

# Essilor

## Mutualisation : nouveau champ de performance des services techniques

**Dans un contexte de forte concurrence internationale et d'évolution des marchés, minimiser ses frais fixes est nécessaire. Après des années de progrès dans chacune de ses usines, la direction des sites européens d'Essilor décide de changer d'angle, partant du principe que « l'optimisation globale est meilleure que la somme des optimisations locales ». Elle lance alors une approche de mutualisation transverse, en se concentrant au départ sur les fonctions techniques.**

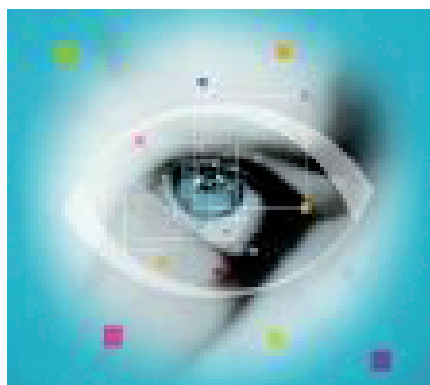
Essilor, leader mondial de l'optique ophtalmique, s'appuie sur un réseau de 19 usines de production de série dans le monde. Le département des Opérations, qui pilote les usines, y a déjà mis en place depuis plusieurs années des programmes d'amélioration continue et des démarches de rationalisation largement implantés, basés sur des approches Lean et Six sigma.

Mais la direction européenne d'Essilor veut aller plus loin encore sur son périmètre... L'entreprise sollicite alors Proconseil pour porter un nouveau regard et l'accompagner dans la mise en oeuvre d'une démarche d'optimisation transversale au sein des services techniques de ses quatre usines européennes de production. Sous l'impulsion de l'équipe Proconseil, chacune d'entre elles va ainsi se donner les moyens de faire évoluer ses pratiques et son organisation en adoptant une approche à la fois globale et multiculturelle.

### Analyser la situation économique et technique

La première étape du projet lancé avec l'équipe Proconseil va consister à réaliser un diagnostic économique et technique des sites européens. Au terme de celui-ci, une cartographie des activités de l'ensemble des services techniques - infrastructures et utilités, maintenance, études & méthodes, management des activités, conduite de projets, travaux neufs - sera dressée, pour mettre en lumière les principales pistes d'optimisation.

L'équipe Proconseil va alors établir les axes d'optimisation et effectuer une simulation qui fera ressortir une économie possible de 25% des coûts. La piste de la mutualisation des achats et des ressources techniques représentant à elle seule près de 80% des gains, c'est sur ce sujet que Proconseil va mobiliser l'équipe des managers des sites pour construire le schéma directeur des services techniques Europe à un horizon de 3 ans.



Les perspectives très positives affichées en termes économiques représentent cependant un profond bouleversement pour des hommes ancrés sur le terrain, très attachés à leur usine et dont l'expertise est traditionnellement considérée comme locale. La mise en oeuvre du projet se révélera donc complexe.

### Donner pour recevoir

En effet, penser global et non plus local, accepter des processus standardisés, partager des ressources entre sites sont sources de déstabilisation et peuvent

générer, pour certains, de vraies difficultés. En matière de pièces détachées, par exemple, voir son stock positionné sur un autre site génère pour quelques responsables, un sentiment de peur associé à une prise de risque. Toute la subtilité pour l'équipe projet consistera donc à éclairer les changements pour lever les doutes et à rassurer sur le fait que « donner » signifie également « recevoir » ; recevoir plus de support, plus d'expertise, plus de moyens, plus de sécurité même, apportés par les autres sites.

Le challenge pour l'entreprise sera alors de mettre en place une tactique de changement adaptée, tant sur les plans individuel que collectif, pour faire évoluer les mentalités, et de guider ce mouvement. Pour cela, l'équipe Proconseil va s'appuyer sur l'engagement de la population technique - particulièrement précieux et palpable chez Essilor - et veiller, au travers de nombreux moments de travail collectifs, à associer l'ensemble des acteurs au choix portant sur la nouvelle organisation. Cela commencera par la définition d'une vision partagée par les directeurs de sites et le directeur industriel s'appuyant notamment sur des visites de sites dans d'autres secteurs (métallurgie, agroalimentaire). Des temps de travail seront alors organisés : des séminaires de 1 à 2 jours tous les mois, des réunions bimestrielles avec des directeurs de sites qui permettront d'associer l'ensemble des responsables techniques et leurs collaborateurs directs et de rythmer la démarche, évitant ainsi qu'elle ne s'essouffle ou se disperse.

## Construire la feuille de route

L'ensemble de ce dispositif de conception, fondée sur la coopération entre pairs, inter-sites et inter-hiérarchies, sera particulièrement déterminante dans la construction de la feuille de route. Parmi les axes de progrès identifiés, deux d'entre eux vont particulièrement traiter de la mutualisation multi-sites : la globalisation des achats et le partage des ressources. Plusieurs leviers vont alors être identifiés : la gestion des ressources et des compétences, le management des contrats de prestation, la gestion des pièces détachées, l'installation de méthodes de maintenance et de fiabilisation communes sur tous les sites et le pilotage global Europe des performances (investissements, budget et coûts, améliorations),...

En matière d'achat et de management des contrats de prestations par exemple, Proconseil préconise la mise en place d'appels d'offres globalisés pour l'ensemble des sites européens. En mutualisant ses achats, elle accroît son poids dans la relation avec ses prestataires ; en standardisant ses besoins - par la rédaction de cahiers des charges plus professionnels - elle est plus proche du « juste besoin ». Enfin, par la mise en place de contrats de prestations sur résultats, elle est amenée à définir un nouveau mode de pilotage du prestataire, plus exigeant et plus rigoureux. Autre réflexion majeure, la gestion des pièces détachées a été repensée. Et la mutualisation, dans ce cadre, va conduire l'entreprise à standardiser les pièces utilisées afin de réduire les coûts d'acquisition et de stockage, tout en distinguant les pièces gérées en central ou en local. Cette approche va conduire l'entreprise à revoir ses méthodes de stockage et réapprovisionnement mais aussi à inventer son process logistique de distribution entre le stock centralisé (sur l'un des sites) et les autres usines.

## Partager l'expertise et les ressources

Mais travailler sur les seuls aspects techniques ne suffit pas. Le projet impose également de tout faire pour faciliter la mutualisation de l'expertise portée par les hommes. Or ce partage est particulièrement délicat à réaliser. Dans toutes les usines du monde, avoir un expert technique est en effet un plus, dont peu de dirigeants souhaitent se séparer. Par ailleurs, cette population particulièrement sédentaire est loin du nomadisme que va bientôt lui imposer l'organisation. Et la cible est vite posée : chaque activité des services techniques ayant été analysée et les opportunités de mutualisation évaluées, le contour de l'équipe d'experts et de leur fonction prend forme. Ceux-ci auront donc à se déplacer sur les quatre sites européens pour apporter leur valeur ajoutée opérationnelle, mais aussi pour favoriser la montée en compétence des ressources locales, la diffusion transversale des améliorations et la standardisation des matériels ; une mission élargie que mérite leur savoir-faire. Pour garantir le succès de sa démarche, l'équipe Proconseil va largement s'appuyer sur la culture existante de l'entreprise. Ainsi, partager les informations et le savoir est une chose assez naturelle – du moins au niveau des strates dirigeantes – et le projet va donc s'appuyer sur ce levier pour l'élargir au cercle des techniciens. Afin de ne pas recréer une équipe d'experts centrale, trop éloignée du terrain et pour éviter des pertes de repère et une évolution trop brutale, le projet va prendre une décision importante respectant les hommes : chaque expert restera ancré sur son site d'origine mais sera piloté en central. Cette décision facilitera grandement le projet et donnera l'autorisation nécessaire au travail. Elle aboutira alors rapidement à la mise en place et à la réussite de ce nouveau maillage.

Essilor a osé « défricher » des voies loin d'être classiques en suivant Proconseil dans cette approche de mutualisation des services techniques. Cela a permis une réelle montée en compétences des équipes, non seulement par capillarité entre les experts et les compagnons, mais également en les professionnalisant sur de nouveaux métiers comme l'acte d'achat ou les sujets logistiques, loin de leurs préoccupations habituelles. Ce projet a par ailleurs conduit à la création d'une direction technique mise en place au sein de la direction industrielle, décision donnant ses lettres de noblesse à une fonction en attente de reconnaissance.

### Résultats

**25 % d'économies** sur un budget de maintenance regroupant l'ensemble des usines européennes (800 personnes dont 90 dédiées à la maintenance)



*Nous savions que nos fonctions techniques étaient très professionnelles et efficaces localement mais dans un contexte économique interne fortement challengé, nous avons dû accepter une remise en cause profonde de nos modes de fonctionnement et de nos circuits de décision.*

### Construire l'avenir plus sereinement

*Proconseil a su nous apporter une méthodologie, une expérience et des outils pour amener les équipes à accepter le changement et construire l'avenir plus sereinement. Après 3 ans de travail, les organisations sont en place et les principaux objectifs sont atteints. Il reste à poursuivre cet effort dans la durée.*

Didier Aymond  
Directeur technique Europe



## Groupe Essilor

Leader mondial de l'optique ophtalmique

**Effectifs** : 48 700 collaborateurs (2011)

**Chiffre d'affaires** : 4,2 milliards d'euros (2011)

**19 usines** de production de série et plus de **390 laboratoires** de prescription et centres de taillage-montage dans le monde.



40, Boulevard Edgar Quinet  
75014 Paris  
Tél : +33 1 40 64 59 00  
Fax : +33 1 40 47 05 75  
[www.proconseil.net](http://www.proconseil.net)