein de chacune d’elles, en univers hommes, femmes et enfants. Les montures solaires, quant à elles, donnent lieu à un cloisonnement transversal uniquement par marques”*.

Proche des comportements d’achats

Cette segmentation, beaucoup plus proche des comportements d’achat, permet d’ajuster au plus près les stocks en magasin avec la demande. Cette première étape d’évolution au niveau des points de commande s’est logiquement accompagnée d’un rapprochement naturel entre l’équipe supply chain et le service du marketing produits. Ensemble, les deux

services fixent désormais des objectifs de présence des marques en magasins. "La réorganisation de nos bureaux au niveau de notre siège nous a permis d'être physiquement voisins, ce qui facilite naturellement les échanges. Nous travaillons vraiment de manière complémentaire", indique Bertrand Brumel. En fait, la frontière des responsabilités entre marketing et supply chain a été redéfinie à l'occasion de Gouvernail. Ainsi, la gestion des stocks et la création d'une référence pour un magasin, qui relevaient autrefois du marketing, sont aujourd'hui plus logiquement à la charge de la supply chain. "Ce redécoupage permet au marketing de se concentrer davantage sur son cœur de métier, à savoir le choix des collections et la définition des assortiments propres aux différentes zones de chalandises et tailles de magasin. De notre côté, nous affinons dynamiquement les flux de réapprovisionnement en produisant les points de commandes idéaux correspondant à chaque magasin." L'étroite collaboration entre les équipes a permis de définir et de classer les familles de produits en fonction de leur potentiel de vente et d'adapter en conséquence des règles logistiques pour leur réapprovisionnement. Schématiquement, quatre grandes catégories de montures ont été définies : les "best", qui doivent être systématiquement présentes en magasin, les "préférentielles", les "substituables" et les références dites "inactives", qui correspondent à des modèles issus des collections précédentes. Une classification qui offre l'avantage de pouvoir régler le "curseur" logistique en termes d'offre client. Exemple, l'équipe supply chain peut spécifier la présence obligatoire d'un "best" en deux exemplaires au niveau du réseau national, tout en ajustant ce seuil à trois dans certains magasins jugés à "haut débit" commercial. La notion de substituable, quant à elle, optimise le taux de disponibilité. Ainsi, une référence précise voulue au départ par un client, mais qui fait défaut en magasin, peut



Un magasin type de la chaîne dispose de quelque 1 300 références de montures.

être remplacée par un modèle proche qui le contentera tout de même et déclenche la vente. De son côté, le concept de référence inactive permet d'écouler plus facilement des modèles moins récents en leur réservant un espace de vente approprié, ce qui réduit le taux d'obsolescence global en magasin.

Navettes inter-magasins

Pour booster la vente de références vieillissantes, des navettes inter-magasins sont également organisées de manière à placer ces articles dans les surfaces de vente à fort débit. Par ailleurs,

pour prévenir dès l'amont une montée du taux d'obsolescence, la vitesse d'introduction des nouveautés peut aussi être modulée : "Elle sera plus rapide dans les magasins où la concurrence est vive, par exemple dans les centres-ville des grosses agglomérations, et volontairement limitée en périphérie des petites villes de province", précise Laurent Penard chez Citwell.

La possibilité de mettre en action de tels curseurs logistiques, en prise directe avec le profil de vente de chaque magasin, a demandé, comme on l'a dit, un rapprochement étroit entre sup-

ply chain et marketing produits chez Grand Optical. Cette proximité a même été jusqu'au transfert vers le service supply chain de deux membres de l'équipe marketing qui, avant l'instauration de Gouvernail, s'occupaient déjà de l'approvisionnement des magasins. "J'ai complété l'équipe en recrutant ensuite une personne pour gérer un call center chargé de la relation avec les points de vente. Elle est amenée, par exemple, à créer les nouvelles références ou encore à pourvoir à la mise en place d'accessoires de vente tels que des PLV. La gestion des échanges de données avec la plateforme de distribution a aussi donné lieu à la création d'un poste dédié", indique Bertrand Brumel. Enfin, en 2006, un "demand planner" est venu compléter le service. Il encadre la cellule responsable de l'approvisionnement des magasins et est en charge de la prévision des ventes. De fait, grâce aux données réactualisées avec Synergie, l'outil de prévision de ventes, que les services supply chain et marketing exploitent conjointement, a pu être "remusclé", ce qui a aussi contribué à améliorer le taux de disponibilité. L'outil a également permis à l'enseigne de travailler de manière plus collaborative avec ses fournisseurs de montures. En anticipant plus précocement ses besoins, l'opticien a

Une distribution nationale

Avec ses enseignes sœurs appartenant au même groupe Grand Vision (Générale d'Optique, Solaris, Vision Express), Grand Optical dispose d'un prestataire interne au groupe, Grand Vision International Supply (GVIS) qui, à partir d'une plate-forme implantée non loin d'Orléans (Loiret), gère la distribution de l'ensemble des magasins de la chaîne. Pour effectuer les livraisons sur l'ensemble du territoire, GVIS recourt à une entreprise de transport rapide de colis, TCS, qui achemine

également des documents pour le secteur bancaire. Les magasins récupèrent les montures dans un délai de 48 heures. À partir des commandes émises depuis le service supply chain basé au siège de Grand Optical en région parisienne, GVIS s'approvisionne en amont auprès de quelque 20 fournisseurs (60 marques) auxquels fait appel le distributeur optique. Parallèlement à cette activité, GVIS exerce également la fonction de centrale d'achats pour l'ensemble des enseignes de Grand Vision.

pu préparer de meilleures conditions de négociation, en particulier au niveau des délais de réapprovisionnement de la plateforme de distribution. De leur côté, les fournisseurs ont gagné en visibilité sur leurs charges de commandes.

Nouveau système de prévision

L'an dernier, Grand Optical a fait l'acquisition d'un nouveau système de prévision plus performant que l'ancien, qui fonctionnait sous Excel. L'outil, Optimiza Demand Planning (ODP), également fourni par Barloworld, se révèle pratiquement trois fois plus rapide en traitement des données. En outre, à l'inverse des méthodes de calculs de prévisions classiques, le système travaille d'abord les informations par macro-univers et répartit ensuite seulement les projections de ventes par référence. En appréhendant ainsi les données à partir d'univers de consommation, directement corrélés aux comportements d'achat, le système produit des simulations plus proches de la réalité. Le système n'est pas figé : il est prévu cette année de faire converger les outils Optimiza et ODP pour aller plus loin dans les calculs de reliquats de stocks.

Aujourd'hui, la problématique chaude sur laquelle se penche Bertrand Brumel réside dans l'intégration des 105 nouveaux magasins franchisés – intégration officielle depuis un an et effective depuis juin dernier – qui ont rallié le réseau Grand Optical : *“La plupart d'entre eux travaillent avec des systèmes de gestion hétérogènes et mon rôle va consister à les convaincre d'adopter Optimiza avec, à la clé, des conditions commerciales plus avantageuses et un stock en magasin optimisé.”* Une tâche qui ne va pas de soi : il n'est jamais facile de convaincre un commerçant qu'il peut à la fois vendre davantage et posséder moins de marchandises derrière le comptoir ! Autre projet que le supply chain manager est en train de monter : la mise en œuvre d'une

démarche ECR (Efficient Consumer Response) vis-à-vis de ses fournisseurs. Ne sont concernés que les distributeurs et fabricants de montures : *“Il faut dire que la monture est la clé d'entrée en matière de vente. Au plan logistique, la disponibilité des verres n'est pas un facteur limitant car, dans ce domaine, les fabricants sont aujourd'hui très au point en termes de supply chain”*, explique Bertrand Brumel.

Démarche ECR

Dans un premier temps, la démarche ECR devrait impliquer deux fournisseurs importants parmi la vingtaine que compte l'enseigne : Luxottica et Safilo. Schématiquement, le principe reposerait sur un réapprovisionnement automatique en nouvelles montures par les fournisseurs, lesquels pourraient reprendre en contrepartie les anciens modèles. Cette façon de faire générerait des flux davantage tirés par la demande réelle. Et ce, avec pour conséquence une tension accrue sur les stocks entreposés dans la plateforme de distribution. Pour partie, celle-ci pourrait alors être amenée à fonctionner sur certaines lignes d'articles en mode cross docking, les produits concernés n'étant plus qu'en transit dans l'entrepôt.

À moyen terme, et peut-être même dès 2009, Bertrand Brumel n'exclut pas par ailleurs de recourir à la RFID pour accélérer les procédures d'inventaires en magasin : *“Les tournées d'inventaires sont fréquentes. Cette procédure est importante car elle nous permet, en identifiant les pertes et les vols de monture, de corriger les données de stocks mémorisées dans notre système de gestion. Nous estimons qu'avec une lecture par RFID, la durée consacrée à cette opération, qui mobilise généralement 2 ou 3 vendeurs pendant une demi-journée tous les mois, pourrait être divisée par 10!”* Prudent, le manager veut toutefois attendre, avant d'investir, que cette nouvelle technologie ait davantage fait ses preuves dans la grande distribution.

Laurent Schwartz