

Melvita

Opérer un changement d'échelle

Marier deux entreprises au profil très différent est rarement un long fleuve tranquille... C'est l'expérience vécue par L'Occitane lorsqu'elle rachète la société familiale Melvita. Aussi, la direction de l'entreprise n'hésite-t-elle pas à repenser sa stratégie globale dans laquelle le volet logistique va jouer un rôle essentiel.

Lorsque l'entreprise L'Occitane acquiert Melvita, elle voit dans ce rapprochement une double opportunité. D'une part, elle va pouvoir enrichir son offre en se positionnant sur le segment porteur des produits cosmétiques bio ; d'autre part, elle va trouver chez Melvita des capacités de production supplémentaires. Très rapidement, cependant, le transfert de ses productions de savon, sur le site de Melvita à Lagorce en Ardèche, engendre plusieurs problèmes : manque de place pour stocker les matières et articles de conditionnement et préparer les lots pour la production, risque sécurité important pour les personnes et les produits, non fiabilité des stocks...

Ces difficultés conduisent la Direction de L'Occitane à solliciter Proconseil pour aider les équipes de Melvita à faire face à la croissance très rapide des volumes, en refondant notamment complètement la logistique amont du site.

Le challenge est ambitieux car le saut à réaliser pour passer de la logistique d'une petite entreprise locale à une organisation capable de répondre à de forts enjeux internationaux est important.

Dans un premier temps, Proconseil évalue la maturité logistique de l'entreprise.

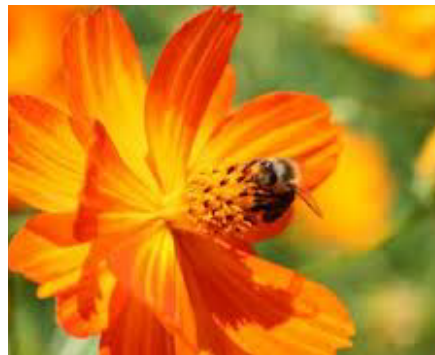
Evaluer la maturité logistique du site

Implantation physique du stock, productivité des opérations, organisation des ressources, impact du système d'information, animation de la performance, efficacité du documentaire associé à la production, maîtrise de la

qualité dans le périmètre logistique... sont ainsi passés à la loupe.

Cette analyse met en relief plusieurs points forts : structure qualité en place, réactivité face aux aléas et force de proposition vis-à-vis des problèmes rencontrés.

Elle souligne néanmoins des points sensibles qui vont convaincre la Direction d'une nécessaire transformation du



savoir-faire logistique. Quatre axes majeurs sont identifiés pour repenser la logistique amont : trouver un prestataire logistique, spécialiste du stockage et de la préparation ; installer une animation de la performance dans le magasin avancé subsistant sur le site ; modifier l'implantation physique ; mettre en place un approvisionnement bord de ligne en production.

L'axe portant sur un prestataire logistique externe est prioritaire aux yeux de Proconseil. Il vise à réduire les stocks, à assurer une meilleure traçabilité des produits, à supprimer les ruptures sur les lignes de production en confiant la logistique amont à un logisticien, sans investir dans une nouvelle plateforme.

Convaincue par les arguments pour conduire Melvita à opérer un réel changement d'échelle, la direction de L'Occitane approuve le programme de travail proposé.

Un mois pour choisir un prestataire externe

Le challenge lancé par la Direction à l'équipe projet « Proconseil / Melvita » est ambitieux : « dans six mois, tous les stocks d'articles de conditionnement et de matières premières doivent avoir été transférés chez le nouveau prestataire...qu'il vous revient de choisir ! » Proconseil impose dès le début un rythme soutenu, incitant les équipes à tendre vers un objectif commun. En l'espace de 15 jours, 60 personnes - de la qualité à la logistique en passant par la production - contribuent ainsi à l'élaboration du cahier des charges.

Parmi les quatre prestataires finalistes, le choix de l'équipe projet se porte sur l'entreprise Skipper, sur la base de plusieurs critères : capacité à apporter des idées innovantes, aptitude à répondre aux exigences de sécurité, de qualité, à travailler avec le système informatique du site, à démarrer très rapidement le projet, à absorber l'augmentation de volume du groupe...Tout au long de cette phase, l'audace sera le maître-mot : oser, conduire les équipes à explorer de nouveaux terrains...

L'entreprise retenue étant située à 1h30 du site de Lagorce, il faut repenser les façons de travailler et revoir toute l'organisation de la logistique.

Des défis complexes relevés grâce à un travail permanent d'explication des enjeux à l'ensemble du personnel ; grâce aussi à la volonté d'impliquer de nombreuses fonctions, toute la chaîne logistique étant impactée. Ce processus sera utilisé comme une action de professionnalisation des acteurs de la logistique, et permettra à certains de monter en compétence. Deux personnes verront ainsi leurs fonctions transformées, de magasiniers à pilotes d'activité logistique, chargés de structurer les flux.

Enfin, Proconseil propose à Melvita de créer un poste, dédié à la gestion de la relation avec le prestataire.

Un projet tripartite

Au terme du premier mois, le prestataire logistique étant choisi, le projet est désormais tripartite. Chaque acteur - Skipper, Melvita, Proconseil - se concentre alors sur l'objectif : en 5 mois, transférer l'ensemble des stocks chez le prestataire externe. Cela nécessite une démarche rigoureuse, partagée avec l'ensemble des fonctions, visant à passer d'un « système D » à des choix rationnels et structurants.

Au total, 12 personnes sont impliquées dans l'équipe projet dont 2 consultants Proconseil qui assurent la coordination - au travers d'une réunion hebdomadaire - entre les équipes Melvita et Skipper. Les énergies sont tournées vers l'optimisation de 6 thèmes majeurs : le système d'information, la gestion des flux physiques, la qualité, la sécurité, la comptabilité et le juridique.

En matière de système d'information par exemple, les bonnes interfaces sont créées entre les systèmes des deux partenaires. Avec l'aide de Proconseil, un mode opératoire est élaboré.

Sur le processus comptabilité, les équipes

travaillent par exemple sur la définition d'une facture type. Pour la qualité, c'est la façon dont sont effectués les prélèvements qui est repensée et ce, à tous les stades du processus (réception, stockage, préparation de commande, expédition...)

Au terme de cette phase d'optimisation, quand tous les indicateurs seront passés au vert, la « bascule » vers le site du prestataire va pouvoir se concrétiser. Un moment très fort conçu et vécu comme tel par l'ensemble des équipes impliquées qui, pour fêter le transfert des premières palettes chez le prestataire, vont partager un repas convivial au restaurant puis se retrouver dans l'entrepôt avec, au programme, quizz et cadeaux au personnel. Ce basculement va conduire à une profonde modification physique des stocks au sein de l'usine. Les palettes disparaissent ainsi au profit d'une préparation au sol, engendrant un gain de productivité substantiel de 10%.

Enfin, Proconseil insiste sur la nécessité de formaliser un pilotage du progrès à deux niveaux et de construire avec les équipes concernées un tableau de bord avec des indicateurs clés (coûts du stockage, du transport, gestion des urgences, coût des emballages). Le coordinateur flux - fonction nouvellement créée - pilotera ces indicateurs, tous les quinze jours puis mensuellement ; un rituel permettant aux différentes parties prenantes d'échanger sur les points sensibles et générant systématiquement un plan d'actions d'amélioration.

Par ailleurs, chaque jour, au travers de l'indicateur de réception, le responsable magasin analyse avec ses équipiers la performance de livraison.

Recentré sur son cœur de métier, Melvita peut désormais faire preuve de plus de souplesse et de réactivité.

La transformation mise en œuvre permet au site de Lagorce de s'inscrire dans une autre

dimension, de répondre à la forte croissance, et favorise ainsi son intégration dans le groupe.

Résultats

- Réduction du nombre de lieux de stocks extérieurs : de 8 à 1
- Un projet mené sur 6 mois (contre 12 à 18 mois habituellement)
- 60 personnes impliquées dans le projet
- Augmentation de 15 points du taux de service (de 80 à 95%)



Grâce à Proconseil, que je connais de longue date, nous avons pu mener une transformation en profondeur. Ce projet a permis à nos collaborateurs de se développer. Ils ont enrichi leurs compétences, appris à mieux travailler en équipe et à fonctionner de manière transversale. La logistique constitue désormais un acteur majeur dans la création de valeur pour l'entreprise et est en phase avec nos objectifs stratégiques.

Jean-François Gonidec
Directeur Industriel

Le pari n'était pas gagné d'avance car ne pas avoir de stock à proximité n'était pas dans la culture de Melvita. Mais en démontrant la pertinence des choix sur une phase de test et en étant dans l'écoute permanente, Proconseil a su mobiliser les équipes et convaincre, même les plus sceptiques.

Jean-Luc Rohou
Directeur Logistique



Melvita

Effectifs : env 200 personnes

Chiffre d'affaires : 20 M€ (2011)

Activité : Fabrication de produits cosmétiques bio

L'Occitane

Effectifs : Plus de 5 500 personnes dans le monde

Chiffre d'affaires : 913 M€ (2012)

Activité : fabrication et distribution de produits cosmétiques (80 nouveaux produits par an)

Site de production : Manosque, Alpes de Haute Provence

Réseau de distribution : Plus de 1 000 boutiques dans 85 pays dont 118 en France



Proconseil

40, Boulevard Edgar Quinet
75014 Paris

Tél : +33 1 40 64 59 00

Fax : +33 1 40 47 05 75

www.proconseil.net