



Ministère
de l'Équipement,
des Transports
et du Tourisme

JANVIER 1995
ISBN -2-11-086006-5

L'ORGANISATION DE LA LOGISTIQUE DANS L'INDUSTRIE ET LA DISTRIBUTION DU VERRE OPTIQUE

Madjid YACINE
sous la direction de Costas Ladas

Ministère de l'Équipement,
des Transports et du Tourisme
DOCUMENTATION

9907

OEST

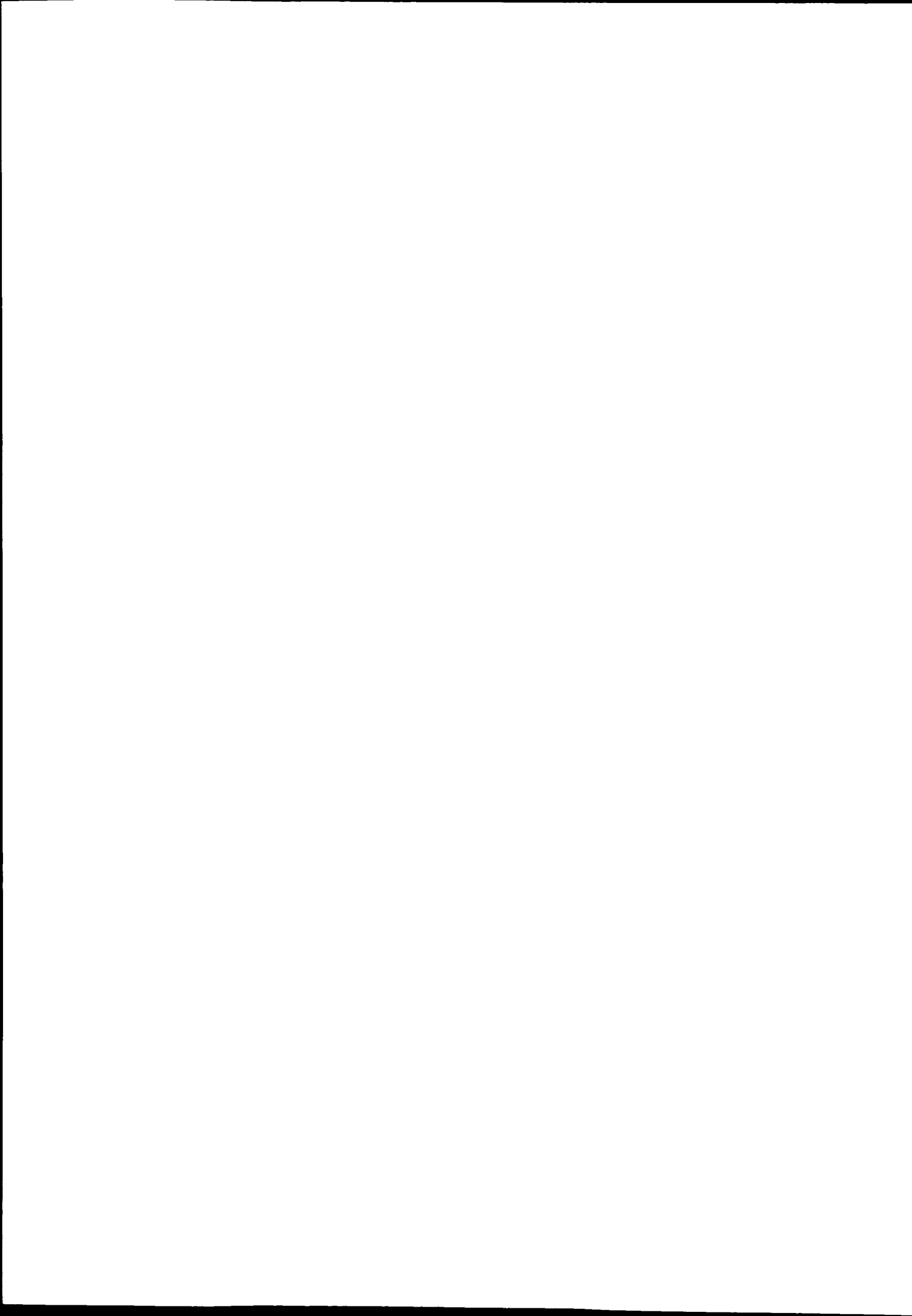
Observatoire Économique et Statistique des Transports

Tour Pascal B 92055 PARIS - LA DEFENSE Cedex 04 Téléphone (1) 40 81 21 22 Télécopie (1) 40 81 17 71



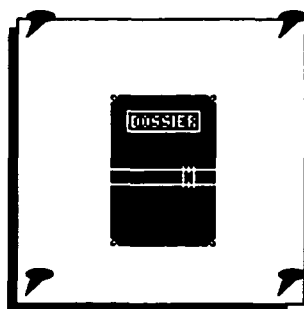
SOMMAIRE

	page
INTRODUCTION	3
PREMIERE PARTIE: LE FONCTIONNEMENT DU SYSTEME	5
1 - LE MARCHÉ DES PRODUITS OPHTALMOLOGIQUES	6
2 - L'ORGANISATION LOGISTIQUE	7
2.1 L'approvisionnement en matières	11
2.2 La fabrication et la transformation	13
2.3 La transformation et les traitements industriels	13
2.4 La distribution	14
2.5 Le service après vente et les destinations diverses	17
3 - DES METIERS EN MUTATION, D'AUTRES EN EMERGENCE	19
3.1 La vente de produits ophtalmologiques	19
3.2 La prestation logistique	21
DEUXIEME PARTIE : LE FONCTIONNEMENT DE LA FILIERE	22
1 - LA PRODUCTION	23
1.1 Un fabricant des produits finis	23
1.2 Un fabricant/transformateur	29
2 - LA DISTRIBUTION	41
2.1 Un distributeur	41
2.2 Une coopérative d'opticiens	45
2.3 Les grandes surfaces de produits ophtalmologiques	48
2.4 Un opticien traditionnel	51
3 - LE TRANSPORT	53
3.1 Un exploitant de plates formes de transit	53
3.2 La sous-traitance en transport terminal : les Artisans	56
CONCLUSION	59



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.

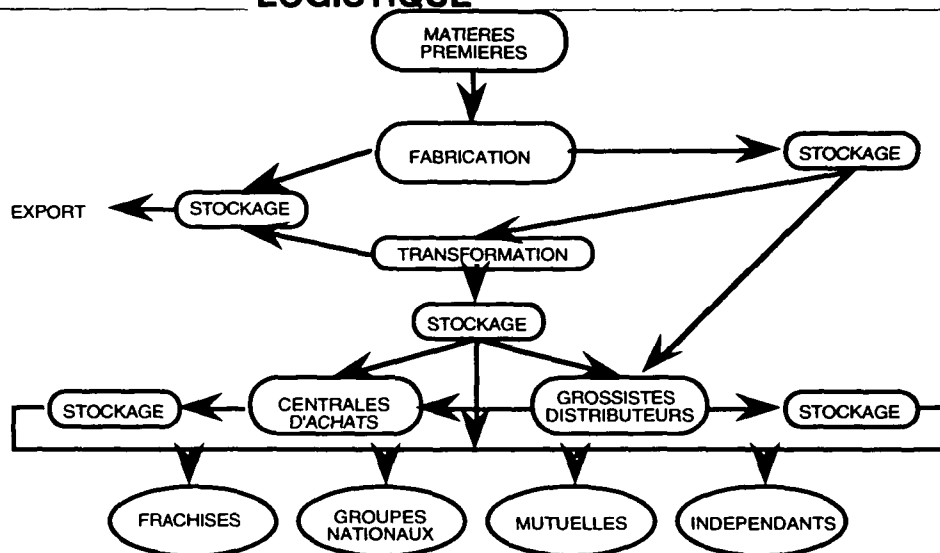
En France, le marché des lunettes et lentilles de contact porte sur 26 millions de paires par an et représente, pour les opticiens, un chiffre d'affaires de 11,4 milliards de francs en 1991 (1).

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.

LOGISTIQUE

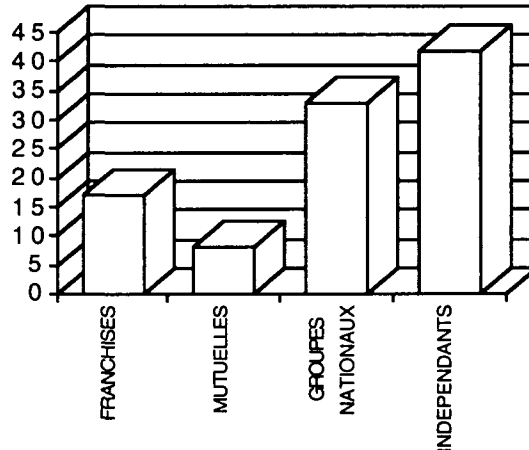
Cette concentration ne s'applique toutefois pas à toute la profession opticienne et quatre catégories peuvent être distinguées au niveau des 6418 points de ventes :

- 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 OPTIENNES (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)

LOGISTIQUE

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. ■

INTRODUCTION

Le choix de cette filière relève de l'intérêt porté à une activité confrontant une organisation basée sur des repères traditionnels de la fabrication industrielle et une organisation moderne intégrant la flexibilité dans le fonctionnement des opérations.

En effet, la filière produits ophtalmologiques porte en elle deux types de productions en interrelations:

- En amont, une production de masse sans flexibilité et fonctionnant sur stocks;
- En aval, une production à la commande et sur mesure.

Un tel système, afin d'être apprécié, doit être assis sur une organisation logistique cohérente mettant en circulation les flux d'une manière ingénieuse.

Nous nous sommes, à cet effet, rapproché :

- des professionnels de la fabrication, transformation, distribution et vente, avec lesquels nous avons eu des entretiens ;
- de la presse professionnelle tant de l'optique lunetière que de la logistique.

Il s'est agi pour nous de détailler les flux mettant en relation les différents intervenants dans le processus de circulation des marchandises au sein de la filière.

La difficulté sera la représentation schématisée d'une filière s'insérant dans une division internationale du travail et constituant l'ensemble des maillons d'une chaîne logistique à étudier.

L'étude nous montrera qu'il s'exerce, d'une part, un phénomène de mutation au niveau de certains maillons de la chaîne, et plus généralement, l'élargissement des services de certains échelons de la profession, à l'instar de ce qui se déroule dans les transports. D'autre part, l'émergence de métiers accompagnant cette mutation ou "greffés" en raison d'une accélération des flux au niveau national et international et plus généralement, de la spécialisation des économies, semble s'imposer.

En effet, la société de consommation a engendré des flux très importants circulant entre fabricants, distributeurs, transporteurs et détaillants pour satisfaire le consommateur final.

Dès lors, la rentabilisation de l'entreprise a dû s'accompagner d'une réduction des stocks induisant une multiplication des commandes à court terme. Cette réalité, même si elle n'est pas toujours frappante, sera vraie pour l'opticien.

Du côté des fabricants, la concentration sur le métier de base va se développer en même temps que la tertiairisation de l'économie.

Le transport a par le passé été effectué en compte propre et au travers de la Poste jusqu'à la fin des années 60. Vers la fin des années 70, pendant que se maintenait un transport en compte propre, de nouveaux acteurs étaient progressivement sollicités pour le transport des produits ophtalmologiques.

Au fur et à mesure, la qualité et la diversité des prestations s'imposant, grâce à des niveaux de prix dont la tendance générale est à la baisse, la demande va s'accroître induisant :

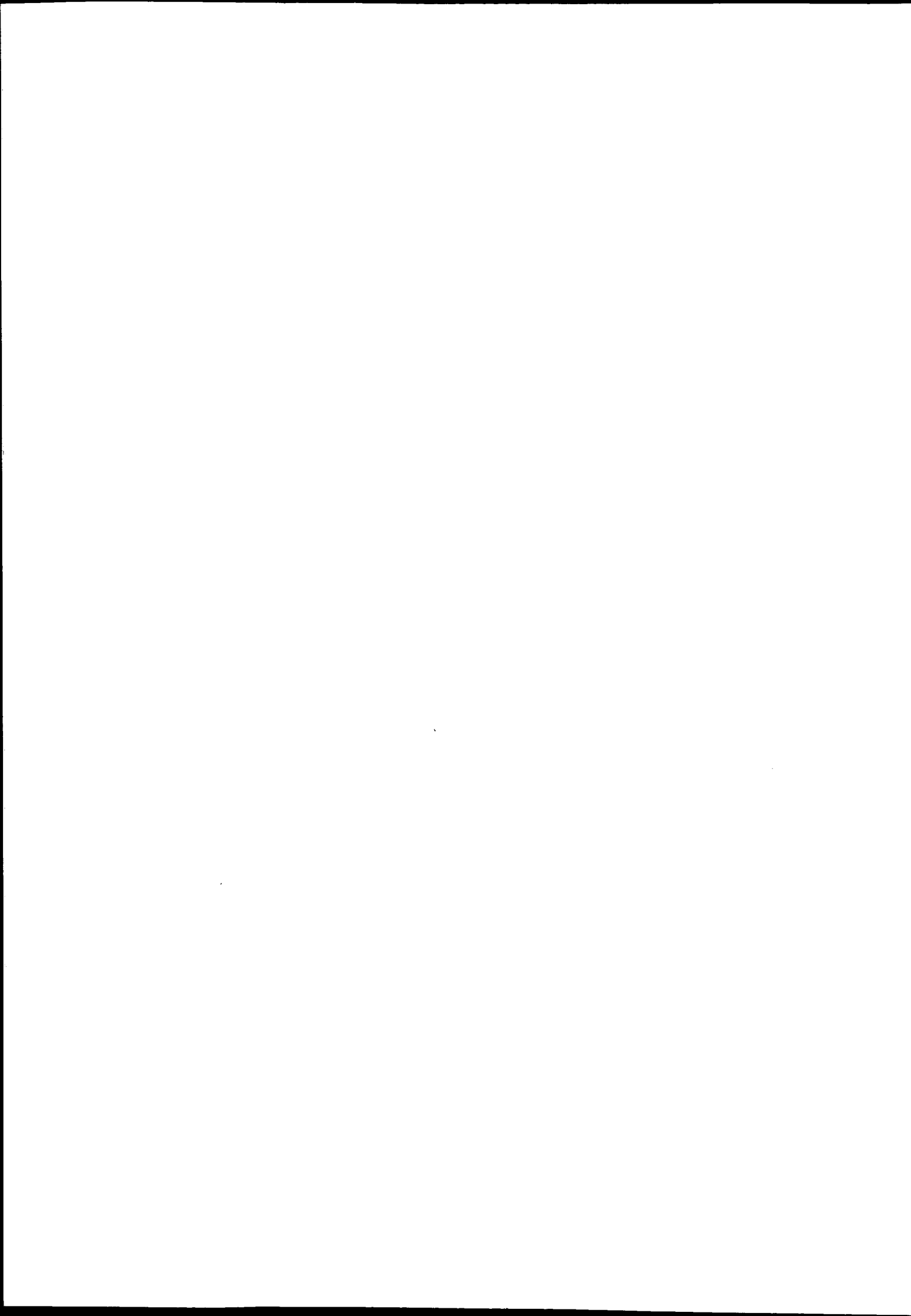
- des chaînes d'opticiens rattachés à des marques;
- un transport de qualité exerçant son activité selon une fiabilité digne du fonctionnement industrielles ;
- une mise en cohérence des flux de production de types lents avec un marché imposant une plus grande réactivité des opérations;

Dans la filière ophtalmologique, la politique de stockage et de distribution intégrera la dimension attachée à un transport léger, même si à l'échelon du fabricant il s'agit encore d'une production de masse.

Notre étude va s'efforcer de mettre en valeur et expliquer ces phénomènes grâce à un examen général du fonctionnement du système, où le marché, l'organisation logistique et les métiers seront explorés. Dans un second temps, l'analyse du fonctionnement de la filière, à travers des monographies d'entreprises représentatives de la production, de la distribution et du transport, viendra renforcer la première analyse.

Nous achèverons ce travail en mettant en exergue les idées principales que nous retenons de l'organisation logistique de la filière.

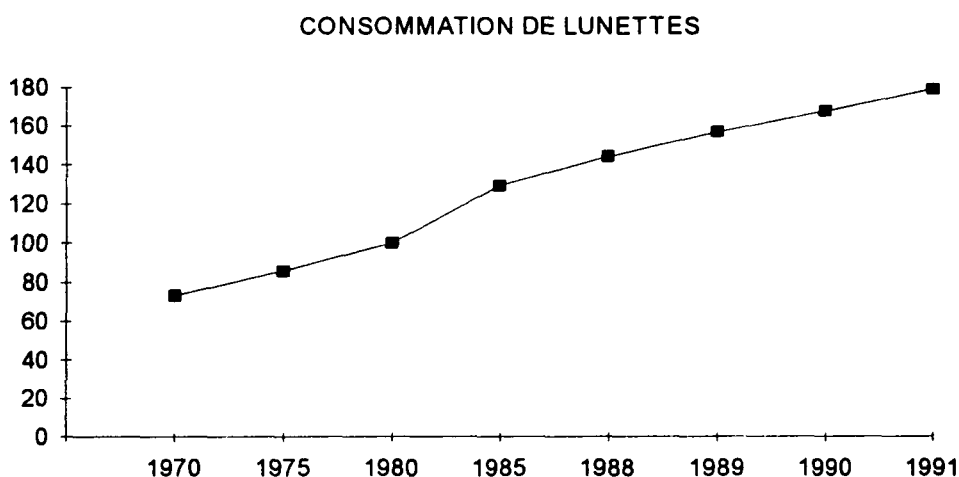
PREMIERE PARTIE
LE FONCTIONNEMENT DU SYSTEME



1 - LE MARCHE DES PRODUITS OPHTALMOLOGIQUES

En 1992, 26 millions de français portent des lunettes ou des lentilles de contact. Une étude de la SOFRES précise que 76% des porteurs utilisent une seule paire, 21% en utiliseraient deux et 2% en utiliseraient trois.

En 1991, L'INSEE précise dans un ouvrage traitant de la consommation des ménages que dans un tiers de leur budget, les ménages placent les dépenses de santé au cinquième rang des dépenses totales, tout en admettant, à l'intérieur de cette tranche, une évolution de 7 % pour les produits et services de la santé et une évolution annuelle régulière de 7,7% pour les produits ophtalmologiques.



Source INSEE : La consommation des ménages en 1991 (INDICE 100 en 1991)

GRAPHE 1

Selon les fabricants, le marché du verre ophtalmologique concerne à hauteur de 50 % les presbytes et il devrait évoluer de 20 % d'ici l'an 2000.

Ce produit peut être de type (*) organique ou minéral, afin de répondre, dans le cas de la France, à un marché partagé équitablement entre les deux types de verres (**).

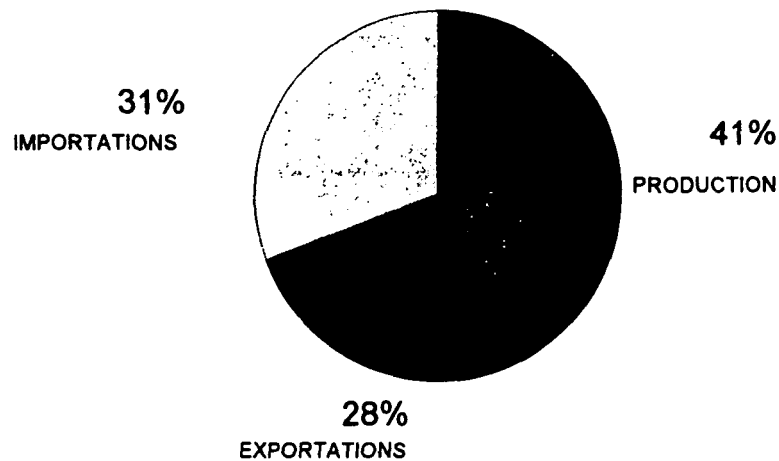
Le marché du verre ophtalmologique se caractérise par une concurrence importante à tous les échelons de la transformation industrielle et commerciale.

Au niveau de la fabrication industrielle, du produit de base - le palet brut - nous pouvons noter un nombre réduit de compétiteurs. Les principaux fabricants sont le Groupe ESSILOR(France), CORNING(Etats Unis), PILKINGTON(Royaume Uni), SCHOLL(Allemagne), HOYA (Japon).

Selon le Groupement des Industries Françaises de l'Optique(GIFO), la production française qui s'élève à 4,7 milliards de francs en 1992 est destinée au marché national à hauteur de 46%.

La CEE, et en particulier l'Allemagne, reste le principal client de la France.

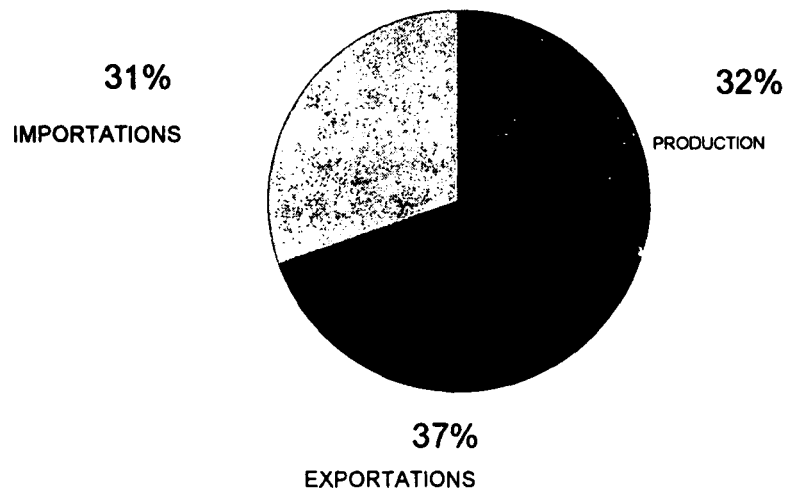
VERRES DE LUNETTES ET DE CONTACT



GRAPHE 2

Les importations représentent 1,4 milliards de francs avec pour principaux fournisseurs l'Italie, l'Allemagne, et les Etats Unis.

MONTURES DE LUNETTES

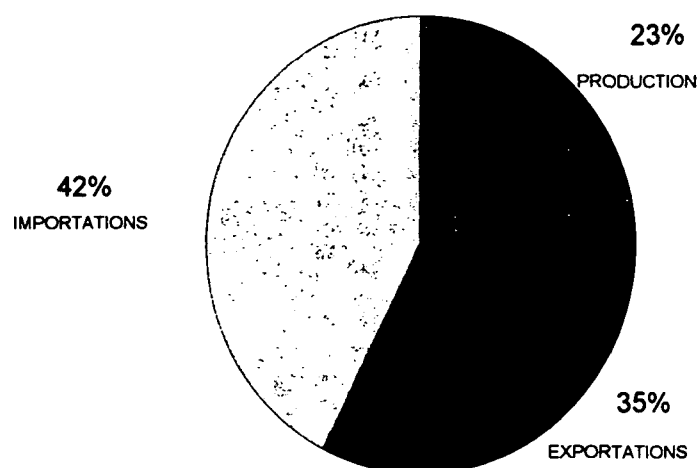


GRAPHE 3

(*) Les produits d'origine minérale, en verre et cassables, sont composés, notamment, de silice. Les produits organiques, très légers mais rayables, sont fabriqués à partir de matières synthétiques.

(**) Aux Etats Unis, la consommation du verre ophtalmologique se répartit, respectivement, entre le verre organique et minéral à hauteur de 80 % et 20 %.

LUNETTES SOLAIRES ET DE PROTECTION



GRAPHE 4

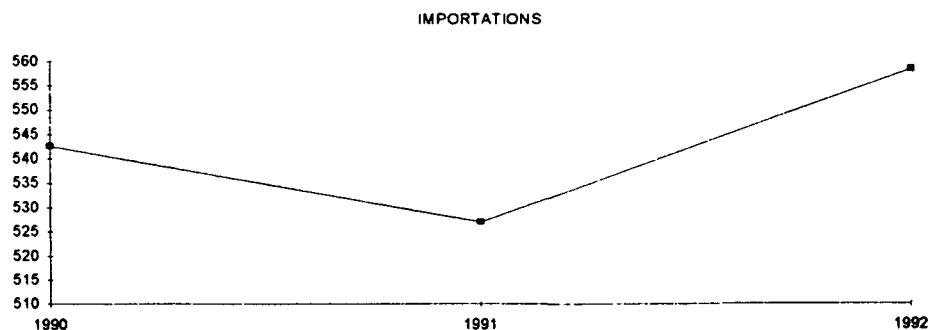
En 1991, les fournisseurs de l'industrie des produits ophtalmologiques (toutes origines confondues) se sont partagé le marché Français à hauteur de :

- 18,3 millions de verres correcteurs,
- 7,5 millions de montures optiques,
- 1,25 millions de lentilles de contact traditionnelles,
- 5 millions de lentilles à remplacement fréquent ou "jetables".

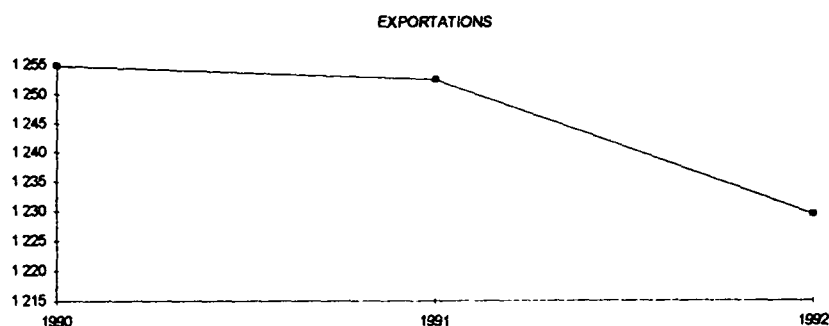
La consommation des lentilles de contact liée à la consommation des produits d'entretien, a enregistré ces dernières années une augmentation importante du fait de la fréquence de renouvellement de la catégorie dite "jetable".

L'industrie française, bien placée au niveau mondial subit malgré tout une forte concurrence asiatique tournée, jusque là, vers les Etats Unis.

Les exportations françaises qui représentent 2,5 milliards de Francs en 1992, soit 54% de la production, semblent s'opposer à la récession, particulièrement, pesante dans l'activité montures, où nous assistons à une croissance nette des importations contre une chute concomitante des exportations, comme le montrent les graphes ci après.



GRAPHE 5



GRAPHE 6

Les autres produits tels que les verres de lunettes et de contact se maintiennent, en 1992 à un niveau de 28 %, contre la gamme solaire qui, elle, passe en une année de 24 à 35 %.

L'Allemagne et les Etats Unis qui sont, respectivement, les premiers clients de la France dans le verre de correction et dans les montures auront beaucoup plus ressenti les variations de ces derniers produits.

D'une manière générale, les difficultés d'exportation des entreprises françaises peuvent avoir pour origine :

- les effets de la dévaluation de certaines monnaies en 1992 (Lire Italienne et Livre Sterling),
- la concurrence de certains pays qui ont l'avantage d'une main d'oeuvre peu coûteuse et un marché potentiel important.

En effet, les produits de la gamme ophtalmologique intégreraient un coût de la main d'oeuvre d'environ 60 à 70% du coût de revient de la production (Cf l'Opticien Lunetier - septembre 1993).

Cette situation, probablement à l'origine de la baisse du niveau de rentabilité, en 1993, entraînera, vraisemblablement, chez les professionnels, d'une manière générale, une réduction des marges afin qu'ils puissent s'assurer le maintien des parts de marché. Cette situation est d'autant plus vraie qu'elle s'apprécie au travers du maillon terminal, l'opticien, qui éprouvait déjà, depuis quelques années, une nécessité économique à reconsidérer le concept même de son activité principale et à envisager diverses formes d'existence (Franchise, coopérative,...).

Cela dit, la concurrence est largement atténuée par la capacité française d'innovation dans les produits à forte valeur marchande qui contribuent à réduire les pertes au niveau des volumes vendus.

Les opticiens, exposés directement à la réalité du marché, réalisent en 1991 un chiffre d'affaires de 11,4 milliards de francs (TTC), avec 4,9 milliards de francs, soit 43 % pour les indépendants disposant ou non de centrales d'achats et représentant 59% de la profession.

La marge perçue apparaît élevée (170 %) compte tenu de la valeur de la production et des importations injectées sur le marché national (TVA incluse).

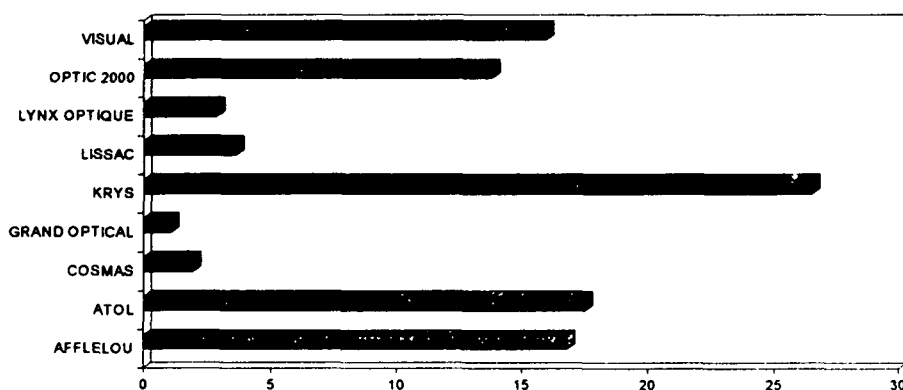
Malgré tout, la profession - subissant la forte pression de la concurrence - s'organise et adopte plusieurs types de regroupements possibles. Selon le chiffre d'affaires et l'importance du réseau, la profession opticienne se présente de la manière suivante :

	CHIFFRE D'AFFAIRES		POINTS DE VENTES	
	Montant 10 ⁶ Frs)	Part (%)	Nombre	Part (%)
GROUPES NATIONAUX	3 733	33	1 698	26
INDEPENDANTS	4 884	43	3 757	59
FRANCHISES	1 892	17	573	9
MUTUELLES	920	8	390	6
TOTAL	11 429	100	6 418	100

Source : "L'opticien lunetier" - Octobre 1992

TABLEAU 1

Les opticiens constituent une profession comprenant 6418 magasins dont 35% se répartissent entre différentes enseignes. Selon la même source, l'importance des enseignes est résumée par le graphe suivant :



Source : "L'opticien lunetier" - Octobre 1992

GRAPHE 7

Ces regroupements compte tenu des différents effets de la concurrence empruntent toutes sortes de stratégies :

- commerciales, où souvent, un slogan est lié à une marque ou une enseigne (Grand Optical : "Vos lunettes en 1 heure"; Afflelou : "Vos montures au prix coûtant")

- d'organisations propres à des entreprises industrielles modernes, avec le souci permanent de recherche de réserves de production et de productivité, lorsqu'il est possible techniquement de les exploiter.

2 - L'ORGANISATION LOGISTIQUE

L'organisation logistique se présente selon une forme mettant en interrelations des systèmes distincts intégrés dans un fonctionnement interactif.

Toutefois, ces interrelations sont limitées à des échelons précis du processus de mise à disposition du produit.

Il faut entendre par là, que la séquentialité des phases de transformation est rigide et que, de plus, les produits finis et semi finis ne sont destinés qu'à une catégorie de clients suffisamment "mûrs", en termes de développement technologique, pour absorber les produits en question.

2.1 L'APPROVISIONNEMENT EN MATIERES

Cette séquence qui correspond à la phase amont dans le système général est représentée par un nombre important de fournisseurs, de branches diverses et d'origines géographiques multiples.

D'une manière générale, les matières proviennent d'industries d'extraction (silice...) et de process industriels (produits chimiques....).

SEQUENCES

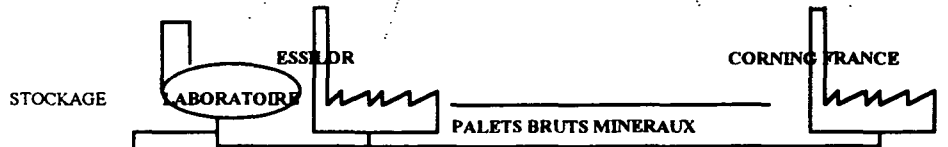
APPROVISIONNEMENT MATIERES

MATIERES PREMIERES

VERRES ORGANIQUES

VERRES MINERAUX

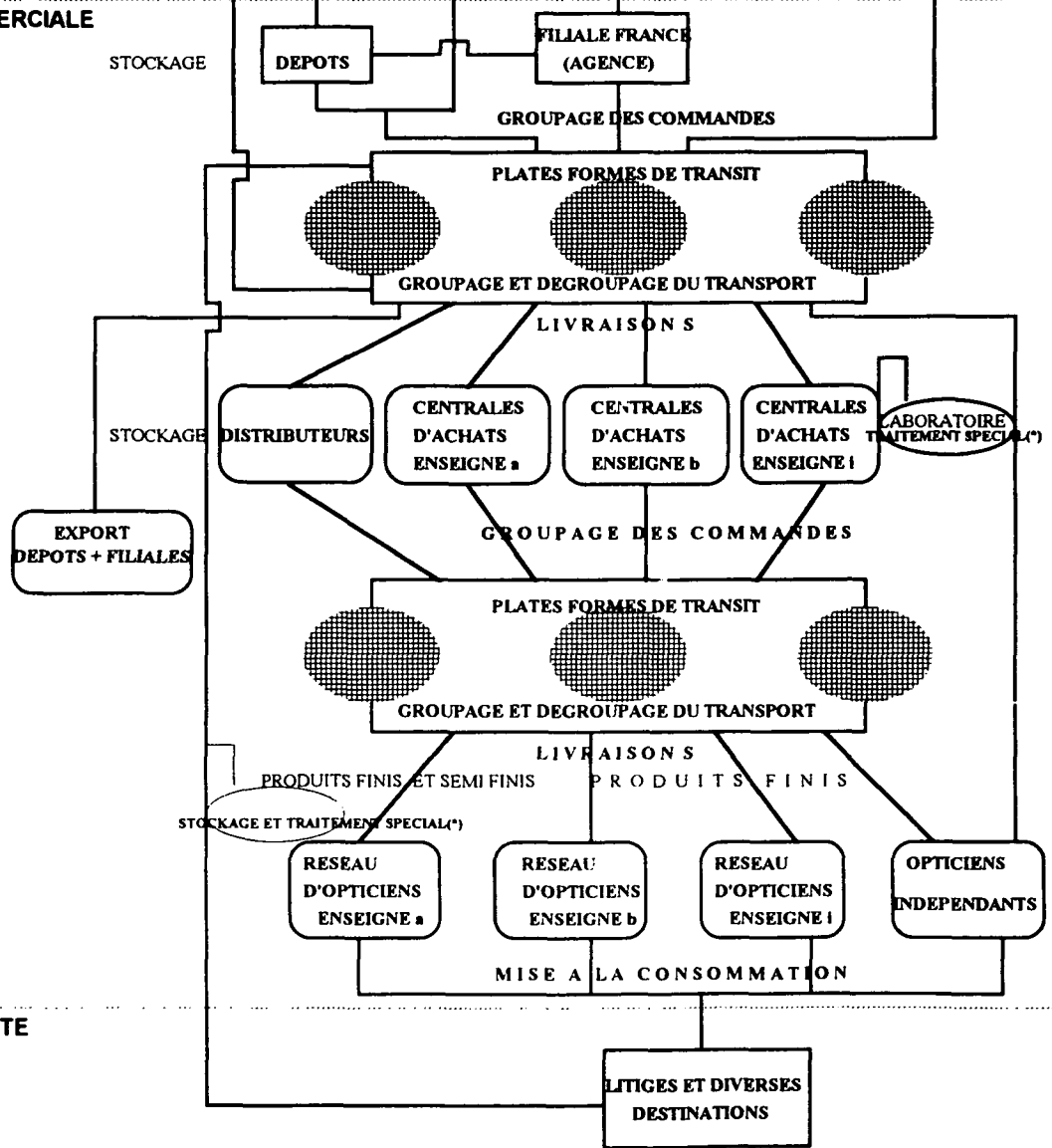
FABRICATION ET TRAITEMENTS INDUSTRIELS



TRANSFORMATION ET TRAITEMENTS INDUSTRIELS



DISTRIBUTION COMMERCIALE



SERVICE APRES VENTE

(*) CERTAINES ENSEIGNES ASSURENT UN TRAITEMENT INDUSTRIEL DU VERRE SOIT AU NIVEAU DE LA CENTRALE D'ACHATS SOIT AU NIVEAU DU MAGASIN

Dans le cas présent, en plus des utilités (eau, énergie,...) les matières sont spécifiques selon qu'elles sont destinées, pour ce qui est du verre ophtalmologique, à une fabrication de produits minéraux ou produits organiques; le produit ayant une destination identique - la transformation et le traitement - et un usage commun - la consommation de lunettes pour l'amélioration de la vue .

2.2 LA FABRICATION ET LA TRANSFORMATION

La fabrication, qu'il s'agisse du verre organique ou du verre minéral, relève d'une organisation Taylorienne de production de masse avec un recours important à la main d'oeuvre, bien qu'étant une industrie à forte intensité capitaliste.

Cette fabrication de masse qui induit des hauts niveaux de stocks tend à s'orienter vers une réduction des cycles et délais de fabrication. Cette tendance est possible grâce au système de consignation des stocks, opérée par le fabricant, chez le transformateur; le principe étant que la fabrication va alimenter et mettre à jour un stock localisé, géographiquement, chez le client (transformateur).

La fabrication et la transformation, très imbriquées et dépendantes appartiennent à des séquences différentes.

L'existence des deux séquences laisse porter à croire qu'il s'agit d'un rapport d'internalisation / externalisation, voire d'un recentrage. En fait, cette notion apparaît au sein de cette filière sous la forme suivante:

- Sous traitance de capacité avec prise de contrôle : cas très limité avec pour exemple ESSILOR vis à vis de BBGR.
- Sous traitance de spécialité, car le nombre de fabricants à l'échelle mondiale est relativement réduit face à un réseau développé de surfaceurs.
- Spécialisation intercontinentale au niveau des grands Groupes industriels.

Le souci de réduction des coûts est ainsi pris en considération au niveau de la sphère de fabrication tout en étant basé sur un appareil de production axant sa productivité sur les séries.

L'existence d'un stock important, même s'il est en partie déplacé, garantit le fonctionnement sans à coups de l'activité industrielle située en aval de l'approvisionnement; tout en précisant que le verre ophtalmologique présenté à l'état de palet brut (produit semi fini), a pour caractéristique d'élargir la gamme de transformation et d'utilisation possibles (gammes de puissance du verre).

2.3 LA TRANSFORMATION ET LES TRAITEMENTS INDUSTRIELS

Le cloisonnement des séquences est relativement strict, excepté pour ESSILOR qui assure une présence sur le front de la fabrication du verre organique, et sur le front de la transformation et des traitements de laboratoires des verres minéraux et organiques.

D'une manière générale, la séquence de transformation est largement occupée par divers surfaceurs et finisseurs intégrant ou non des opérations effectuées en laboratoire.

La transformation consiste à procéder au surfaçage du verre afin de lui donner une puissance pouvant satisfaire plusieurs niveaux de demande en aval, et conduisant à une autre transformation et/ou traitement qui seront, cette fois, opérés à l'extérieur de la séquence de transformation, telle qu'elle apparaît sur le schéma.

La transformation dans le cas d'ESSILOR est intégrée dans un réseau comprenant la séquence précédente avec la localisation des installations à une échelle internationale.

Les centres de transformation fonctionnent selon un rythme continu sans pression sur les délais. Les délais sont contractualisés et découlent d'une planification des approvisionnements avec le fabricant qui, souvent, assure cette opération grâce à l'existence du stock consigné - déjà évoqué - mis à la disposition du centre de transformation.

2.4 LA DISTRIBUTION

C'est une des phases les plus stratégiques au niveau du fonctionnement global du système car elle consiste à allier les flux des systèmes traditionnels de production sur stock et moderne de production à la commande, coexistants.

Elle assure une diffusion des produits finis et semi finis aux différents maillons composant les séquences.

Nous avons vu que la valeur consolidée de la production et des importations augmentait de 170 % dès lors que les produits étaient mis à la consommation finale.

L'importance de cette évolution a probablement pour origine, la diversité des maillons (pas moins de sept) apparaissant au niveau de la séquence de distribution. Une première idée nous amène aux environs de 5 fois le coût d'un verre usiné (palet brut), après une première transformation. Il ne s'agit que de la valeur contenue au niveau des sphères de fabrication-transformation. En d'autres termes, cette valeur n'entre pas dans la composition des 170 % accumulés au niveau de la sphère de distribution - qui peut pourtant intégrer un maillon de la transformation, comme le montre le schéma général de fonctionnement de la filière.

La difficulté d'accéder aux informations relatives aux prix, la diversité des conditions d'achats et les différentes marges commerciales pratiquées, ne vont pas faciliter notre tâche qui est centrée sur l'organisation générale de la profession et de son mode de fonctionnement.

Le processus de distribution démarre dès lors que les produits quittent les centres de transformation. Les produits s'orientent alors vers :

- Le dépôt central depuis lequel, les produits sont ventilés vers les autres stocks centraux (continentaux) et les stocks locaux (nationaux), dans le cadre d'opérations d'exportation et de distribution commerciale. Cette opération d'exportation alimente les centres de transformation et de traitements (intrants) ainsi que les stocks locaux

gérés par des filiales à l'échelle d'un pays (extrants). En raison de son rôle, le dépôt central est le coeur du système du fait qu'il conditionne le comportement de la chaîne logistique et assure son adéquation (Cf § 2.2 Stock central);

- Les stocks locaux qui constituent l'interface entre le marché (Opticiens, Centrales d'achats, et Distributeurs-Grossistes) et le dépôt central;

- Les distributeurs-Grossistes, en nombre limité, sont centrés sur des produits et services précis. Ils disposent d'un stock sur lequel sont puisées les commandes groupées de clients de tous bords, au niveau de la profession;

- Les centrales d'achats, souvent à la tête d'un réseau de points de ventes. Elles opèrent le groupage des commandes du réseau dans un souci de minimisation des coûts d'achats.

- Les points de ventes qui constituent le maillon terminal. Ce maillon est destinataire des flux issus d'une organisation, en amont, qui aura du s'adapter à l'évolution d'un marché très exigeant en matière de délais de livraison et de qualité de service. La raison est la quasi - absence de stocks au niveau de la majorité des points de ventes, du fait de la pression d'une concurrence qu'il n'est pas toujours aisé d'affronter sur le terrain de la qualité de services, des prix, du concept marketing ...

2.4.1 Le transport

Le transport est l'outil assurant la circulation de produits issus de politiques distinctes menées par les divers intervenants de la profession.

Il achemine les produits au travers de plates formes de transit sur lesquelles sont opérés des groupages.

La durée de livraison étant de J+1 avant midi, ces plates formes n'accueillent, en aucune façon, des produits durant une période supérieure à 12 heures. Mieux, la distribution peut avoir lieu l'après midi suite à un ramassage opéré le matin.

Au cours du processus de distribution commerciale, il apparaît deux grandes phases de livraison:

- la phase de livraison à une clientèle intermédiaire, non directement confrontée au marché final;

- la phase de livraison aux opticiens (maillon terminal)

Les deux pouvant être combinées en même temps, compte tenu de l'existence de centrales d'achats d'opticiens constituant un maillon précédant la mise en vente au consommateur final.

Ces deux phases associent chaque fois le transport, formalisé sur le schéma par les plates formes de transit.

Il est bien évident que la valeur du produit va conditionner la configuration du transport car les plates formes, en question, voient transiter les produits :

- une première fois, en provenance des centres de transformation et des stocks locaux,
- une deuxième fois, après groupage des commandes auprès d'une centrale d'achats ou d'un distributeur.

Cette présentation peut donner à penser que l'organisation logistique de la filière génère des transports supplémentaires, occasionnant un gaspillage. Cela ne nous semble pas être le cas, pour plusieurs raisons :

- Le groupage des commandes va permettre d'économiser du transport, en termes physiques (a priori);
- Le groupage des commandes peut permettre de réaliser des marges supérieures en raison des coûts d'acquisition privilégiés, et compenser un éventuel gaspillage de transport (à posteriori).

L'impact d'une telle configuration va permettre au transporteur de faire jouer l'effet volume puisque la prestation est sollicitée plusieurs fois - de surcroît - auprès du même transporteur.

Cette réalité pour le transporteur est tout à fait consolidée par deux éléments principaux :

- un contexte où les prix du transport sont ramenés vers le bas, en raison de la surproduction de transport;
- un nombre limité de transporteurs agissant pour le compte de la profession et opérant des groupages de transport de produits ophtalmologiques de marques concurrentes.

En fait, l'obligation de loyauté qui est souvent imposée au sous traitant du transporteur, vis à vis d'un éventuel service à la concurrence ne s'applique pas. Mieux, dans le cas des transporteurs CALPACK SYSTEM, EXPANFRET et EAGLE SERVICES (ensemble ou séparément), nous rencontrons des produits ESSILOR, BBGR, OUEST OPTIC, EFOP, CIBA VISION.....et des grandes marques de montures à l'intérieur d'un même véhicule.

Enfin, l'optimisation du transport pouvant résulter d'un remplissage au retour n'existe pas du fait que cette prestation est sous traitée à des artisans qui n'ont aucun impact sur la rentabilité de leur donneur d'ordres, si ce n'est à travers les litiges pouvant survenir à la livraison. Ces litiges sont d'ailleurs couverts par une assurance que le donneur d'ordres leur impose de prendre alors même qu'il ne s'agit que d'une location de véhicule avec chauffeur.

2.4.2 Les stocks

Le principe d'existence du stock est particulier en ce qu'elle n'est pas perçue négativement, à l'instar des autres branches d'activités. Au contraire elle peut constituer un enjeu stratégique puisque dans la profession la sous traitance du stock n'existe pas, tout au moins, au niveau des entreprises que nous avons eu l'occasion d'interroger.

La localisation des stocks peut, par contre, constituer une réponse stratégique à la notion de raccourcissement des délais de livraisons et du cycle de fabrication : passage d'une production de masse à une production sur mesure.

A chacun des maillons de la chaîne logistique, nous constatons l'existence de stocks.

La présence de stocks est exclue au niveau des acteurs du transport, contrairement à ce qui existe dans la grande distribution.

La raison peut justement provenir de deux aspects essentiels de la logistique :

- Les produits ont une valeur marchande importante et peuvent absorber des coûts logistiques supplémentaires dilués dans la valeur des produits ophtalmologiques;
- La fiabilité attendue d'une structure extérieure est probablement inférieure à celle qui serait attendue, notamment lorsque l'analyse de la qualité renvoie souvent à la sous traitance de la traction qui, elle, est relativement récente.

2.5 LE SERVICE APRES VENTE ET LES DESTINATIONS DIVERSES

2.5.1 Les retours (Cf Schéma de suivi de la distribution 2ème partie § 3)

La distribution commerciale peut donner lieu à des malfaçons suivies de litiges à l'occasion de la livraison des produits. Ces litiges seront gérés par les services après vente de l'expéditeur et du transporteur.

Le processus de mise en oeuvre du service après vente, prévoit que l'expéditeur constitue l'interlocuteur du destinataire et du transporteur et le transporteur celui de l'expéditeur et de l'artisan sous traitant.

Généralement le destinataire et l'artisan qui sont en contact journalier ne sont pas intégrés dans le système d'informations permettant le suivi des colis.

Par ailleurs, et en général, ni le contenu ni le volume du colis ne sont recensés par le maillon transport, au point que la non qualité ne peut quasiment être constatée, qu'à la livraison.

Pourtant des informations sont échangées entre l'expéditeur et le transporteur, mais elles ne permettent pas de prévenir suffisamment à temps la non qualité.

En fait, la coordination se heurte à la multiplicité des expéditeurs qui n'ont pas toujours une culture commune même si le produit, lui, est commun et le transporteur, également. A cette séquence du système, peuvent apparaître tous les effets induits par les non qualités se greffant dans la chaîne logistique.

En effet, les performances attendues du transport pour le raccourcissement des cycles de livraison et de fabrication donnent lieu au développement de services tels que ceux en place chez GRAND OPTICAL.

Des défaillances dans la séquence de distribution commerciale peuvent donner lieu à des retombées en matière d'environnement non négligeables - puisque intégrés dans un fonctionnement durable - tels que les encombrements, la pollution, la surconsommation d'énergie.....générés par du transport supplémentaire et rapide pour corriger les non qualités.

Dés lors, l'intérêt d'une organisation logistique performante est apparent; l'internalisation des opérations de préparation des livraisons peut s'imposer

2.5.2 L'Atoll des opticiens

Cette association humanitaire met en oeuvre une organisation logistique de récupération des produits ophtalmologiques.

Cette opération de récupération s'inscrit dans la logistique d'ensemble de la filière et concerne les produits invendus en raison des effets de mode et du développement des innovations technologiques très présents dans la filière ophtalmologique.

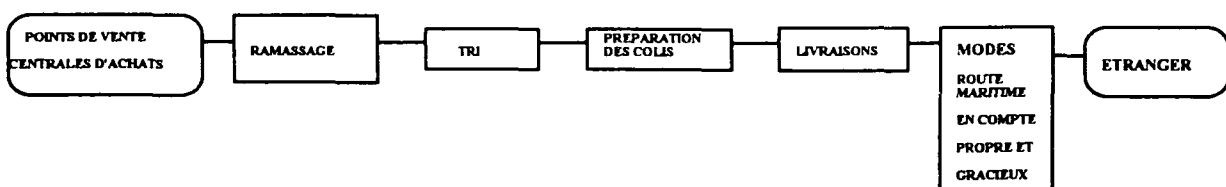
Le principe de la gestion des surplus s'inspire d'une approche voisine de la logistique du recyclage tout en évitant la réinjection des produits vers la sphère de fabrication et de transformation, mais plutôt vers des marchés demandeurs, principalement composés de pays où la population est fortement démunie.

Ce système a pour finalité la mise à disposition gracieuse de produits ophtalmologiques dans des pays du tiers monde en recourant à des moyens logistiques, autant que possible, gracieux.

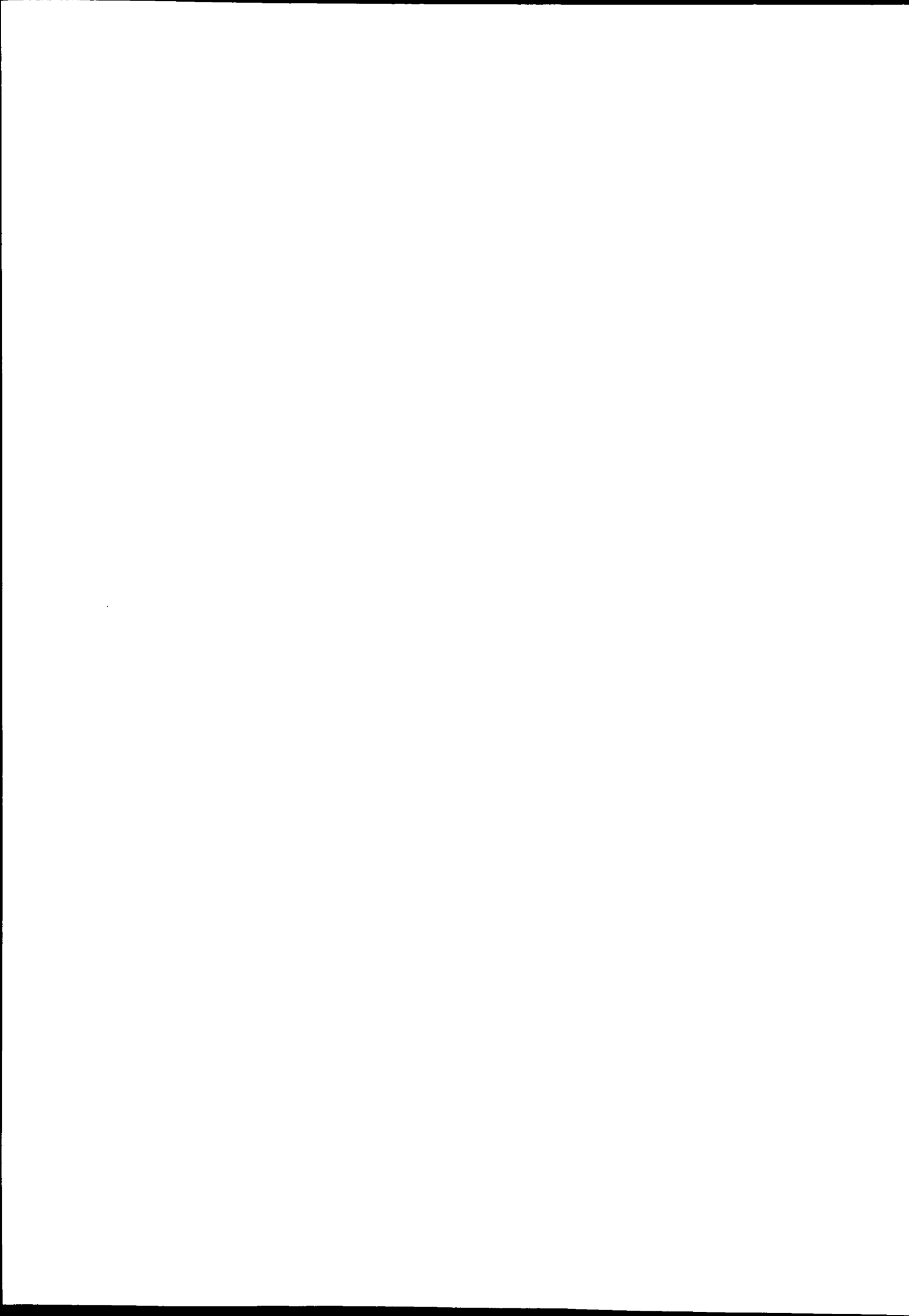
Il existe une Organisation Non Gouvernementale (ATOLL des Opticiens) qui est chargée de la récupération des fins de séries, des stocks morts et des produits déclassés, et des équipements et accessoires, auprès des fabricants et des opticiens.

Ensuite est organisé un tri qui va donner lieu à une préparation de colis à confier au transport par route/navettes. Certains transporteurs familiers de la profession "jouent le jeu". Lorsqu'il n'a pas été possible de recourir à des moyens propres, tel que cela se fait en général, le transport par mer est confié aux voiliers de l'espoir, et lorsque cela est possible, à la Marine Nationale, sur des liaisons précises.

Le schéma peut se résumer à ce qui suit :



GRAPHE 8



3 - DES METIERS EN MUTATION, D'AUTRES EN EMERGENCE

3.1 LA VENTE DE PRODUITS OPHTALMOLOGIQUES : L'OPTICIEN

L'évolution du métier d'opticien s'observe aisément à travers la présentation suivante :

PROGRESSION DU METIER	DESCRIPTION	ORIENTATION DE LA PROFESSION
POINT DE VENTE OPTICIEN	Le métier d'origine s'oriente vers un élargissement des services offerts à travers l'agrandissement des installations en superficie et en équipements.	Les enseignes se développent et leurs promoteurs mettent l'accent sur l'originalité, la spécificité ou la qualité du service offert par l'enseigne.
CENTRALE D'ACHATS D'OPTICIENS	Stade économique nécessaire. Des cas d'orientation vers le laboratoire de traitement existent.	Erigées en amont d'un réseau de points de ventes, elles peuvent aussi héberger des lignes de fabrication de produits ophtalmologiques accessibles, en termes de technologie : les montures qui symbolisent souvent l'enseigne.
DISTRIBUTION-GROS	Centrale d'achats assurant la distribution sans restriction de marque ou d'enseigne.	La concurrence est déconcertée face à un client constituant également un compétiteur, sur un marché de la distribution très peu fréquenté.
LABORATOIRE	Opération de traitement spécial	Encouragée par les fabricants également fournisseurs d'équipements
TRANSFORMATION (SURFACAGE)	Souvent ramenée à la fabrication, cette activité consiste en une sous traitance de spécialité et/ou de capacité, selon l'orientation technico -économique du fabricant. Elle est soumise à l'achat de brevet. Les procédés ne pouvant pas être acquis par les petits opticiens	Ce segment d'activité est largement fréquenté et n'évolue, souvent, qu'en fonction de la position du transformateur-surfaceur par rapport à la tutelle d'un fabricant, car en dehors, l'activité est limitée à une petite catégorie d'opticiens souvent anciens dans le métier.
FABRICATION	Activité située en amont de la chaîne logistique de la filière. Elle se distingue par la nature des matières premières intégrées dans la composition du produit.	Le nombre de fabricants est très réduit conférant à cet échelon de la filière une importance stratégique majeure, inaccessible, enviable et protégée.

TABLEAU 2

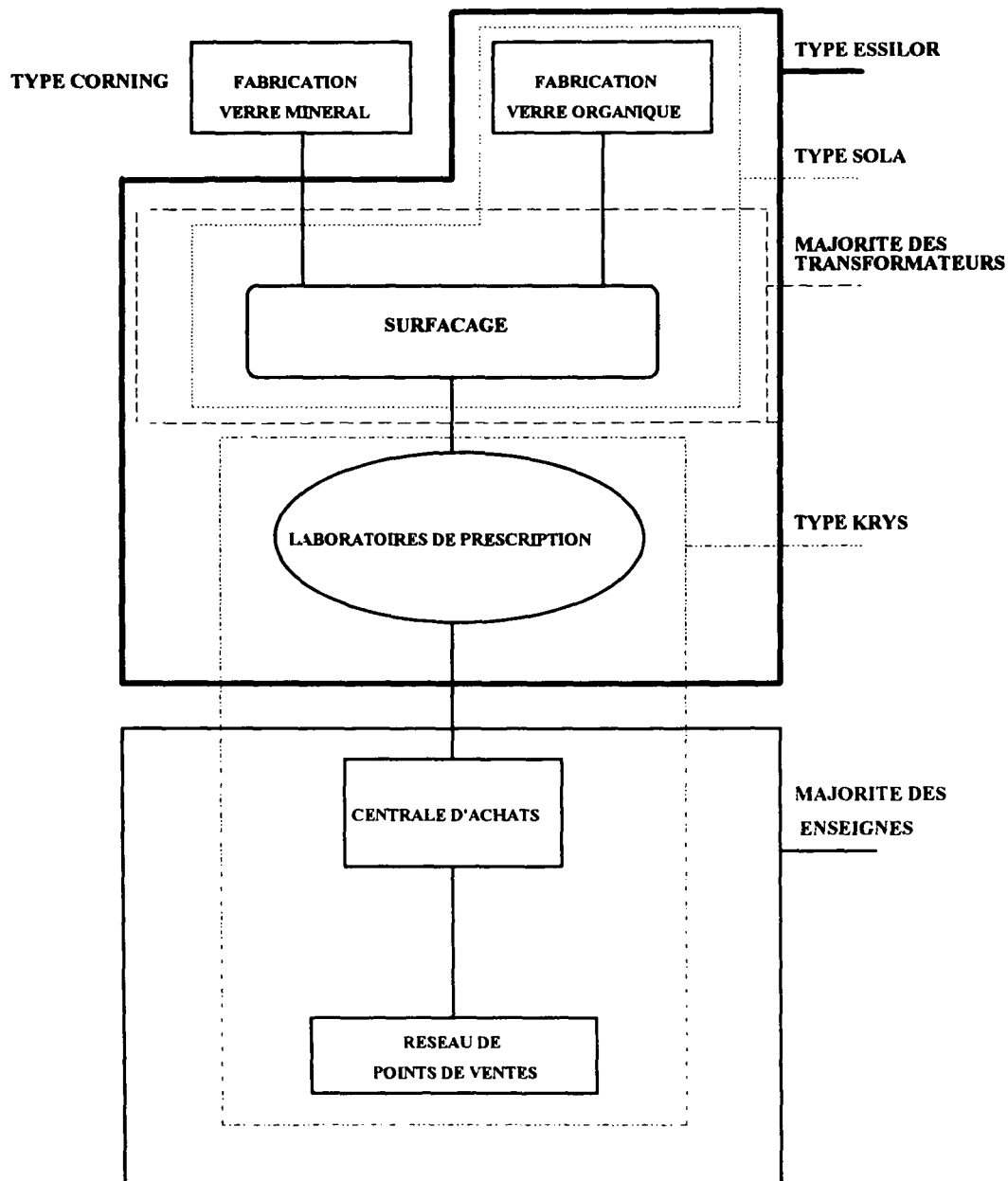
L'opticien oriente son activité vers des maillons situés en amont de la vente, tout en favorisant, autant que possible, une intégration verticale au plus près possible de la fabrication.

La réussite d'ESSILOR qui constitue l'émanation des sociétés LISSAC et ESSEL ne peut qu'encourager les candidats potentiels à l'intégration verticale quelles que soient les formes d'organisation y ayant présidé.

Des opticiens tels GRAND OPTICAL (disposant d'une organisation logistique efficace), malgré leur jeunesse dans la profession et KRYS (qui a une capacité de traitement du verre digne des séquences qui le précèdent) ambitionnent d'intégrer verticalement de nouvelles tâches.

Cela dit, la réussite de cette intégration verticale impose un passage par des phases intermédiaires nécessaires à la maîtrise d'un certain niveau de technologie. Ces phases peuvent se résumer à des segments d'activités occupés par les traditionnels représentants de la profession.

DIFFERENTS SEGMENTS D'ACTIVITES OCCUPES PAR LA PROFESSION



GRAPHE 9

Comme l'indique le schéma, l'occupation des segments d'activités est progressive ou orientée, mais bien cloisonnée. Cette orientation découle de la capacité du promoteur à maîtriser les séquences présentées plus haut.

3.2 LA PRESTATION LOGISTIQUE

Le point commun, pour les différents segments d'activités décrits, est probablement que les différents acteurs s'obligent à maîtriser leurs flux physiques puisque, en aval, est adoptée une organisation réactive.

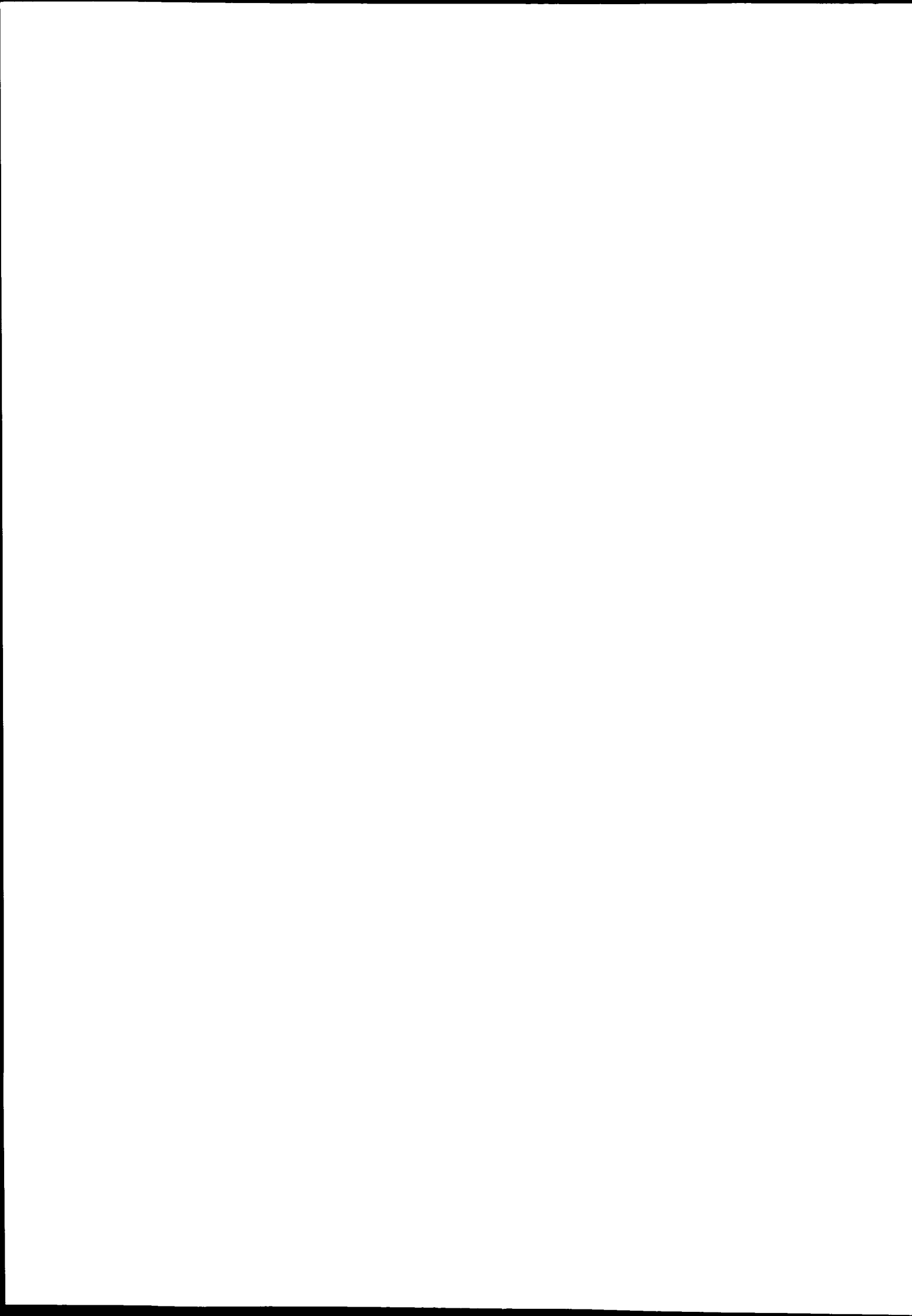
Cette organisation dépend des maillons internalisés de la distribution commerciale où l'on assiste à l'appropriation chez l'opticien "évolué" de tâches logistiques confiées dans d'autres branches d'activités à des prestataires logistiques, souvent externes.

En d'autres termes, ce qui se passe dans le transport est comparable, en ce que l'activité se déplace vers des maillons porteurs de valeur ajoutée.

Dans l'optique oculaire, les progrès logistiques effectués, en matière d'organisation du transport, de gestion des stocks et de préparation de commandes, accompagnés des maillons maîtrisables des séquences précédant la distribution, peuvent offrir à la profession le maillon "prestation logistique" en compte propre compte tenu de la valeur du produit.

D'ailleurs, dans d'autres activités - dont l'informatique - qui disposaient de produits et de forme d'organisation logistique comparable, des interfaces logistiques sont apparues mais le contrôle s'est maintenu, pour des raisons éminemment stratégiques. Il s'agit, par exemple, de la filiale commune à IBM et CALBERSON : LOGIC LINE.

Un distributeur n'ayant aucun lien organique avec les différentes séquences du système (OPHTALMIC) peut constituer le profil idéal pour le rôle de prestataire logistique. Mais dans la profession ophtalmologique, des acteurs représentatifs de la profession continuent d'apprécier cette évolution du métier de prestataire logistique sous un angle réducteur car le véritable métier visé est la fabrication, source d'indépendance des approvisionnements et de progrès technologique.



DEUXIEME PARTIE
LE FONCTIONNEMENT DE LA FILIERE

2 - LA PRODUCTION

La production du verre ophtalmologique est une industrie à forte intensité capitalistique.

La totalité de l'activité de fabrication est intégrée.

2.1 UN FABRICANT DE PRODUITS SEMI FINIS

L'usine de CORNING France fournissant les surfaceurs de verre minéral est implantée à Fontainebleau. La vocation de la région pour le verre est confirmée par un décret du Roi en 1750, en raison de la disponibilité ...

- de sable pur,
- de combustible en abondance,
- du transport par voie d'eau.

Jusqu'en 1973, cette activité était assurée par SOVIREL.

Corning France filiale à 100 % de Corning USA s'installe et se place comme leader dans la fabrication du verre minéral; cette société étant spécialisée à l'origine dans le verre d'éclairage.

La concurrence mondiale accorde le leadership à CORNING qui exerce son activité aux côtés d'un nombre très réduit de compétiteurs:

SCHOTT (Allemagne)
PILKINGTON (Royaume Uni)
HOYA (Japon)

Les principales informations concernant le Groupe CORNING sont présentées ci dessous:

	Groupe CORNING	CORNING France
Chiffres d'affaires	3.3Milliards \$ us	1 Milliard Frs
Produits	60.000 produits	1000 modèles
Effectif	28.000 personnes	550 personnes

TABLEAU 3

A l'échelon mondial 5 divisions, spécialisées sur des familles de produits, participent à la promotion du Groupe CORNING:

Les activités de CORNING liées au verre ophtalmologique se répartissent sur 4 implantations dans le monde:

- pour la France, il s'agit de l'ex site de SOVIREL (verres DURALEX) à Bagneaux sur Loing (près de Fontainebleau) dans le département de la Seine et Marne.

- 2 sites au USA

- 1 site au Brésil.

La production

La logistique de fabrication du verre ophtalmologique est complexe en ce qu'elle regroupe une centaine de matières premières différentes, une centaine de compositions différentes, 10.000 modèles différents (palets) et 1.000 nouveaux modèles par an.

Les flux Amont

Les matières premières et utilités ont globalement trois origines :

- locale : sable, silice, fougères, cendres,....énergie, eau.

- nationale : produits chimiques (2 fournisseurs)

- internationale : produits chimiques (3 fournisseurs)

Les intrants ayant souvent des prix élevés, la contrainte au niveau des prix du transport est faible; la route est d'ailleurs le mode privilégié de transport de CORNING.

Les flux internes

Ils sont coordonnés par le service Achats, chargé de l'approvisionnement en:

- matières premières

- fournitures de bureaux

- contrat d'énergie

Le service Facturation, Emballage-Expéditions est chargé de la commande du transport auprès d'un transporteur exclusif (COTRALOG) issu d'un service rattaché, à l'origine, à la société.

Le service logistique est gérant du calendrier de l'outil de production en ce qu'il assigne les demandes aux moyens de production.

Des réaménagements sont en cours afin de confier à la fonction achats les appels d'offres de transport et diversifier ainsi les transporteurs.

Les flux Aval

La clientèle est essentiellement composée d'usines de transformation et de traitements industriels.

La livraison des usines est opérée au moyen d'un stock de consignation au niveau des infrastructures des clients. Cette formule consiste à mettre à la disposition des usines un stock de verres dans lequel sont prélevés, au fur et à mesure, les besoins de production. Le stock est mis à jour par CORNING. Ce qui lui permet d'assurer un approvisionnement en temps utile sans pour autant subir la contrainte des charges liées au stockage.

En plus de cet avantage, les marges sont perçues à ce stade de la transformation du verre.

En fait, la totalité des stocks est gérée par CORNING qu'il s'agisse autant des matières premières et consommables que des produits finis et semi finis destinés à une transformation (surfaçage).

Le nombre de clients étant limité cela implique, pour CORNING, une gestion aisée de l'approvisionnement des stocks situés sur les sites des usines clientes.

Par ailleurs, le produit étant fabriqué en masse, les délais ne sont pas courts bien qu'ils tendent à le devenir et les quantités également; ce qui devrait orienter, à terme, le processus vers une fabrication à la demande et sur mesure.

A l'heure actuelle, l'externalisation des stocks n'est pas envisageable en raison de la valeur importante qu'ils représentent et du nombre réduit de clients. Cette situation ne plaide d'ailleurs pas pour la mise en place d'un dépôt central ou régional.

Le transport

En matière de transport, la production est acheminée par COTRALOG, Société née des restructurations intervenues au sein de CORNING.

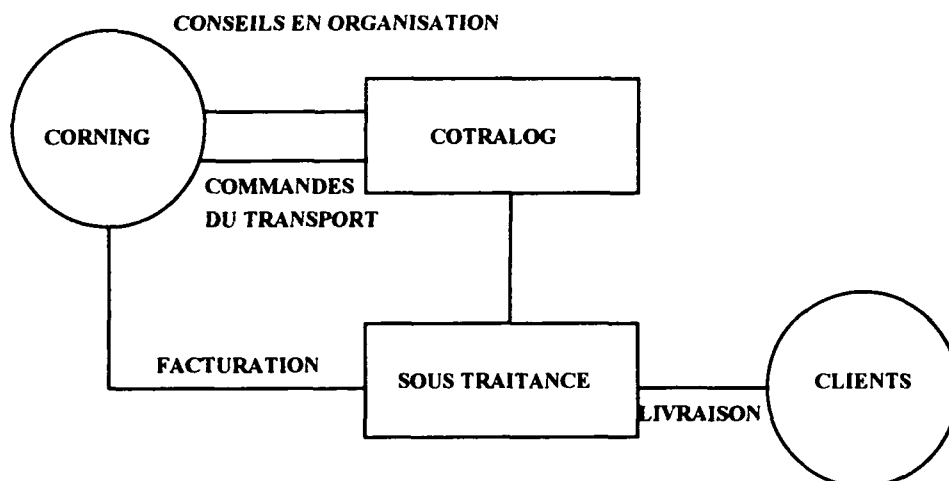
Cette société intervient également en tant que prestataire de services pour le compte de THOMSON VIDEO GLASS, qui a hérité en 1970 de l'activité tubes cathodiques au moment du rachat de SOVIREL par CORNING.

Globalement, dans le transport des produits verriers assuré par COTRALOG, le verre ophtalmologique CORNING constitue l'essentiel de la valeur; l'activité THOMSON constitue l'essentiel du tonnage.

En 1970, le service transport de CORNING comptait 100 personnes. Depuis la création de COTRALOG, en 1990, il n'en compte plus que 13. Cet effectif représente le personnel de conduite, le personnel chargé des questions d'administration, de douane et de transit.

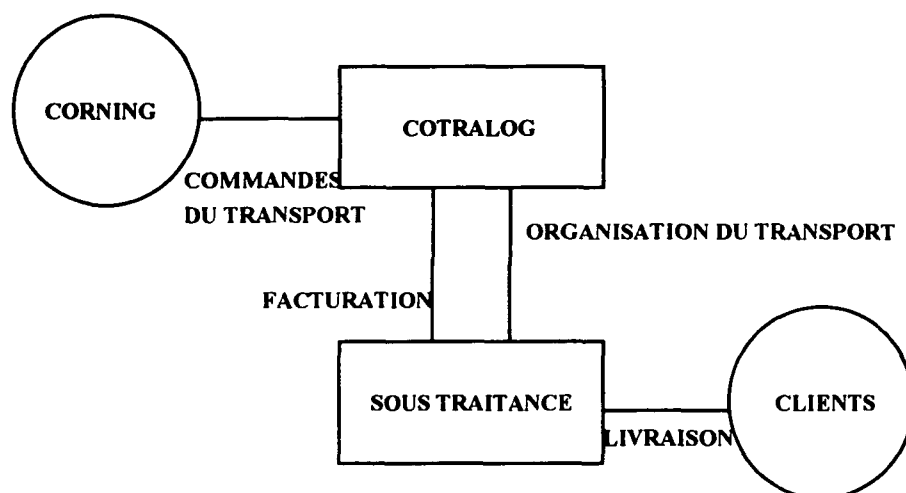
En 1983, le transport avait été rattaché à la Direction Financière qui avait en charge les aspects liés à la douane et au transit et dont la mise en oeuvre était confiée à des commissionnaires.

A l'origine, le schéma de fonctionnement était le suivant :



GRAPHE 10

Le système fonctionne actuellement comme suit :



GRAPHE 11

Le transport est externalisé sans formalisation par un contrat, ce qui permet à CORNING de recourir à d'autres transporteurs même si l'exclusivité est quasiment de mise.

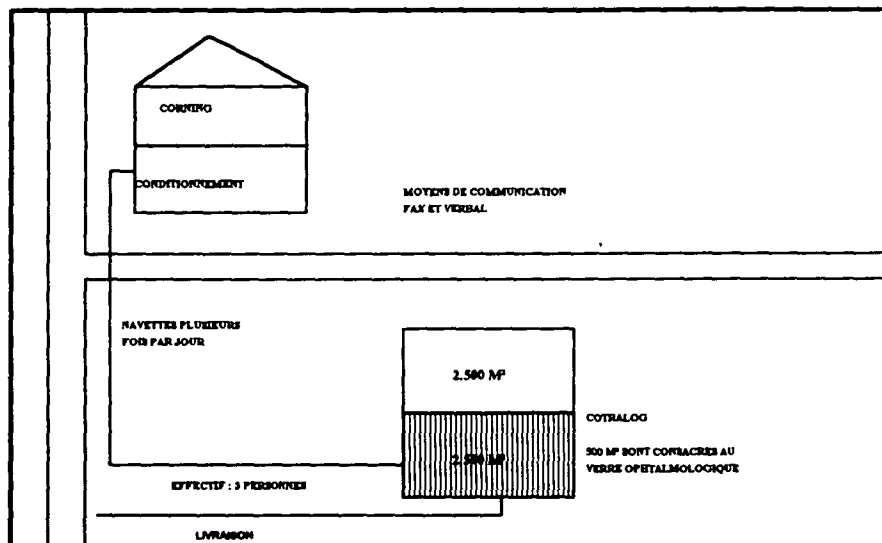
D'une manière générale, le transport qui n'est pas confié à COTRALOG est assuré par celui du client qui se charge de récupérer les produits à l'usine, avec des moyens propres ou affrétés.

Les interlocuteurs au transport, auprès de CORNING, sont les services Commercial et Finances, car le service transport n'existe plus.

A notre connaissance, il n'existait pas de structure logistique au niveau de l'organisation centrale la société CORNING, mais la structure Marketing semblait être en charge des aspects liés à la distribution et au stockage.

Infrastructures

COTRALOG et CORNING exercent leurs activités sur des installations mitoyennes qui sont la propriété de CORNING. Cette situation semblerait précariser l'activité logistique de COTRALOG, alors même que la formule d'entrepôt dédié est relativement développée.



GRAPHE 12

Prestations

Grâce à des moyens informatiques élaborés, toutes les opérations effectuées permettent la mise à disposition des marchandises à destination.

Le service consiste actuellement à mettre à disposition :

- en France (ex works EXW FCA)
- Export FCA (Transport multi modal Coût et Fret)

et atteindre une connaissance suffisante dans le suivi du niveau des coûts de transport (Frais consulaires > Frais de transport)

La préparation des commandes est assurée par CORNING. Le regroupement des commandes est effectué par COTRALOG.

Le niveau de ces opérations représente 14 Tonnes/jour

La flotte s'élève à 3 camions :

- 1 semi remorque (11 TCU)
- 1 porteur (11 TCU)
- 1 petit (3,5 T)

Le principe du "Carton box" (possibilité de gerbage 500/600 Kg à plein) est largement exploité du fait des possibilités d'intégrer ce type de conditionnement dans les conteneurs.

En effet, le conteneur est également un mode de conditionnement privilégié puisque les produits sont souvent destinés à l'exportation.

Sous traitance

Elle est exclusive à CORNING, pour l'instant, mais au niveau de la traction celle ci est assurée par une quinzaine de sous traitants rattachés à COTRALOG.

L'organisation actuelle est héritée et s'est vue imposer des méthodes correspondant à un cahier des charges de CORNING.

Ressources humaines

Les effectifs déjà annoncés comprennent 3 cadres affectés comme suit :

- au niveau de l'entrepôt
- chargé des questions liées à l'Export
- chargé des questions douanières.

Toutefois, ce personnel est appelé à être remplacé par la catégorie Maîtrise afin de mobiliser le personnel d'encadrement sur l'identification des coûts logistiques qui ne sembleraient pas suffisamment maîtrisés.

Les perspectives

L'activité actuelle est centralisée et pratiquement en mono liaison (CORNING). Elle ambitionne de s'élargir à d'autres acheteurs en intégrant le concept de réactivité-flexibilité.

Pour ce faire, l'objectif recherché par COTRALOG, à travers une Plate forme logistique multi-services, est la mise en place d'une entité assurant :

- l'organisation du transport
- la sécurisation dans le règlement des paiements

Cette entité, prenant la forme d'un Holding, pourrait offrir les produits suivants :

- Transport dans tous les modes,
- Prise de contrôle d'un commissionnaire,
- Agrément des douanes (Acquisition en cours)

En fait, il s'agirait d'offrir un service transport complet grâce à des prises de contrôle de structures spécialisées.

Par ailleurs, l'utilisation d'un réseau européen par le biais d'accords de coopération est également envisageable, dans un second temps; les conditions permettant de faciliter ce processus se formaliserait déjà par la suppression de la vente franco frontière, sur proposition de COTRALOG.

Une telle ambition laisse transparaître l'évolution de l'activité vers une vocation nouvelle et choisie, recourant à la sous traitance. Ce choix demeure la référence en matière de solutions pour la réduction des coûts puisque les charges incombent à un acteur externe à l'entreprise.

La prestation logistique n'est pas l'objectif affiché mais il n'en demeure pas moins que, dans la réalité, celle ci se profile puisqu'il s'agit de produits à haute valeur marchande auxquels, il s'agit d'imprimer un complément de valeur grâce à des prestations élaborées que se propose d'offrir COTRALOG (Cf Les perspectives, ci avant)

Les moyens étant le développement d'un réseau à travers une croissance externe et des prises de contrôle éventuelles - au travers d'une structure Holding - garantes du développement des prestations assurées par des professionnels.

Or les tâches logistiques (gestion des stocks, préparation de commandes, conditionnement) sont justement internalisées par CORNING, compte tenu du niveau de la valeur intégrée dans ses produits.

D'ailleurs, un nouveau cahier des charges est en préparation afin de préciser et d'aménager les services offerts par le transport et diversifier ainsi les intervenants. De son côté, CORNING maintiendrait son contrôle sur l'organisation logistique constituant la gestion des produits et les infrastructures de stockage-expéditions.

En fait, CORNING qui avait externalisé le transport pour se recentrer sur son métier d'origine semble vouloir s'orienter vers l'occupation de maillons de la chaîne logistique au détriment de son ex service Transport érigé en entreprise par actions.

Dés lors, les ambitions de COTRALOG liées à une diversification du paysage des acheteurs de prestations et une diversification des compétences auraient elles simplement pour mobile des considérations de survie?

Les deux alternatives sont certainement très étroitement liées, mais également très nécessaires.

Il apparaît, en tout état de cause, que le recentrage sur le métier d'origine d'un acteur (le fabricant) semble influencer négativement sur les perspectives d'évolution d'un autre acteur (le transporteur) dont le métier a amorcé sa mutation -.

2.2 UN FABRICANT ET TRANSFORMATEUR INDUSTRIEL

Le Groupe ESSILOR, devenu numéro 1 mondial dans le domaine de l'amélioration de la vue, est né en 1972 de la fusion des deux principales sociétés françaises d'optique ophtalmique : les sociétés ESSEL et SILOR. Trois années après la fusion ESSILOR entre en bourse.

Le passage du chiffre d'affaires de 280 millions de francs à 6 milliards de francs dont 70% réalisés sur les marchés extérieurs, entre 1972 et 1992, a été possible grâce au renforcement de la présence du Groupe en Europe et au développement de ses réseaux en Amérique et en Asie.

ESSILOR se situe à la première place mondiale de l'optique ophtalmologique et doit sa position à sa forte capacité d'innovation technique et logistique.

Au niveau technique, les verres organiques incassables, et légers ORMA, les verres progressifs pour presbytes VARILUX, les lentilles de contact souples....., notamment, figurent parmi les principaux produits conçus par ESSILOR.

La gamme offerte se répartit comme suit :

Verre correcteur	73 %
Montures	10 %
Instruments	6 %
Lentilles	5 %
Divers	6%

Les exportations d'ESSILOR se développent grâce à l'existence d'un réseau international, particulièrement actif.

Au niveau logistique, les infrastructures implantées dans le monde assurent, à travers les usines de fabrication de séries, les installations de finition des verres, les dépôts centraux et régionaux et les filiales de distribution(une soixantaine), la mise en disposition des produits en tous points du globe.

Les axes d'activités

ESSILOR est intégré sur les deux axes d'activités décrits dans le tableau qui suit :

LOGISTIQUE INTERNATIONALE	ORGANISATION COMMERCIALE
Gestion de la production : usines	
Stocks centraux et locaux	
Distribution entre différents stocks	Distribution

TABLEAU 4

Au sein du Groupe, la logistique est unique et procède d'une configuration intercontinentale via des dépôts abritant des stocks centraux et des stocks locaux.

Les différents maillons logistiques sont totalement internalisés au sein du réseau ESSILOR, à l'exception du transport - confié à des sociétés extérieures - qui n'est plus recensé parmi les différents axes et métiers existant au sein du Groupe.

Les stocks locaux, rattachés aux filiales, assurent la distribution de produits de séries, livrés en l'état, sur les marchés locaux .

La gestion de production s'exerce à l'échelon des usines qui ont une flexibilité relativement faible. Les usines sont implantées en France, en Irlande, en Asie et en Amérique (sud et nord) avec des spécialisations par usine.

Les stocks centraux sont orientés vers les usines, par l'amont et vers les stocks locaux, par l'aval.

La logistique des stocks locaux qui se situe à l'échelon des filiales, au nombre de 17 en Europe, est orientée principalement vers la clientèle. En fait, les stocks locaux alimentent les ateliers de transformation qui mettent ensuite à la disposition des clients (centrales d'achats, grossistes et opticiens), via les transporteurs affrétés, d'une manière régulière, les produits commandés.

Les métiers

Les métiers s'exercent au sein d'une industrie peu automatisée mais à forte capacité d'innovation technologique.

Le premier métier consiste en la fabrication en masse de produits semi ouvrés ou finis. Ce marché est dominé par un nombre restreint de fabricants. Les principaux étant :

ESSILOR
SOLA (Anglo Saxon)
HOYA (Japon)
ZEISS (Allemagne)
RODENSTOCK(Allemagne)
NIKON , SEIKO (Japon).....

Le deuxième métier concerne la transformation-traitement du verre où nous assistons à la présence d'un nombre beaucoup plus important d'acteurs. La transformation-traitement porte, notamment, sur des opérations de :

- surfaçage,
- coloration,
- traitement de surface (anti rayure, anti reflet, ...)

Le réseau ESSILOR

Le réseau se compose de centres de fabrication, de dépôts centraux assurant les échanges intercontinentaux, de filiales de transformation et de distribution et, enfin, d'agences, assurant l'interface avec les opticiens. Ce réseau s'est développé depuis les années 60 sans que la pression sur les délais observée, actuellement, au niveau de l'ensemble de l'activité économique n'influence la configuration de ce réseau. Le déploiement géographique s'est stabilisé depuis 80.

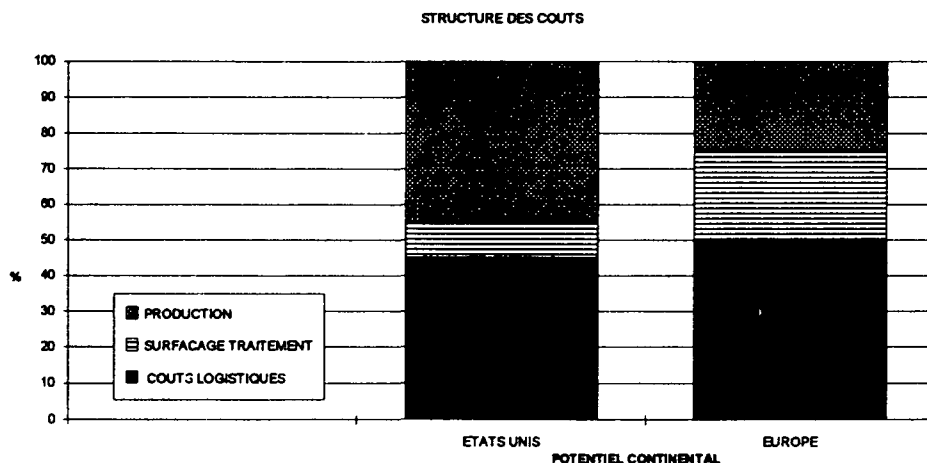
VERRE MINERAL _____ **INSTALLATIONS DE SURFACAGE**
VERRE ORGANIQUE _____ **DEPOTS CENTRAUX** _____ **INSTALLATIONS DE SURFACAGE**

Les stocks continentaux sont concentrés en :

- Europe
- Amériques
- Asie

Les échanges intercontinentaux sont assurés à partir des stocks centraux et il semble que les coûts logistiques enregistrés à cette occasion ne sont pas négligeables si l'on en juge par l'allure du graphe ci après.

Ces coûts intègrent, principalement, le stockage, la préparation de commande - qui, dans le cas de la France, est automatisée en partie - et le transport. Les aspects liés à la valeur des produits peuvent expliquer la part dominante des coûts logistiques en Europe par rapport aux Etats Unis (Les Etats Unis figurent parmi les principaux importateurs de verre). De plus, cette configuration tenait probablement compte d'un espace géographique européen non homogène ni unique, imposant donc des frais douaniers et de transit contrairement au nouveau continent.



GRAPHE 13

En France, le réseau se compose de :

- 3 centres de fabrication et de transformation,
- 1 stock central localisé sur trois sites distincts des centres de fabrication et constituant le stock central Europe,
- 15 agences (commercial et stocks) auprès desquelles sont exprimées les commandes au moyen du téléphone, principalement, et opérés les ramassages des colis.

Un tel réseau donne lieu à des interventions multiples qui peuvent expliquer l'importance du niveau des coûts logistiques. Toutefois, une réduction des sites ne pourrait s'envisager qu'accompagnée d'une performance notable du transport.

Pourtant, cette performance n'aura pas de sitôt l'occasion de s'apprécier autrement que par la traction puisqu'il n'ait pas conçu de sous traiter les autres maillons (Gestion des stocks et des commandes, préparation des commandes.....) à des prestataires extérieurs, en raison de la philosophie du Groupe :

- consistant à faire accompagner la livraison du verre, du service associé au verre;
- de ne pas sous traiter une valeur (ensemble des valeurs ajoutées) qui constitue le coeur d'ESSILOR. Toutes les marges et la valeur se focalisent sur le verre (les accessoires permettent de rajouter à la valeur)

A l'échelon européen, les produits semi finis sont toujours disponibles au niveau des stocks locaux (agences). En Allemagne, le traitement étant très répandu la disponibilité des produits semi finis s'impose.

L'idée de filiale qui existe depuis une vingtaine d'années a permis de faire représenter le Groupe à travers 17 filiales en Europe, principalement orientées vers la distribution; étant donné que le tiers du marché se situe en Europe.

La spécificité du produit et l'organisation logistique associée

Les produits bas de gamme sont concernés par les aspects liés à la dureté du verre minéral (fragile) et à la banalité du verre organique (sans adjonction), c'est à dire les verres sur lesquels la valeur marchande est faible.

Cette gamme permet de venir s'ajouter et compléter une palette de produits populaires par la technologie dont ils sont porteurs (ex : VARILUX.) et à forte valeur marchande. Essilor doit, d'ailleurs, son succès à la technologie de ce verre.

Les trois stocks centraux évoqués plus haut sont :

- Asie (Thaïlande + Philippines) implanté sur deux sites, pour des produits différents, avec pour mission d'expédier vers l'Europe et les E.U. et alimenter le marché local en produits bas de gamme sur lesquels le dépôt en question est, spécialisé.
- Amérique (Floride)
- Europe (France-Créteil)

En Asie, le stock central se trouve à l'intérieur de l'Usine. C'est à dire à l'intérieur d'un centre où sont alliés les impératifs de la fabrication de masse avec l'optimisation des flux, en termes de rapidité et de répétitivité des livraisons.

Le Stock central Europe (Créteil) est spécialisé dans le verre organique et les verres progressifs minéraux.

Son rôle : mettre les produits à disposition des filiales et des clients constituant 90 % du marché européen.

Cette opération est centrée à 95 % sur le réseau propre.

Ce stock réside à l'intérieur du dépôt central Europe. les principales caractéristiques sont les suivantes :

DIMENSIONS	2600 M ²
CAPACITE DE STOCKAGE	12 Millions de verres
GAMME	Finis : 8 Millions Semi finis : 4 Millions
PREPARATION DE COMMANDES	110.000 de verres/Jour
CAPACITE D'EXPEDITIONS	250.000verres/Jour
NOMBRE D'EQUIPES	1
FLEXIBILITE DES EXPEDITIONS	80.000 à 150.000 verres/Jour
NOMBRE D'EMPLACEMENTS	50
EFFECTIFS	Cadres : 1 Maîtrise : 3 Exécution : 37

TABLEAU 5

Le stock central assure l'approvisionnement :

- des stocks situés au niveau des agences. La filiale France est alimentée en produits destinés à la transformation (verre minéral) et à la livraison directe (verre organique) aux centrales d'achats, grossistes et opticiens.

- les stocks locaux des filiales étrangères;

- les petits clients (Afrique, Amérique du sud)

La capacité de stockage est de 8 Millions de verres extensible à 12 Millions. Les fréquences journalières portent sur 100.000 verres en entrée et l'équivalent en sortie correspondant à 30.000 références.

La loi des 80/20 - qui consiste à réaliser 80 % de l'activité grâce à 20 % d'utilisation des ressources - s'applique pleinement, dès lors que, à quelques unités près, 15 % des références représentent, globalement, 85 % des sorties.

Le stock central se compose de trois dépôts :

LOCALISATIONS	GAMMES	REFERENCES	MOUVEMENTS
CRETEIL(94)	- VERRES ORGANIQUES - VERRES MINERAUX "PROGRESSIFS"	30.000	-100.000 ENTREES - 100.000 SORTIES
LIGNY EN BARROIS(55)	VERRES MINERAUX "DOUBLE FOYER"	10.000	- 10.000 ENTREES - 10.000 SORTIES
SEZANNE-BBGR (77)	VERRES MINERAUX "UNIFOCAUX"	N.C	SELON PROGRAMMATION ESSILOR

TABLEAU 6

Sur le dépôt de Créteil, ont été concentrées les références les plus porteuses (le verre double foyer minéral est en perte de vitesse depuis que le verre progressif a révolutionné les ventes).

L'organisation

La clientèle est constituée par le réseau des filiales.

Celles ci passent des commandes selon des plans et prévisions d'achat pouvant aller de un ou plusieurs mois.

Plus précisément les commandes sont passées :

- à la journée pour l'Agence France,
- à la semaine pour les filiales Europe,
- au mois pour les filiales Amérique et Asie.

Les livraisons vers les agences France sont opérées sous 48 heures et les stocks locaux européens sous la semaine.

La fréquence des réponses aux filiales intègre une semaine de groupage ainsi que les expéditions.

Cette opération de commande est effectuée selon 3 techniques :

- émission d'un courrier (fax) ou transmission des commandes par réseau, présenté sur une grille (sphère-cylindre);
- Saisie sur P.C et transfert de la disquette par transport express; cette méthode impose un planning d'une semaine pour la réactivité en cas de défaillance afin que le rattrapage puisse être effectué au moyen de la première technique (Fax entre autres)

- Sur les filiales les plus importantes, des systèmes informatiques vont permettre de gérer toute la panoplie de tâches liée au déclenchement de la commande (HOSTS) :

COMMANDES

HOSTS Maison mère ___ Filiale ___ Réseau ___ Stock central

Cela consiste à prendre en charge la commande de la filiale à partir de la maison mère au travers d'un fichier copié et importé par réseau informatique sur le stock central.

Une régulation est effectuée grâce à la comparaison entre les prévisions et la commande effective. A la commande étant associée une date d'expédition, l'informatique calcule la date extrême de livraison (servi au plus tard).

<u>Commande</u>	<u>Quantité en stock</u>	<u>Quantité régulée</u>
A ₁ _____	stock A ₁ _____	Quantité A ₁
A ₂ _____	stock A ₂ _____	Quantité A ₂
A ₃ _____	stock A ₃ _____	Quantité A ₃
·	·	·
·	·	·
·	·	·
A _n	stock A _n	Quantité A _n

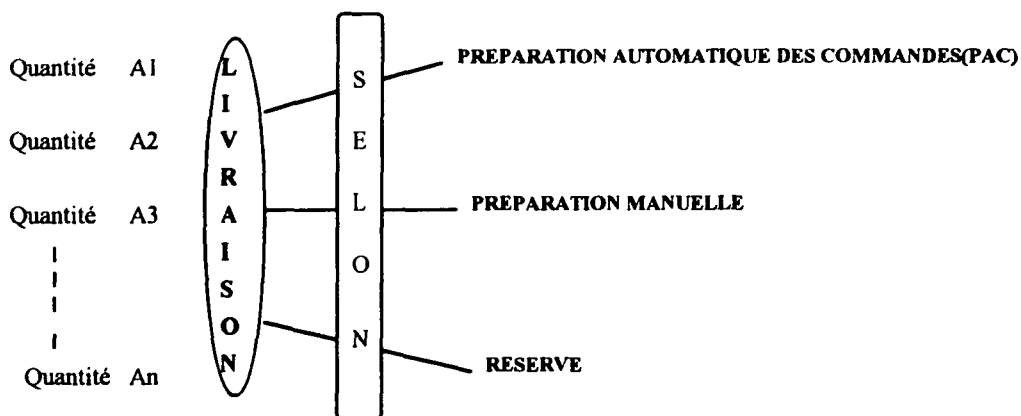
GRAPHE 14

Préparation de la commande

Le système fonctionne automatiquement à 95 %; les 5 % requièrent une décision humaine.

A la livraison est associée une commande qui aura fait l'objet d'un traitement empruntant 3 moyens de préparation :

- Réserve
- Préparation automatique des commandes (PAC)
- Préparation manuelle



GRAPHE 15

Suivant la fréquence, la commande sera traitée selon l'une des 3 formules :

- PAC : 1300 références représentant 60 % des ventes;
- Préparation manuelle : 40 % des ventes
- La réserve est sollicitée à hauteur de 15 % (10 % PAC et 5 % Manuel)

Modes de livraisons

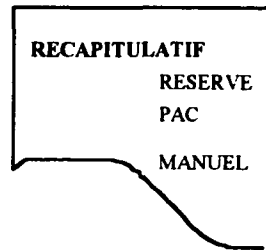
	RESERVE	PAC	MANUEL
REFERENCES	30.000	1.300	28.700
PART DES VENTES(%)	15 (PAC + Manuel)	60	40
CADENCES - UNITES (*)	Modules	Cartouches (5, 10 OU 20)	Verres

(*) 1 CARTOUCHE = PLUSIEURS MODULES, 1 MODULE) = 1 COLIS = 8 BARQUETTES

TABLEAU 7

Dans cette procédure de préparation de la livraison, la seule étape non fiable de la PAC est l'approvisionnement de la PAC. En fait, la phase la moins fiable concerne l'approvisionnement manuel c'est à dire celle où il y a intervention humaine.

La livraison va donner lieu à l'impression d'un "bordereau de livraison par colis et à une récapitulation par mode de livraison

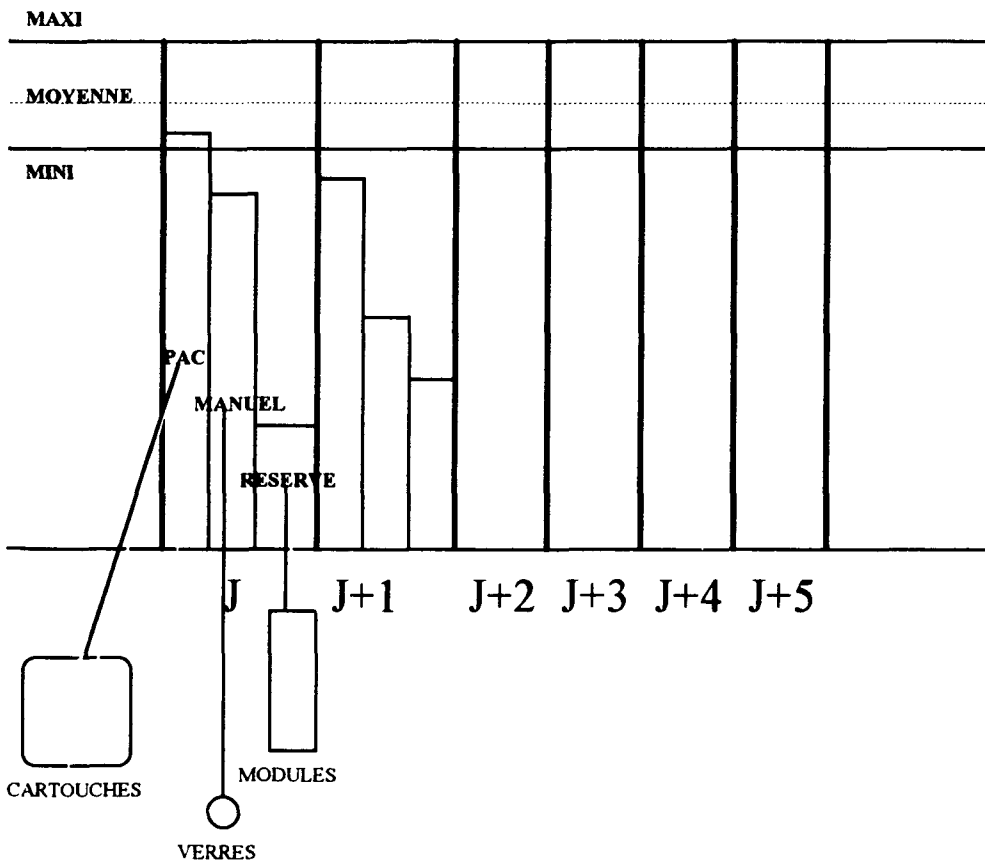


GRAPHE 16

Le comportement du système et son adéquation

Il s'agit de lisser l'activité du dépôt en fonction de la moyenne des préparations réalisées.

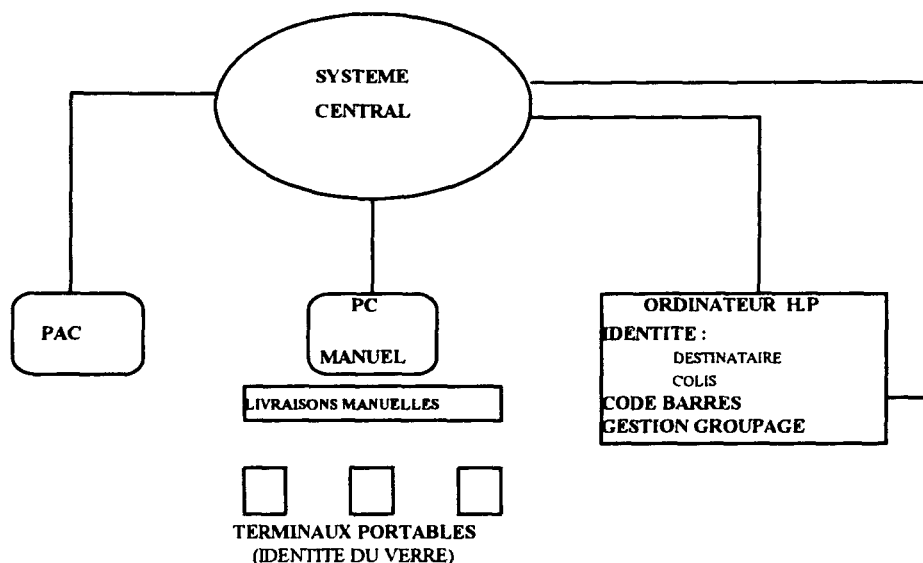
La technique consiste à faire en sorte que les flux soient tirés d'une journée à la précédente afin de respecter des niveaux d'activité plus ou moins réguliers.



GRAPHE 17

Ayant connaissance de la fréquence de livraison des filiales, d'une journée à l'autre sont reportés les niveaux de préparation afin de respecter des niveaux minimum d'activités au niveau de la préparation et de tenir compte des prévisions de livraison aux différentes filiales.

Pour la plupart des pays, la fréquence de réapprovisionnement, de préparation et de livraison est de J+6 (Allemagne), voire de J+5 (Hollande).



GRAPHE 18

A la fin du processus, un système central aura connaissance des différentes formes de préparation des différentes références et de l'identité des destinataires sur des liaisons prédéfinies.

Flux Amont

FRANCE

Dijon (verre organique)
Chalons sur Marne
Ligny en Barrois
Saint Maur
Sezanne

ASIE

Thaïlande
Philippines

ETATS UNIS

Floride

Les préparations étant au niveau des travées, le transport est effectué grâce à des moyens sous traités constitués par 4 transporteurs ayant des capacités-volumes de 30 M³

Flux Aval

Le stock ESSILOR est un stock exclusif

D'une manière générale, les produits sont destinés à une transformation ou à un stockage intermédiaire mais jamais à une consommation finale.

Pour la France plusieurs transporteurs, interviennent au niveau des agences. Nous pouvons noter la présence de transporteurs tels que CALPACK SYSTEM, EXPANFRET, EAGLE SERVICES,.....qui fonctionnent tous, à quelques nuances et moyens près, de la même manière. Une des principales raisons tient au fait que souvent le personnel démissionnaire ou licencié d'une entreprise installé à son compte a mis en place des structures d'exploitation mimées sur le vécu.

Ces transporteurs exploitent des infrastructures de transit où sont opérés les groupages.

Qu'il s'agisse des livraisons nationales ou locales, il est procédé à des enlèvements à la date J en vue de la livraison effective à J+1 avant midi, en général.

Les produits sont acheminés vers des plates formes de transit depuis lesquelles sont ventilés les produits destinés à une distribution de type régional ou local et de type national.

Pour l'Europe, les transporteurs sont spécialisés et fidélisés sur des liaisons précises. Les transporteurs transitaires, sont privilégiés ...(SCAC DANS 90 % des cas)

En résumé, le stockage est centralisé mais ne fonctionne pas en flux tendus. L'organisation du dépôt est toutefois adaptée à une telle éventualité; L'outil informatique et l'automatisation sont d'ailleurs, pré-installés dans une telle perspective.

L'organisation actuelle qui ne prévoit de sous traitance qu'à travers le transport semble laisser émerger une vocation nouvelle consistant à faire de la logistique sans pour autant externaliser des tâches qui, du fait du produit en présence, permet d'internaliser également la valeur.

En effet, avec la mue qui s'opère au niveau du marché, et l'arrivée de nouveaux acteurs, il s'impose des plus hauts niveaux de productivité, de réactivité et, donc, de compétitivité.

Actuellement, le travail temporaire qui facilite la flexibilité n'est sollicité qu'à un niveau inférieur à 20 % au niveau du dépôt de Créteil, dans le cadre du colmatage des départs en congé, des vacances scolaires etc...

L'avantage technologique d'ESSILOR issu, à l'origine, du verre organique avec SILOR et du Varilux avec ESSEL a permis de maintenir un niveau d'innovation appréciable, notamment dans le verre progressif.

Ainsi, les valeurs ajoutées sont essentiellement retirées des nouveaux produits (innovants) en verre :

- traitements de surface (anti rayures et anti reflets)
- hauts et moyens indices sur verre organique
- hauts indices sur verre minéral
- organique photocromique.

Face à de tels produits, une organisation logistique performante demeure indispensable et la généralisation de l'automatisation des tâches simples peut apporter une plus grande flexibilité de l'organisation du travail au niveau du stock central.

En d'autres termes, l'industrialisation du fonctionnement au niveau du stock central peut favoriser la rentabilisation de l'organisation logistique qui, d'ores et déjà, repose sur des procédures de préparation évoluées.

Pourtant, il semble persister des difficultés de détermination des performances logistiques dues à des niveaux d'activités non homogènes, malgré l'identification et la normalisation des fonctions.

Une particularité à l'organisation logistique générale réside dans la non sous traitance des tâches ; la seule tâche admise en sous traitance est la traction.

Jusqu'à une époque récente, la livraison du verre était pourtant assurée par des petits véhicules d'ESSILOR.

Les tâches liées à la gestion des stocks et à la préparation des commandes est entièrement assurée en propre pour trois raisons essentielles :

- la livraison du produit s'accompagne de l'équipement et du transfert du concept marketing;
- la concurrence et la confidentialité entourant l'activité de fabrication et de gestion de production du verre ne saurait s'encombrer d'interfaces extérieures.
- enfin, le lien direct entre la localisation des usines et des dépôts centraux et la valeur marchande des produits (intégrant des niveaux de valeur ajoutée élevés).

2 - LA DISTRIBUTION

La distribution s'effectue au travers de divers intervenants ayant des modes de fonctionnement et d'organisation très différents, pour des produits globalement identiques.

2.1 UN DISTRIBUTEUR

L'activité de la société OPHTALMIC consiste en la distribution des produits suivants :

- lentilles de contact et accessoires
- produits d'entretien.

La gestion des stocks concerne 80.000 références (les lentilles représentent 80 paramètres) sur une surface de stockage de 600 M² couverts.

Le coût logistique serait de l'ordre de 5 % du chiffre d'affaires.

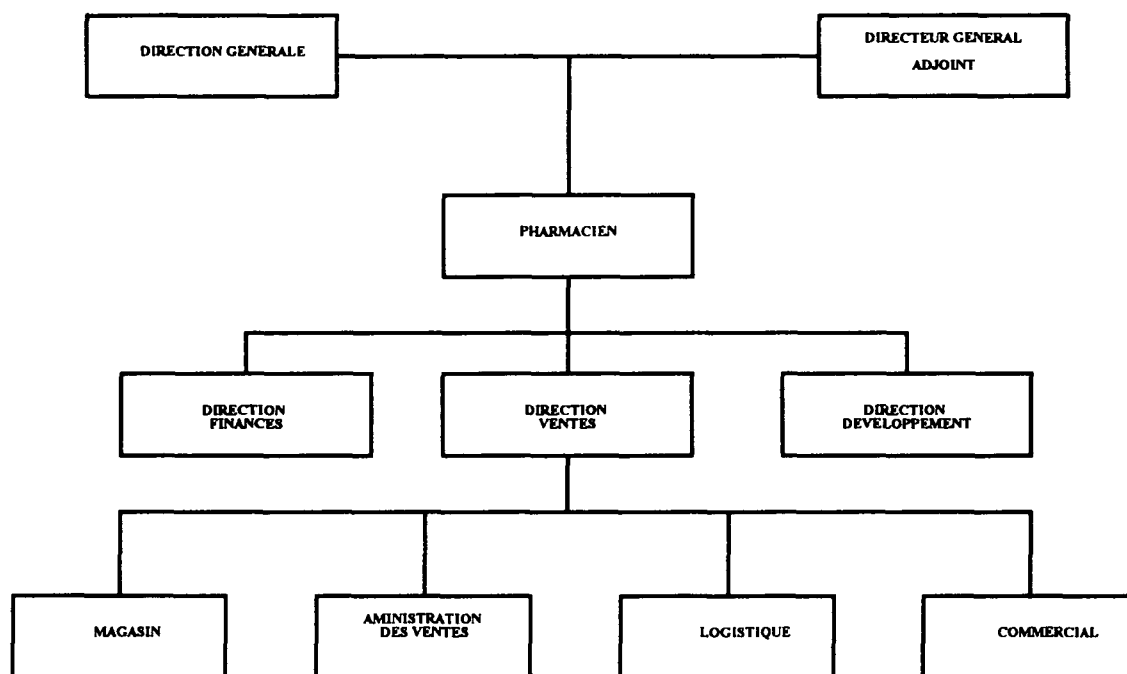
Le métier exercé est effectué en relation avec un produit et un service relativement nouveaux : la livraison rapide de lentilles.

L'activité de ce distributeur indépendant :

- est exercée sans exclusivité aucune à un fabricant ; mieux, la concurrence vient des fabricants;
- n'est pas en relation avec une activité dédiée.

L'organisation logistique

L'organisation se résume à la présentation suivante :



GRAPHE 19

Au niveau des ressources humaines la répartition se présente comme suit :

- Cadres : 4
- Maîtrise : 5
- Exécution : 3

La présence d'un Pharmacien, s'impose pour justifier l'agrément de l'activité à la société. Celui ci s'est vu confier la gestion de la qualité, compte tenu de la sensibilité de la gamme proposée par OPHTALMIC .

En elle même, l'organisation repose sur la direction des ventes qui dispose des activités liées à la logistique, à l'activité commerciale et au magasin.

Cette société qui réalise ses marges grâce, notamment, au groupage de ses commandes dispose du soutien technique, du service logistique, chargé de la gestion des stocks, de la préparation des commandes et des expéditions.

Les flux Amont

Les approvisionnements sont assurés par 5 fournisseurs en amont. Avec chacun d'eux les relations sont adaptées et spécifiques.

Les flux internes

Les flux internes concernent la gestion des stocks informatisée et la préparation des commandes, manuelle.

Les flux Aval

Cette société est en relation au niveau national avec 4.000 opticiens et à l'étranger avec des distributeurs implantés, notamment :

- aux Etats Unis,
- au Canada,
- au Moyen Orient,
- en Afrique du Nord

Ces distributeurs ont en commun une politique de discount.

Le transport

L'organisation logistique n'est pas réactive mais, plutôt, tournée vers les délais et vers un mouvement rapide des stocks.

Les livraisons s'opèrent selon les cadences suivantes :

	COMMANDE		LIVRAISON
Paris	Jour J (Matin)	—————	Jour J (Après midi)
	Jour J (Soir)	—————	Jour J+1 (10 h - 12)
Province	Jour J (Matin)	—————	Jour J+1 (5 h du ma

GRAPHE 20

Trois transporteurs se partagent le ramassage et les livraisons :

	PARIS ET REGION PARISIENNE	PROVINCE
EAGLE SERVICES		de 1 à 80 Kg
EXPANFRET	de 0 à 80 Kg	
CALPACK SYSTEM		de 0 à 500 g

TABLEAU 8

Tout le transport est sous traité. En principe, il n'y a pas de concurrence entre les transporteurs puisqu'ils ont été placés sur des segments différents.

La stratégie menée

Au niveau interne à l'entreprise, les synergies s'établissent grâce à l'existence de deux filiales :

- **CONCORDIA** : prise de contact (Négoce) à l'échelon Européen. Les opérations d'achat et vente donnent lieu à une facturation qui est libellée au nom d'OPHTALMIC.
- **B et T** : Société de refacturation sur les achats effectués aux Etats Unis et en France et destinés au marché Français.

L'intérêt pour les entrepôts en dédicace (c'est à dire appartenant à des fabricants et exploités par OPHTALMIC) n'est pas ressenti, à l'heure actuelle, par contre, si une telle éventualité se présentait, aucune facturation ne pourrait être effectuée à un nom autre que celui d'OPHTALMIC.

Car, actuellement, la lutte entre les fabricants intervient au niveau :

- de l'établissement de l'ordonnance de l'ophtalmologue afin que celui ci prescrive des produits identifiés;
- de l'opticien afin que celui ci efface de son portefeuille fournisseurs, le nom d'OPHTALMIC

Le marché sur lequel se trouve OPHTALMIC rend la concurrence quelque peu complexe du fait que :

- d'une part, il ne s'agit pas d'une sous traitance exclusive,
- d'autre part, OPHTALMIC est considéré comme opticien, puisque client, tout en étant concurrent sur le marché des lentilles de contact, accessoires et produits d'entretien.

De par l'obligation qui est faite à OPHTALMIC de disposer du titre de Pharmacien, il s'offre à cette société la possibilité d'élargir son marché potentiel.

Les relations avec les fabricants sont adaptées spécifiquement et les moyens de communication sont, principalement, le téléphone.

Le partenariat n'est pas envisageable puisque la compétitivité par rapport aux fabricants est la raison d'être d'OPHTALMIC.

En fait, cette société centralise ses achats et distribue ses produits sans rattachement aucun à une enseigne. cette formule lui permet de généraliser son service à l'ensemble du marché et non à une proportion représentant un nom ou une marque.

2.2 UNE COOPERATIVE D'OPTICIENS

Pourquoi la coopérative ou "Gilde des opticiens KRYS"?

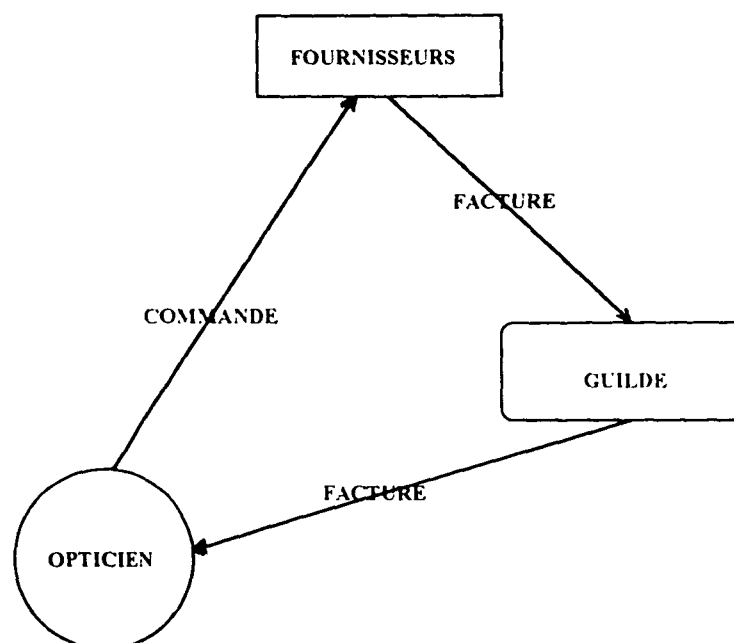
Au niveau externe, celle ci permet le regroupement autour d'une enseigne (KRYS, VISION PLUS, PRIMOPTIC.)

KRYS est, d'ailleurs, la première enseigne française (600 magasins)

Au niveau interne, elle permet de profiter de sa puissance pour négocier de meilleures conditions d'achat.

Le fonctionnement du système est le suivant :

- Achat indépendant et isolé du Guildien;
- Ducroire (Certitude de paiement)



GRAPHE 21

Cette formule permet d'assurer en plus d'une sécurité de paiement, un avantage dans les coûts d'acquisition (remises).

Le principe consiste au rassemblement d'opticiens au sein d'une coopérative "la Guilde".

Chaque opticien est actionnaire de la coopérative et constitue une voix et une personne.

Tous les produits de la Guilde sont commandés de la même manière et les commandes concomitantes installent la Guilde et les opticiens affiliés dans une logique de flux tendus du fait que chaque commande est satisfaite au plus tard en 24 heures.

Les magasins du réseau KRYS sont aux 2/3 informatisés pour la gestion des stocks

Ce type de regroupement et d'équipement donne lieu à l'émergence de services supplémentaires à valeur ajoutée puisqu'il y a une tendance à l'intégration verticale de tâches complexes assurées, jusque là, par les fabricants et transformateurs (Cf Graphe 9).

Il s'agit, notamment, des traitements de laboratoire effectués au niveau de la centrale d'achats de la Guilde : CODIR

CODIR est la filiale S.A dont l'actionnaire principal est KRYS.

CODIR créée en 1981, est la plus importante Centrale d'achats d'Europe. Elle agit pour l'ensemble des produits requis par l'opticien, dans la gamme suivante.

- lentilles de contact,
- verres,
- montures,
- solaires,
- baromètres,
- jumelles,.....

Les lentilles de contact ne s'accompagnent pas des produits d'entretien en raison de l'obligation de disposer du titre de Pharmacien.

La surface totale du dépôt est de 800 m².

Les effectifs de la Guilde sont de 65 personnes dont 55 pour la centrale d'achats

Grâce à une telle organisation, CODIR procède :

- à des achats en grandes quantités,
- à une gestion des stocks des produits correspondant à 10.000 références de verres et 400.000 montures (le plus gros fabricant de montures LAMY manipule 450.000 montures)
- aux opérations de vente,

et à un traitement anti - reflets grâce à une installation d'équipements permettant d'y soumettre annuellement 250.000 verres.

Ainsi, en plus d'un prix de détail de l'ordre de 3 fois le prix d'achat, il est possible de réaliser une valeur ajoutée grâce aux traitements spéciaux.

Cette compétence nouvelle permet de compenser l'échec du concept de grande surface qui semble se concrétiser avec Grand Optical, que nous verrons plus bas.

L'organisation

En amont, 2 fournisseurs assurent l'approvisionnement en verre minéral constituant 10.000 références.

En aval, le réseau composé de 600 magasins effectue 75% des commandes au moyen de l'informatique (modem); le reste est effectué par téléphone.

Pour les commandes intervenant avant 18 heures, la livraison est effectuée dans la nuit avant 7 heures du matin sur toute la France et ce, pour les produits disponibles en stock. Lorsqu'un traitement spécial en laboratoire (anti reflet,...) est prévu, il est requis un temps supplémentaire.

Dans le premier cas le ramassage est opéré auprès de la centrale d'achats et les colis doivent parvenir avant 20 heures au niveau de la plate forme de transit en vue de l'éclatement des livraisons vers l'ensemble des destinations.

Tous les verres sont livrés selon cette méthode.

Le transport

Quatre sociétés assurent le transport (ramassage) des 16 sacs (un sac par région) destinés au réseau KRYS.

Les colis sont récupérés à 20 heures et ont pour destination Orly où un dispatching, Avion ou Camion, est effectué avec pour destination des plates formes régionales.

A destination, les sacs sont alors ouverts et un nouveau dispatching Camionnette est effectué, avec pour destination finale, l'opticien.

Les produits proviennent à :

- 95 % d'Europe
- 3 % d'Asie
- 2 % des Etats Unis.

Le transport est assuré essentiellement par avion. Une reprise est effectuée par un transporteur Français qui, en même temps, est le transitaire.

La facturation intègre les coûts :

- de mise à disposition des produits à l'opticien : 20 Francs par colis livré,
- 12 % de frais d'approches pour les produits en provenance d'Asie,
- 5 % de frais d'approches pour les produits en provenance d'Europe.

La mise en place d'une organisation reposant sur une logique de type réactif n'est pas encore recherchée avec les fabricants car la concurrence actuelle l'impose d'elle même. En revanche, ce type d'organisation régit actuellement l'ensemble du fonctionnement au des guildiens avec la centrale d'achats.

Au niveau de l'évolution du métier, il n'est pas envisagé d'orientation vers la prestation logistique, même si les tâches effectuées sont propres à cette fonction. L'orientation vers la fabrication est par contre souhaitable même si elle n'est pas réalisable.

L'activité de traitement (Laboratoire) est un maillon de la chaîne auquel il a été possible de parvenir : c'est une étape vers la fabrication (entendue au sens du surfaçage).

2.3 LES GRANDES SURFACES DE PRODUITS OPHTALMOLOGIQUES

Ces grandes surfaces ont un seul promoteur **GRAND OPTICAL** qui a bien réussi son concept.

GRAND OPTICAL qui existe depuis trois années, appartient au Groupement GPS qui dispose également des enseignes **PHOTO SERVICE** et **PHOTO HALL**).

Toutes ces enseignes n'ont pas fait l'objet de rachat et ne sont pas mises en franchise.

GRAND OPTICAL dispose de 28 magasins en compte propre, localisés dans les grandes artères et grands centres commerciaux.

La caractéristique de cette enseigne est :

- l'activité de transformation (traitement du verre) qu'elle assure,
- la taille des magasins,
- la nature des prestations offertes,
- la normalisation des installations.

L'effectif total s'élève à 450 personnes. Selon la taille des magasins, 8 à 25 personnes peuvent exercer de manière permanente.

L'intégration est totale depuis la réception du verre et de la monture avec une polyvalence de la totalité du personnel dans la mise en oeuvre des opérations.

D'une manière générale, deux méthodes sont retenues dans la mise à disposition des produits à la clientèle :

- 1ère méthode : présence en stock du verre fourni en une heure
- 2ème méthode : présence en stock des produits semi finis avec transformation sur place.

Dans les deux cas, les montures sont systématiquement recommandées.

Malgré tout, la recherche de "niches" est permanente, ce qui renforce la diversification des traitements possibles du verre et des offres de services complémentaires.

Le stock central situé à la Défense est implanté sur 500 M² et abrite :

- 100.000 verres
- 30.000 montures.

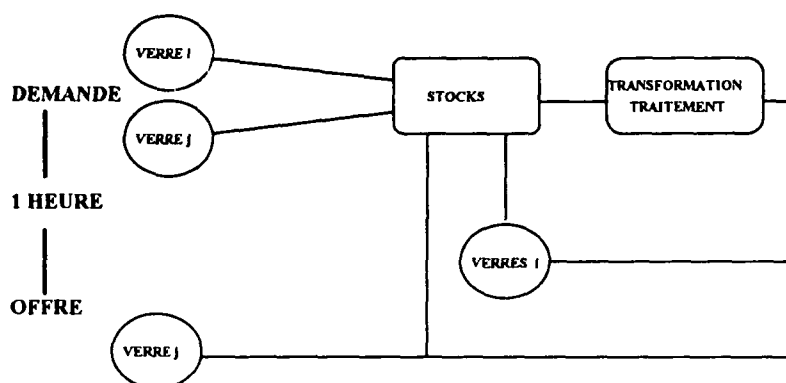
Ce stock est complété par une quantité disponible au niveau des agences et où une gestion quotidienne des approvisionnements est assurée.

A l'heure actuelle il n'y a pas d'informatisation propre.

Sur une agence qui correspond au point de vente, le stock disponible représente :

- 6.000 verres
- 5.000 montures

Ci dessous le scénario de réponse d'une agence à une demande de verres.



GRAPHE 22

Cette formule qui reflète fidèlement la règle du 80-20 ne constitue en fait que 70% de ce qui peut être satisfait sur stocks. Le reste constitue les fortes corrections de la vision ou les longueurs de branches de montures.

Les chances de répondre favorablement et en une heure à une demande découleront de la spécificité du verre telle qu'elle est définie ci après :

- Le verre **unifocal** (correction) : permet une vision de près ou une vision de loin, selon le cas et s'adresse à des personnes d'âge faible. D'une manière générale, il concerne 80 % de la demande.

Ce verre est simple et constitue la majorité du stock disponible prêt au montage.

- Le verre **Double Foyer et Progressif** : Il permet de corriger la vision de loin et de près et s'adresse à une population d'âge plus importante (20 %) et disposant de moyens suffisants

- Le verre **Double Foyer et Progressif rapidement** : la probabilité de satisfaire la commande dans ce type de verre décline rapidement (20%)

Dans le domaine de l'ophtalmologie ou même de la santé d'une manière générale, la prescription revêt un caractère sacré.

La réponse de l'offre à la demande va donc résider dans la spécificité technique et dans le confort à apporter. C'est pourquoi, les montures sont systématiquement recommandées. Cela permet également de justifier un allongement des délais nécessaires pour des raisons de goût et non de prescription, alors qu'il s'agit, en fait, du cas limite ne permettant pas une réponse en une heure, comme cela est annoncé.

L'organisation logistique

Toutes les opérations de traitement sur les verres sont effectuées en magasin afin de mieux satisfaire les niches de demandes.

Cette formule a été importée des USA à travers les prestations offertes par American Optical qui dispose, en amont d'usines de fabrication, alors qu'en France le fabricant n'est jamais directement confronté au consommateur final.

Il existe une école interne pour les méthodes propres au concept GRAND OPTICAL et à la formation de laboratoire.

En principe, les recrues ont une formation en optique mais cela n'est pas essentiel.

Le coût logistique ne peut être déterminé en raison de la jeunesse de l'entreprise. Toutefois, sa tendance devrait être à la baisse avec l'organisation mise en place et le concept marketing adopté.

Les choix d'implantations sont bien ciblés en fonction de la qualité de l'emplacement. Il n'y a pas de projet de création d'un réseau européen. Toute l'attention est tournée vers le concept de grande surface qui semble réussir à cette enseigne.

L'intérêt de développer le concept GRAND OPTICAL :

- Grande surface,
- Pas de franchise,

- Réactivité et sur mesure,

tient à l'importance des marges réalisées (170 % de marges pour l'ensemble de la profession) par rapport aux prix d'acquisition. L'intérêt d'internaliser la totalité des tâches, à l'exception du transport, est tout à fait apparent.

Le Transport

Au niveau du transport, toutes les livraisons du stock central vers les magasins sont effectuées en France et sont assurées avant midi.

Un seul transporteur est retenu car les transporteurs spécialisés sont en nombre faible.

Les colis ne dépassent pas 50 kg et leur taille un mètre d'envergure.

Les relations sont codifiées.

2.4 UN OPTICIEN TRADITIONNEL : LES FRERES LISSAC

Le premier magasin a été créé en 1919

Le réseau, en perpétuelle modernisation, se compose de 100 magasins appartenant au réseau propre LISSAC ou en franchise

Il existe un stock central (France) chargé de l'approvisionnement des magasins situés en France, au Maroc, au Liban et dans les Dom Tom, lorsqu'ils le sollicitent.

La gamme des produits se résume à l'optique de lunetterie (verres, montures,...).

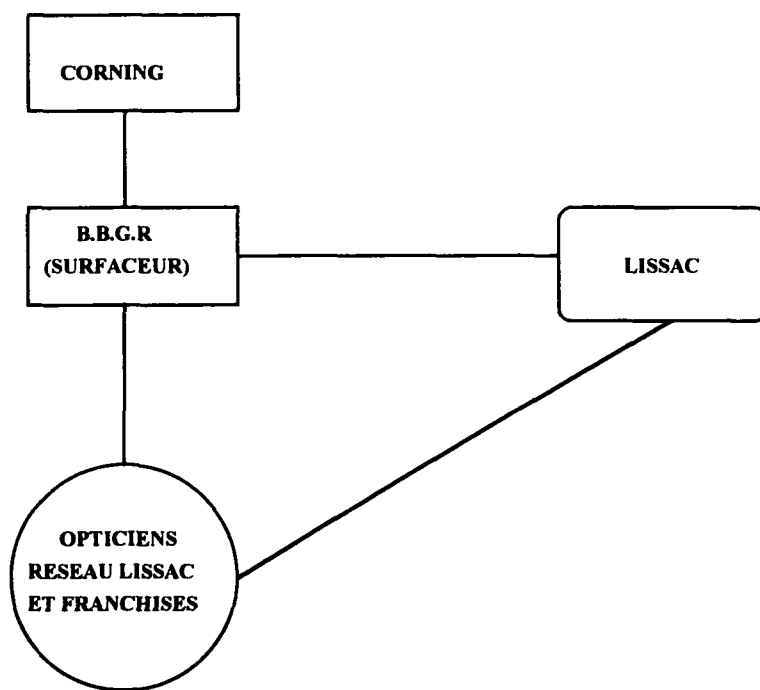
Les opérations effectuées portent sur :

- la fabrication de montures,
- le surfaçage et traitement du verre déjà usiné.

Les opérations sont effectuées sur 3 sites.

- 2 sites pour le verre
- 1 site pour les montures.

L'organisation des flux



GRAPHE 23

Les verres sont expédiés chaque jour, par les fournisseurs;

Pour les palets semi finis, la fréquence est périodique. Les commandes sont déclenchées au coup par coup selon une procédure moderne intégrant le pilotage .

L'effectif s'élève à 300 personnes

Tous les produits sont réceptionnés sur le stock central puis dispatchés sur les agences ou les sites de fabrication et de transformation.

Le transport

Le service transport a pour mission d'assurer, la circulation des flux entre le stock central et les magasins d'une part, et de maintenir à disposition un stock au niveau des magasins, d'autre part.

Le transport est assuré au moyen de :

- deux camionnettes en compte propre.
- un camion en sous traitance .

Sur Paris le transport est effectué avec des moyens propres ; sur la province, le transport est sous traité.

3 - LE TRANSPORT

3.1 UN EXPLOITANT DE PLATES FORMES DE TRANSIT

CALPACK SYSTEM, cette société qui portait encore récemment le nom de CALBERCOURSES, filiale de Calberson est une des entreprises chargées du transport de petits colis dont le poids n'excède pas 30 Kg. Celle ci s'est spécialisée dans divers types de produits dont, ceux issus des entreprises d'optique ophtalmologique et des banques (chéquiers, cartes bancaires, ...).

Le principe consiste pour les entreprises clientes à charger CALPACK SYSTEM du transport quotidien des produits sur des destinations préétablies. Ces destinations sont ensuite inscrites dans un plan transport propre à CALPACK SYSTEM, intégrant la sous traitance et les techniques d'optimisation des expéditions (groupage...).

L'activité de cette entreprise s'exerce à travers des dépôts (centres d'exploitation) rattachés à des structures de compétence régionale. Ainsi, le ramassage ou la distribution des produits s'effectue selon un découpage géographique à l'intérieur d'une même structure régionale.

La convergence des flux vers des plates formes d'éclatement est fidèle au principe du "Hub and spokes" (moyeu et rayons) , familière des transporteurs intégrés dits "integrators".

Les dépôts ont en général des implantations voisines -si ce n'est en zone de fret - aux aéroports.

En principe les livraisons sont effectuées sur 12 heures et sont opérées à l'échelon national au moyen de camionnettes, camions et avions qui ne relèvent pas de la propriété de CALPACK SYSTEM.

Le ramassage des colis a lieu à partir de 16 h 30 et l'acheminement sur plate forme s'effectue avant 20 heures.

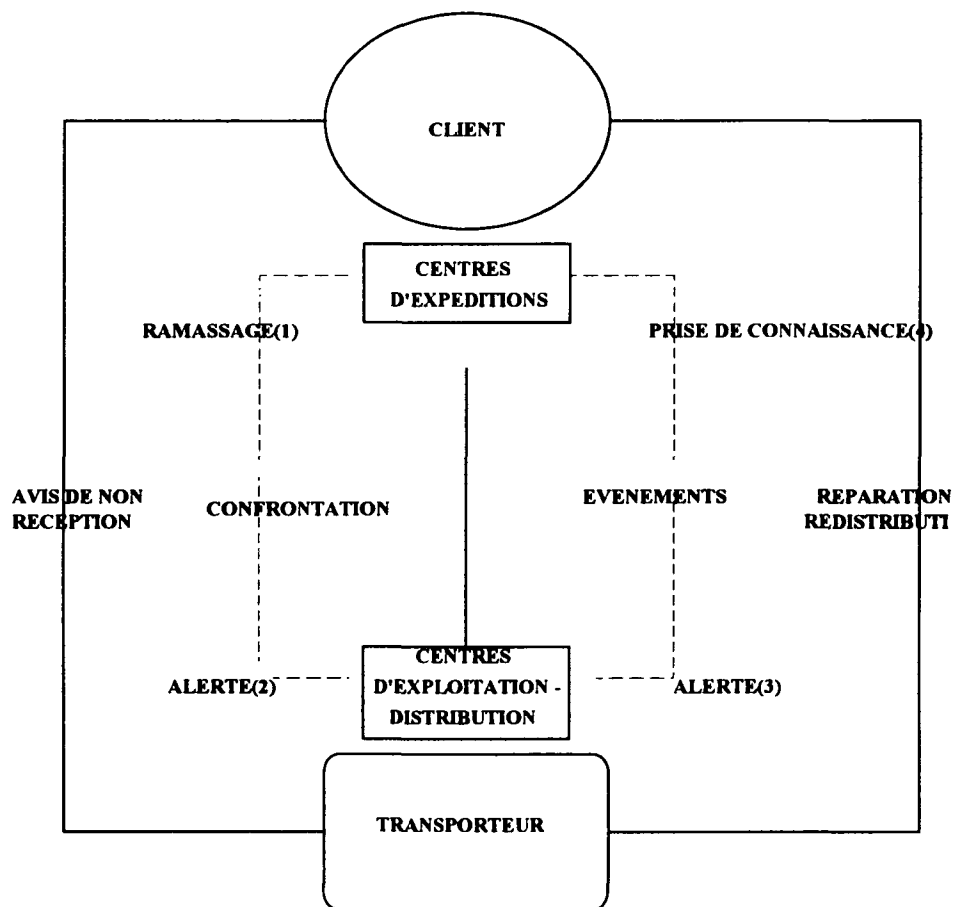
Les colis sont dispatchés vers les dépôts d'éclatement pour le transport national et vers les centres d'exploitation ou distribution pour le transport local ou régional.

Malgré la mise en présence d'entreprises de renom - CALPACK SYSTEM (Groupe CALBERSON), ESSILOR, BBGR(Groupe ESSILOR), SOCIETE GENERALE, CREDIT LYONNAIS,..... - , le suivi de la livraison est effectué par téléphone dès la prise en charge des colis. Toutefois, le suivi des litiges et leur règlement (à posteriori) est effectué par transfert de données informatiques.

Dans le cas d'ESSILOR, ou des centrales d'achats satellites, la maîtrise des livraisons échappe totalement au centre d'exploitation, ce qui peut occasionner des incidents (événements) qui ne sont signalés que par l'opticien, situé au bout de la chaîne logistique.

Les acteurs intervenant dans l'acte proprement dit de distribution sont :

- le client : Il s'agit de l'expéditeur,
- le transporteur à travers le sous traitant_v, chargé du ramassage,
- le transporteur à travers le centre d'exploitation,
- le transporteur à travers le sous traitant_w, chargé de la distribution



GRAPHE 24

Dans le cas d'ESSILOR, la lecture des colis par code à barres permet de confronter les contenus informatiques aux contenus physiques et d'alerter ainsi le client sur l'existence d'erreurs éventuelles (colis en trop ou absent).

Les étapes s'effectuent comme suit :

- Lecture des colis à leur arrivée au dépôt
- Triage des colis par destination,
- Edition d'un état récapitulatif des colis expédiés par client,
- Edition du bordereau des colis par centre d'exploitation.

Toutes les informations sont transmises au siège de la société, après acquisition par le central informatique de toutes les expéditions saisies et complétées par les centres d'exploitation.

Les tournées de nuit

Les livraisons de nuit (avant l'ouverture du matin) concernent principalement les produits ophtalmologiques. Pour cela, les opticiens disposent de coffret, situés à l'extérieur du magasin, dont la clé est confiée à CALPACK SYSTEM ;

Chaque chauffeur est équipé d'un terminal portable avec lequel il relit à l'aide d'un crayon optique, tous les codes à barres des colis présents dans sa tournée de distribution. A l'issue de sa tournée, le chauffeur décharge son terminal, via le réseau téléphonique, dans l'ordinateur du centre d'exploitation dont il dépend.

Un rapprochement entre la transmission de nuit au centre d'exploitation - en retour du système central situé au siège - avec ce qui est physiquement reçu s'opère. Ce rapprochement permet de déceler les erreurs de ventilation.

les tournées de jour

Les livraisons de jour (avant midi), s'effectuent dès l'ouverture du magasin ou de l'agence bancaire, selon le cas.

Une édition des feuilles de tournées par chauffeur est effectuée. Les colis sont ensuite livrés à leur destinataire. Chaque colis livré s'accompagne d'un enregistrement de l'heure de livraison et d'un émargement (preuve de livraison), de la feuille de tournée de distribution.

Lorsqu'un incident de distribution a lieu, le chauffeur enregistre le motif de non - distribution (colis détérioré, refusé, entreprise fermée, erreur d'adresse,...) car chaque motif de non distribution est codé.

Des livraisons en après midi sont également organisées par les SAV clients pour rattraper des non - qualités ou pour des commandes exceptionnelles intervenues dans la matinée. Ces livraisons interviennent notamment lorsque le centre d'expéditions n'est pas éloigné des centres d'exploitation du transporteur.

Malgré l'organisation et l'arsenal informatique en place, il se présente des limites au système qu'il est important d'évoquer :

- l'expéditeur n'est pas averti, au contraire, il est souvent alerté par son client destinataire;
- Le contenu et le volume d'un colis ne sont jamais connus.

En fait, ce n'est qu'en cas de problèmes, que les opticiens appellent l'expéditeur - SAV dont ils dépendent - afin de s'enquérir du sort de leur colis.

Selon le cas, le transporteur est alerté et la prise en charge du problème est transférée. Sinon, la base de données est interrogée et le statut du colis peut alors être connu.

Il n'en demeure pas moins que la mise en place d'une organisation logistique et la mise au point de procédures ne règle pas les aspects de fiabilité qui se poseront d'une manière beaucoup plus cruciale lorsque les conditions d'exploitation des entreprises de transport sous traitantes seront explorées plus loin.

Cela est d'autant plus paradoxal qu'il s'agit de produits relativement chers et que le destinataire final (l'opticien) fonctionne selon une logique de flux tendus, voire de juste à temps, compte tenu de la qualité de service à assurer pour tenir tête à la concurrence.

Le souci de l'expéditeur et des interfaces transport doit consister en la possibilité du déclenchement de tournées spéciales (correction des erreurs) avant que le destinataire final ait pu constater la non - qualité.

Il s'agirait, d'accompagner le ramassage de la définition de seuils d'horaires de réception et d'émission d'informations relatives aux produits, afin de déclencher suffisamment à temps les alternatives et corrections possibles à apporter.

Jour		CLIENT	TRANSPORTEUR
J	CLIENT		Définition des horaires d'émission ordres de livraisons
	TRANSPORTEUR	Définition des horaires d'émission des avis de non - réception	
J+1	CLIENT		
	TRANSPORTEUR	Définition des horaires d'émission des erreurs, réceptions, incidents et retours.	

TABLEAU 9

Cette formule pourrait s'opérer au travers d'un échange de données informatisées à un moment suffisamment éloigné de l'acte de livraison proprement dit. L'inconvénient étant les nouvelles dépenses d'investissement qu'il s'agirait de consacrer face à des coûts logistiques, relativement élevés pour l'expéditeur.

Pour le transporteur, qui s'offre les services gracieux du personnel de la sous traitance (lecture des colis et préparation des tournées de livraison optique de nuit et de jour), la dépense sera sûrement moins lourde surtout lorsqu'un grand Groupe de transport en parraine l'activité, comme cela est souvent le cas.....

3.2 LA SOUS TRAITANCE AU TRANSPORT TERMINAL : LES ARTISANS

Le transport terminal de produits ophtalmologiques est souvent si ce n'est toujours sous traité à des entreprises artisanales.

Le destinataire (l'opticien) est sensible au fait de recevoir les colis rapidement, même en dehors des périodes d'urgences. Il est également sensible aux visages familiers et à la qualité de la prestation qui passe inévitablement par un transporteur compétent. Celui-ci aura fait de ce type de transport sa spécialité, en raison de la fragilité ou de l'importance accordée aux produits transportés.

En fait, il s'agit de transports réguliers organisés en tournées car les flux sont suffisamment importants pour justifier la mise en place d'une organisation de ce type.

Ces transports sont tout à fait adaptés aux produits ophtalmologiques en raison de leur souplesse - les transporteurs systématisent la personnalisation de leur prestation et adaptent les exigences du client à leur plan de charge - et de leur rapidité, car la sous-traitance du transport s'effectue en direct et sans groupage, dans la majeure partie des cas.

Les sous-traitants travaillent en longueur d'année pour un seul transporteur et leur activité consiste à opérer le ramassage ou la livraison de colis.

Leur seule force réside dans le fait de pouvoir proposer directement au client (chargeur) un service identique au meilleur coût ; ce risque est d'autant plus réel que le sous-traitant a des contacts directs et réguliers avec le client.

L'artisan, un acteur incontournable des opérations de transport des produits ophtalmologiques.

Les donneurs d'ordres recourent à ce mode d'organisation des tournées de ramassage et de distribution en raison du caractère économique procuré par une telle exploitation.

Ce transport se développe en raison de la facilité de création de ce type d'activité mais aussi, de la forte concurrence induisant des niveaux de prix suffisamment attractifs pour le donneur d'ordres.

Les charges de fonctionnement

Le recours à la sous-traitance libère l'entreprise donneur d'ordres des charges de personnel, de gestion du parc et des aspects liés à l'exploitation.

Les coûts

Les sous-traitants acceptent une rémunération ramenée à l'heure de travail inférieure à celle que pourrait exiger un salarié à temps plein.

La flexibilité

Selon le niveau d'activité, les services du sous-traitant seront sollicités. La fidélisation des sous-traitants ne s'accompagne pas toujours d'un contrat. Cela dit, si cela devait être le cas le plan de charge du sous-traitant n'est pas garanti par le donneur d'ordres (transporteur) qui a toujours le loisir de modifier le contrat à la baisse, en termes de prix et de plan de charge.

L'efficacité

Souvent , pour le sous traitant, la rémunération est liée à sa productivité, compte tenu du niveau de prix des transports.

Il est indéniable que du fait de la dépendance économique, les sous traitants restent soumis au niveau d'activité des donneurs d'ordres.

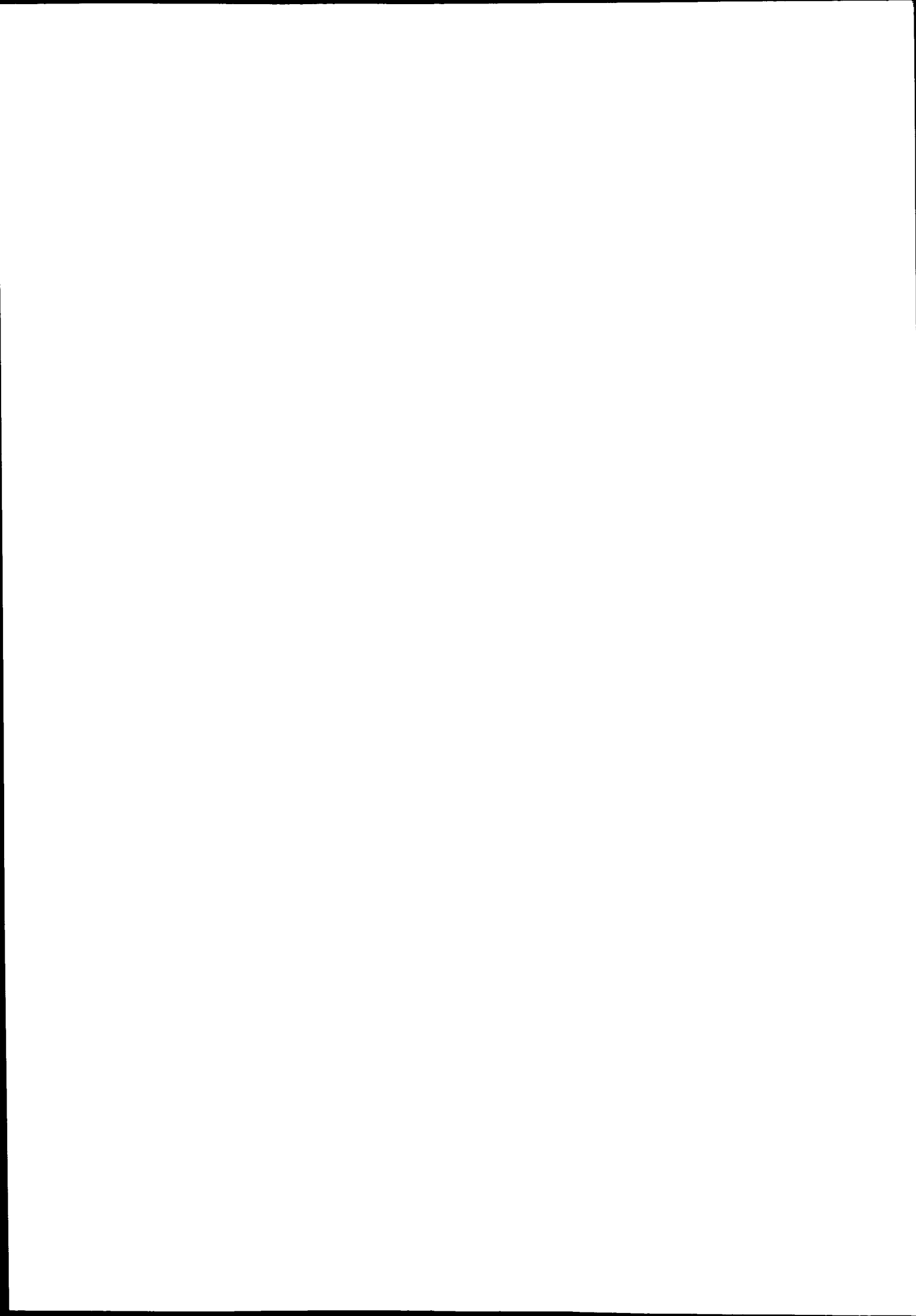
Il est d'ailleurs connu que grâce à l'appartenance des donneurs d'ordres à de grands groupes de transport, la "mise sous perfusion" de ces entreprises permet de surmonter les chutes d'activité répercutées sur la sous traitance.

Pourtant, la sous traitance va se voir imposer des obligations en matière de charte graphique (rouler aux couleurs du donneur d'ordres), l'obligeant à des acrobaties pour ne pas écorcher son obligation de loyauté vis à vis de son donneur d'ordres, par rapport à la concurrence.

Le paradoxe : La recherche d'un prix minimal auprès d'entreprises dont il est attendu une qualité maximale.

Dans l'absolu, cela relève de la plus simple des rationalités économiques. Pourtant et compte tenu de ce qui a été dit plus haut, il est exigé d'un sous traitant d'être fortement qualifié de par les clients situés en amont et de disposer de capacités suffisantes en cas de pic d'activité. Le paradoxe est qu'il n'est souvent pas accordé des prix permettant de disposer de ressources pour adapter son organisation à ce type d'impératifs.

Enfin, le sous traitant est systématiquement chargé de la récupération des produits défectueux ou des non - qualités qu'il achemine vers les expéditeurs au moment du ramassage, sans pour autant que cette prestation donne lieu à une facturation au donneur d'ordres.



CONCLUSION

Le développement de l'organisation logistique conduit à un bouleversement du fonctionnement des systèmes intégrant les acteurs de l'approvisionnement, de la transformation et de la distribution des marchandises.

Dans le cas qui nous concerne, l'éclatement et la décentralisation des processus de fabrication et de gestion des stocks ne nécessitent plus un transport effectué en compte propre mais plutôt un transport adapté à un marché plus capricieux que jamais, d'autant qu'il s'insère dans un service destiné à la santé humaine : la vue.

Une organisation logistique performante va s'imposer, au risque d'induire des coûts pouvant être supérieurs à ceux de la production (Cf structure des coûts logistiques 2ème partie § 2.2)

Cependant, le niveau de développement technologique permet à certains fabricants de générer des valeurs ajoutées suffisamment élevées au cours des différents processus de transformation et de distribution pour couvrir une telle aberration.

C'est d'ailleurs une des raisons qui peut expliquer une internalisation des opérations logistiques précédant le transfert de la propriété du produit.

Le seul maillon externalisé est le transport qui a disparu de la carte des métiers exercés par les entreprises de la profession lunetière, soient elles spécialisées dans la livraison.

D'une manière générale, nous retenons les idées suivantes :

1) Les mutations observées dans l'organisation logistique de certains opticiens tiennent en ce que les modes de livraisons sont de plus en plus légers (petits véhicules et motos) et présentent la flexibilité nécessaire. Ces mutations orientent le métier d'opticien vers un concept nouveau intégrant :

- des délais rapides de réponses à la demande,
- la réduction de la livraison, au maximum,
- l'équipement et la normalisation des installations,
- l'étendue de l'infrastructure du point de vue de la superficie du point de vente et de l'importance de l'effectif permanent,

-....

2) Une certaine forme de domination non affichée des fabricants, mais aussi une complémentarité quasiment parfaite entre les différents acteurs. Malgré un cloisonnement strict des compétences, un consensus s'est établi pour les différentes formes d'appropriations de la valeur ajoutée par les différents maillons logistiques composant la sphère de distribution; le cas d'une intégration verticale du traitement de laboratoire par un acteur de la distribution conforte mieux ce constat.

3) Certes, dans d'autres activités, si la prestation à accomplir est complexe et à valeur ajoutée, relativement forte, le partenariat est possible.

Mais, dans la filière ophtalmologique, cette approche est exclue.

Enfin, les différentes formes d'organisations logistiques, l'émergence de métiers ou d'activités complémentaires dans la profession dépendront d'un seul enjeu, la valeur complémentaire à imprimer au produit dans son processus de circulation.

Cette idée nous apparaît comme centrale, en ce qu'elle est à l'origine du consensus prévalant dans la profession.