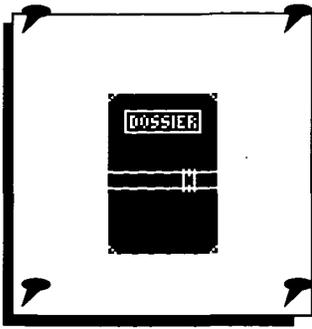


LA LOGISTIQUE DU VERRE OPTIQUE*

Costas LADAS - Madjid YACINE

L'exemple du verre optique nous amène à penser que le stockage peut être le point de conception de la logistique et le point de régulation des flux. En même temps, il nous prouvera que les flux tendus et le juste à temps peuvent être pratiqués à partir d'un stock.

Ainsi, deux sortes de logistiques nous semblent apparaître au niveau de cette filière :

-la première, celle des fabricants-transformateurs, que l'on peut qualifier de logistique d'entreprise, puisque située au niveau de la direction générale, et où les transports sont beaucoup plus massifiés par rapport à la seconde.

-la seconde, celle des groupements et des grossistes; les transports sont ponctuels et plus nombreux, avec des moyens de moindre importance où apparaissent des petites camionnettes, des véhicules particuliers et des motos, assurant la ponctualité des livraisons.

Même si ces deux logistiques ne sont pas conçues par un pôle unique, elles sont consensuelles et participent à la rentabilité de la profession.

Le but de cette note est de présenter l'organisation logistique au sein de la filière du verre optique. L'analyse se limite à la création et à la mise à disposition d'un produit : "les lunettes". Les autres verres optiques tels que ceux composant caméras, appareils photos, microscopes,....sont donc exclus du champ d'investigation.

L'approche retenue repose sur des entretiens avec des professionnels de la fabrication, transformation, distribution et vente, ainsi que sur l'analyse de la presse professionnelle tant de l'optique lunetière que de la logistique.

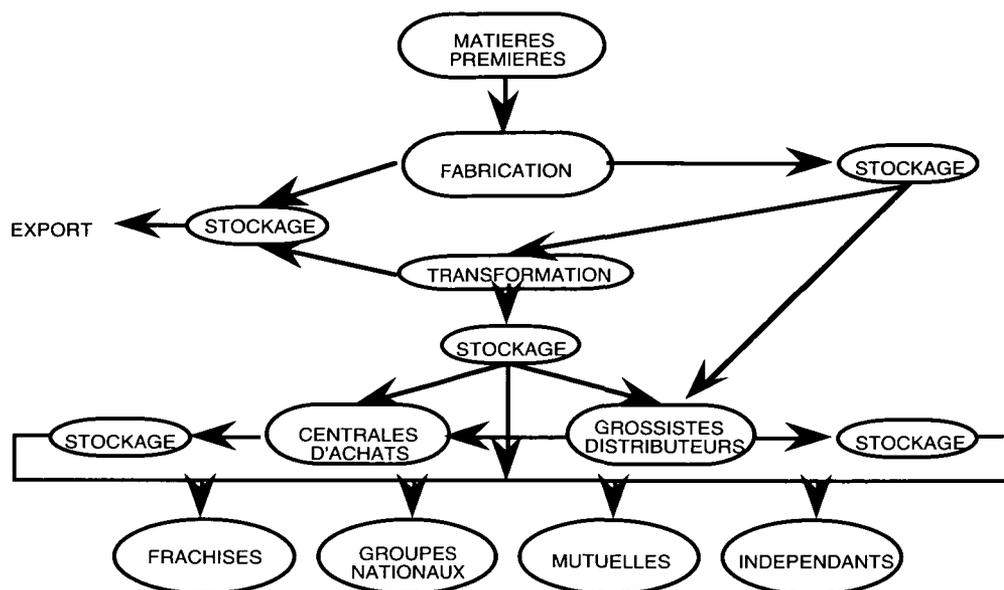
En France, le marché des lunettes et lentilles de contact porte sur 26 millions de paires par an et représente, pour les opticiens, un chiffre d'affaires de 11,4 milliards de francs en 1991 (1).

Comme l'indique le schéma présentant la structure de cette filière, le produit n'arrive chez l'opticien, qu'une fois franchies toutes les étapes de la fabrication et de la transformation du verre.

* Cet article est issu de la recherche effectuée par Madjid YACINE dans le cadre de la préparation d'une thèse d'Etat portant sur le thème suivant : "Transport et industrie manufacturière, l'émergence de la logistique industrielle".

Cette recherche se poursuit à l'OEST dans le cadre de la coopération avec l'École Nationale des Ponts et Chaussées.

LOGISTIQUE



Cette structure - qui n'est pas unique dans son genre - crée sa propre logistique pour satisfaire le client final.

Si par le passé, les rapports entre l'opticien et le fabricant étaient directs, ils semblent aujourd'hui s'effriter, car relayés par des groupements de marques ou d'activités; les deux acteurs subissant le fait des mutations intervenues au niveau de leur activité respective.

Ces mutations découlent d'une modification de la forme prise par la concurrence affectant autant la production que la distribution des produits optiques.

Au niveau de la production, la concurrence est moins acharnée du fait de la concentration qui a été opérée. La fabrication du matériel de transformation et de traitement et le fort taux d'innovation des produits optiques (centres de recherches), relèguent la distribution (les opticiens) au rang d'utilisateurs, sans capacité productive inquiétante pour les fabricants.

Au niveau de la distribution, la concurrence est tellement virulente qu'elle incite l'opticien à la conquête constante de parts de marchés. Des groupements d'opticiens opérant à travers des centrales d'achats, voire des installations de traitement (laboratoires) -équipés, notamment, par des fabricants de verres optiques- se développent et accélèrent un rapprochement de la production, garante de prix plus compétitifs. En d'autres termes, les opticiens, s'orientent vers une intégration verticale des tâches.

La valeur de la production -constituée des verres et lentilles de contact, des montures de lunettes et des produits solaires et de protection-, qui s'élève à 4,7 milliards de francs en 1991 et en 1992, intègre les modifications substantielles intervenues grâce aux techniques de production et d'organisation du travail.

Ces modifications tiennent en une dissociation au niveau de la fabrication, orientée, désormais, vers deux industries distinctes, souvent filialisées :

- fabrication du verre optique (palet brut);
- transformation de ce verre (surfaçage et traitements divers).

Dans cette dernière spécialité, des industriels indépendants ont surgi, mettant en relief la transformation, un métier distinct de la fabrication, entendue au sens de la conception du produit.

Chez l'opticien, nous constatons un mouvement inverse à celui du fabricant. Ce mouvement consiste en la concentration des moyens disponibles. Cette concentration est d'autant plus forte qu'elle s'impose pour faire contrepoids à l'hégémonie du fabricant en obtenant grâce à la massification des achats, des niveaux de prix meilleurs.

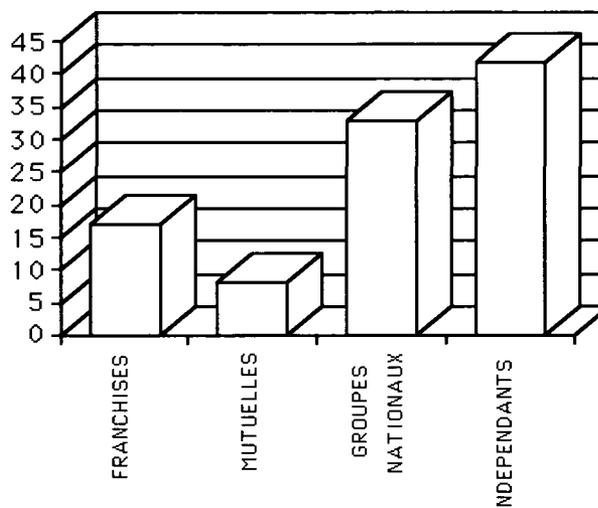
Cette concentration ne s'applique toutefois pas à toute la profession opticienne et quatre catégories peuvent être distinguées au niveau des 6418 points de ventes :

- les franchisés : 9 % (ex : AFFLELOU...)
- les mutuelles : 6 % (ex : RATP...)
- les groupes nationaux : 26 % (ex : Grand Optical, KRYS...)
- les indépendants ou opticiens individuels représentant 59%.

Cela dit, des combinaisons entre les différentes catégories ne sont pas exclues.

Le graphique ci-dessous donne un aperçu du partage du chiffre d'affaires (2) de ce marché entre les différentes catégories .

PARTS DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES CATEGORIES OPTICIENNES (3)



Pour satisfaire aux impératifs commerciaux des uns et des autres, les fabricants ainsi que les opticiens ont conçu et mis en place des organisations logistiques distinctes et indépendantes mais néanmoins complémentaires; l'organisation logistique désignant l'ensemble des moyens humains et matériels et leur interrelations pour présenter un produit au lieu et au moment où une demande se manifeste.

Pour la production de grande série, le stockage joue un rôle crucial pour satisfaire la demande dans un temps de plus en plus réduit.

La régulation des flux entre la production et la consommation peut se situer à différents niveaux, selon l'importance et le rayonnement national et/ou international de l'entreprise. Le stockage, au niveau de la fabrication, alimente l'industrie de transformation, laquelle, à son tour, alimente les demandes en provenance du marché intérieur et international, à partir de son stock propre. Pour certaines entreprises, l'existence d'un stock central constitue le point de régulation, pour autant qu'il soit pris en charge par une structure de la direction générale. Tous les actes (gestion des stocks, gestion et préparation de commandes...) qui contribuent à la mise à disposition d'un produit à son destinataire, à l'exception du transport, sont pris en charge par la structure logistique de l'entreprise.

Tous les transports sont, en effet, confiés à des professionnels de cette activité, souvent fidélisés, mais, et en même temps, mis en concurrence sur les divers segments existants.

Souvent, les mêmes transporteurs choisis par les fabricants-transformateurs sont retenus par les grossistes-distributeurs. C'est une particularité du transport de verres optiques.

Dans les deux cas, les transporteurs agissent au travers de plates formes de transit -qui leur appartiennent- pour le groupage et l'éclatement des produits, et d'entreprises artisanales de transport -sous traitants- pour le ramassage et la distribution.

(2) L'Opticien Lunetier - Octobre 1992.

(3) GIFO (Groupement des Industries Françaises de l'Optique)

Cette configuration du transport assure des gains de productivité aux uns et aux autres car les volumes de produits optiques transitent par un nombre réduit de transporteurs assurant la ponctualité des livraisons sur l'ensemble du territoire. A l'inverse, l'ancienne configuration agissait par le biais de moyens propres et légers, relayés par la poste.

La logistique des opticiens est quelque peu différente de celle des fabricants-transformateurs malgré l'existence de stocks, importants, au niveau des centrales d'achats et, très ciblés, au niveau des points de ventes.

Cette organisation permet de répondre à la demande de deux manières distinctes :

- la première, grâce à la concentration des moyens et donc du fait des économies d'échelle, il est possible de livrer en une heure les lunettes grâce à l'existence d'un stock spécifique
- la deuxième, assurant en 24 heures la livraison des produits non disponibles en stocks.

Dans le premier cas, la livraison en une heure s'effectue sur le stock existant, ciblé, tout en n'excluant pas l'offre de services complémentaires pouvant s'associer à la morphologie du visage du client et à la qualité des verres prescrits. Nous pouvons parler ici d'une "astuce technique".

Dans le second cas, la livraison en 24 heures est pratiquée, quasi systématiquement, par les opticiens indépendants, notamment; l'immobilisation d'un stock induirait des coûts supplémentaires, insupportables pour la survie de cette catégorie d'opticiens. Il n'est, en fait, commandé que ce qui sera consommé.

Toutefois, lorsque dans le premier cas des services complémentaires (anti reflet, verres incassables, longueur de branches de montures,....) proposés induisent des délais de 24 heures, il s'agit souvent d'une "astuce commerciale" car les lunettes à préparer se composent de verres indisponibles en stocks, exigeant une commande préalable.

Quoi qu'il en soit, pour les uns comme pour les autres, les délais pratiqués et les services proposés font que le client sort satisfait du point de vente, même si l'attente proposée à l'origine est décalée de 24 heures.

Il n'en demeure pas moins que derrière ces délais de livraisons, il existe des organisations logistiques très solides tant au niveau des centrales d'achats et des grossistes - distributeurs que des points de ventes de certaines grandes enseignes.

Sur des sites qui leur appartiennent ou en location, des organisations sont mises en place pour la réception et l'éclatement des produits - parfois avec des moyens sophistiqués incluant l'automatisation des préparations des commandes et l'éclatement par destination - dans tous les points de ventes situés sur le territoire.

Ces organisations permettent la livraison, au plus tard, en 24 heures, quoi qu'il arrive.

L'organisation logistique des opticiens est conçue au niveau des centrales d'achats ou de leur groupement ainsi qu'au niveau des grossistes-distributeurs en ce qui concerne les indépendants.

Parallèlement, de nouvelles modifications se préparent dans la profession. En effet, des nouvelles formes d'association entre les grandes surfaces (Carrefour) et des professionnels américains de l'optique (National Vision Associated Limited) sont en cours.

Ce type d'alliance entre acteurs de la grande distribution et professionnels de l'optique lunetière peut générer une nouvelle forme de la structure de la filière et des nouveaux pôles de concurrence.

Ces pôles influenceront probablement le consensus observé dans le fonctionnement des différentes organisations logistiques de la production et de la distribution du verre optique. En même temps, de nouveaux métiers logistiques, en gestation, pourraient émerger.