

## GESTION DE FABRICATION DE PRODUITS SOU MIS AUX PHÉNOMÈNES DE LA MODE

par Jean-Jacques ÉTIENNE

*Directeur de la Production des parfums ROCHAS*

### 1 - REORGANISATION DE LA GESTION DE PRODUCTION DE LA SOCIÉTÉ PARFUMS ROCHAS DANS LE CADRE D'UN PLAN D'ACTION LOGISTIQUE

La Société Parfums ROCHAS fabrique des produits de parfumerie de luxe bien connus. Son Siège Social est situé Rue François 1er à Paris 8ème et son Centre de Production à Poissy.

De par la nature des articles qu'elle fabrique, les quantités vendues par type de produits restent relativement faibles (de l'ordre de 100 000 par an pour les "Best Sellers") avec des variations très fortes selon les mois et un mix fortement soumis aux phénomènes de la mode. C'est ainsi qu'entre le mois le plus fort et le mois le plus faible, la variation du Chiffre d'Affaires peut pratiquement aller de 1 à 3.

D'autre part, Les ventes des meilleurs produits "anciens" ont tendance à stagner pour tous les fabricants et il est aujourd'hui de plus en plus impératif de sortir des nouveautés à un rythme soutenu pour maintenir et développer sa part dans ce marché de plus en plus concurrentiel. L'aspect création constitue donc un élément majeur et pose bien entendu des problèmes tout à fait particuliers au niveau de la gestion de production.

C'est dans ce contexte que cette Société s'est trouvée fin 1986 dans une situation relativement difficile avec des stocks importants et un niveau de service pas totalement satisfaisant. Elle a alors décidé de faire appel à un cabinet de Consultants, A.T. Kearney, dont l'action s'est déroulée en deux temps :

- une phase de diagnostic et préparation d'un plan d'action
- une phase d'aide à la mise en place du plan.

### 2 - LE DIAGNOSTIC

Le diagnostic a été évidemment effectué après l'examen des caractéristiques spécifiques de l'ensemble de la chaîne logistique et a porté à la fois sur les prévisions commerciales, la production et sa gestion, les achats, le magasinage et les expéditions ainsi que sur la cohérence de l'ensemble.

## 2.1 - Les caractéristiques de la Production

La "Production" se décompose en deux stades successifs bien distincts qui posent des problèmes tout à fait différents.

Tout d'abord, la fabrication des solutions qui est un processus long avec des étapes de maturation où la maîtrise de la qualité est difficile. Par contre, la valeur ajoutée à ce stade reste peu importante.

A l'inverse, le conditionnement est un processus court où la valeur ajoutée est relativement importante. A noter que les moyens de production sont pour des raisons historiques assez mal adaptés aux fabrications actuelles.

La part achetée ou soustraite est très importante puisqu'elle représente plus de 85 % du coût direct des produits. Les achats font appel à des technologies très variées : verrerie, transformation plastique, métal, cartonnerie. Les fournisseurs sont de fiabilité très variable à la fois au point de vue délais et qualité.

## 2.2 - Les incohérences dans la Chaîne Logistique

Elles étaient relativement nombreuses et se caractérisaient notamment par :

- des prévisions de vente très inflationnistes, notamment du fait d'une confusion entre souci de sécurité (volonté de stockage des commerciaux) et espérances de marché, actualisation insuffisamment fréquente et manque de contrôles de cohérence
- des bases de travail différentes selon les différents acteurs (Achats/Approvisionnements et Ordonnancement/Lancement notamment), chacun remettant en cause de son côté les prévisions de besoin puisque les prévisions de vente étaient souvent erronées
- des principes d'ordonnancement avec des délais très longs, des stocks de sécurité à tous les stades, un gel du moyen terme et une périodicité de traitement trop faible
- des ordonnancements fabrication et conditionnement dissociés
- l'ordonnancement conditionnement dissocié des approvisionnements
- des allocations commerciales faites par l'ordonnancement
- l'absence de procédures de développement et de retrait des produits.

## 2.3 - Les Atouts

Ce diagnostic a révélé également de nombreux atouts à différents niveaux :

- un système informatique "lourd" de gestion de production fonctionnant selon des principes généraux corrects, paramétrable et cohérent mais nécessitant néanmoins des adaptations
- une infrastructure magasinage et expédition adaptée

- une volonté de la direction de procéder aux réorganisations nécessaires
- une hiérarchie intermédiaire consciente des problèmes et prête à avancer moyennant une impulsion extérieure
- un personnel d'exécution motivé et très attaché à la société.

### 3 - LE PLAN D'ACTION

Un plan d'action par projet a été élaboré courant mars 1987. Le principe de ce plan était que les différents responsables de ROCHAS devaient être eux-mêmes les acteurs du changement, de la mise en place des nouvelles structures et des nouvelles procédures. Chaque projet avait donc un chef de projet Rochas, et comportait des tâches bien précises confiées chacune à des responsables de tâche. Une tâche du projet Achat était, par exemple, de déterminer de façon précise quelles activités devaient rester au service Achats et quelles activités devaient être transférées à la Logistique sous la responsabilité des Approvisionnements. Le plan d'action comportait huit projets dont sept ont démarré immédiatement :

1. Prévisions de Vente
2. Développement et Retrait des Produits
3. Logistique (Planification, Ordonnancement, Approvisionnements, Gestion des stocks)
4. Achats
5. Administration des Ventes
6. Coordination Commerciale
7. Système d'information Logistique.

A.T. Kearney est intervenu en support pour la plupart des projets et notamment pour la Logistique, les Prévisions de Vente, les Achats et le Système d'information Logistique. Un comité directeur commun ROCHAS-A.T. Kearney avait pour mission de coordonner l'ensemble.

### 4 - LA MISE EN PLACE

Elle a concerné à la fois des modifications d'organisation et la mise en place de nouvelles procédures.

#### 4.1 - Les Réorganisations

Au début de l'été, des réorganisations ont eu lieu avec la mise en place de nouvelles structures et la création de :

- un service Prévisions de Vente-Coordination Commerciale qui s'occupe également des allocations commerciales des stocks disponibles aux commandes
- un service Logistique qui regroupe la planification moyen terme de la production, le pilotage des stocks, les approvisionnements et l'ordonnancement court terme.

Les Achats ont vu leurs activités recentrées sur le Marketing Achats, la qualification de fournisseurs pouvant assurer de fréquentes livraisons en Assurance-Qualité et la négociation de marchés de partenariat.

Les deux organigrammes ci-dessous précisent l'organisation et les missions de la coordination commerciale et de la logistique.

### COORDINATION COMMERCIALE

#### PREVISIONS DE VENTES

- COLLECTE ET CONSOLIDATION DES PREVISIONS DE VENTES DES SERVICES COMMERCIAUX POUR TOUS LES BESOINS...)
- ELABORATION DES PREVISIONS ET CONTROLE D'ENSEMBLE
- RECHERCHE DE SOLUTIONS POUR STOCKS EXCEDENTAIRES ET BESOINS ANNUELS PAR LES CLIENTS
- SUIVI DES ECARTS PREVISIONS/ REALISATIONS, vr -:

#### ALLOCATIONS

- ALLOCATIONS PREVISIONNELLES DES PRODUITS FINIS
- ALLOCATION REELLE DES PRODUITS FINIS DISPONIBLES
- CONSOLIDATION DES BESOINS EXCEPTIONNELS ET DEMANDES DE PROMOTIONS
- SUIVI DES NIVEAUX DE SERVICE AUX CLIENTS

### LOGISTIQUE

#### PILOTAGE DES STOCKS ET PLANIFICATION MOYEN TERME

- ef : j) PROGRAMMES PREVISIONNELS COMMANDES
- CHARGE ATELIER
- DECISION SOUS-TRAITANCE
- GESTION DES STOCKS PRODUITS FINIS ET SEMI FINIS
- COHERENCE DE L'ENSEMBLE DES STOCKS ET DES PARAMETRES

#### ORDONNANCEMENT LANCEMENT

- PROGRAMMATION A COURT TERME SUR 4 SEMAINES GLISSANTES
- SUIVI
- CONTROLE DES MOUVEMENTS DE STOCK

#### APPROVISIONNEMENTS

- PASSATION DES
- SUIVI DES COMMANDES
- GESTION DES STOCKS D'ACCESSOIRES
- GESTION DES PARAMETRES DE STOCK

#### RELATIONS AVEC :

- MARKETING
- PREVISIONS COMMERCIALES
- FABRICATION
- METHODES

#### RELATIONS AVEC :

- MARKETING
- CONDITIONNEMENT
- COORDINATION COMMERCIALE
- MAGASINS
- METHODES

#### RELATIONS AVEC :

- ACHATS
- CONTROLE QUALITE
- FOURNISSEURS
- CONTROLE DE GESTION

#### 4.2 - La mise en place de Nouvelles Méthodes de Travail

En ce qui concerne la LOGISTIQUE, de nouveaux paramètres ont été déterminés et introduits dans le système informatique de gestion pour l'ensemble des articles (accessoires, produits semi-finis, finis...). Ce travail a été effectué en collaboration et en accord avec les achats d'une part, et les méthodes et la fabrication d'autre part. Les paramètres modifiés ont été les suivants :

- délais d'approvisionnement
- **taille** des lots d'approvisionnement de fabrication et de conditionnement (le critère principal a été la valeur)
- stock de sécurité déterminés à partir des objectifs de niveau de service et de **fiabilité** des prévisions.

D'autre part, l'ensemble du personnel concerné a été sensibilisé et formé.

Pour les achats, la séparation avec les approvisionnements a été effective au 1er Septembre. Les paramètres, délais d'achats et d'approvisionnement, quantités mini d'achats, quantités mini d'approvisionnements ont été systématiquement revus et souvent modifiés.

La mise en place progressive de l'assurance qualité avec une personne affectée à cette tâche au service Achats a démarré. La politique des marchés a été étendue aux principaux fournisseurs. Enfin, un renforcement qualitatif de la fonction par recrutement extérieur a été opéré.

#### 4.3 - Les modifications du Système Informatique de Gestion

Elles portaient, d'une part, sur les écrans et états actuels pour permettre un suivi plus différencié (valeur sur tous les listings) ou un travail plus facile (tris...). D'autre part, un lot de modifications a été défini et lancé pour permettre un pilotage de la production et des approvisionnements à la semaine avec notamment :

- des prévisions éclatées par semaine
- des écrans de suivi des stocks et de lancement des ordres de production et d'approvisionnement
- des listes de manquants et de sur-stocks prévisionnels
- des listings donnant les ordres de production à lancer et une vision synthétique des ordres lancés et à lancer par semaine sur deux mois.

### 5 - LES RESULTATS

Ils sont, fin 1987, extrêmement tangibles et portent sur la plupart des maillons de la chaîne logistique :

- les prévisions de vente sont aujourd'hui à 10 % près alors que l'écart entre prévisions et réalisations pouvait atteindre 100 % en début d'année !
- les retards production ont été réduits de 2 mois à 0,5 mois
- les stocks ont globalement diminué de 41 % avec notamment - 44 % pour les accessoires et - 51 % pour les Matières Premières
- enfin, les délais fournisseurs sont aujourd'hui mieux maîtrisés.

Faint, illegible text, possibly a header or introductory paragraph.

Faint, illegible text, possibly a section header or sub-paragraph.

Faint, illegible text, possibly a list or detailed description.

Faint, illegible text, possibly a concluding paragraph or signature area.