

La mise en place d'un processus de planification intégrée de l'entreprise amène de nombreux bénéfices chez Ono Packaging.

Spécialiste de l'emballage alimentaire, Ono Packaging vient juste de recevoir la certification Classe A « Planification et contrôle », dans son site français à la suite d'une démarche d'amélioration continue très réussie menée avec l'aide d'Oliver Wight. Grâce à des avancées spectaculaires dans la gestion de sa chaîne d'approvisionnement, la société a connu une croissance de 30%, une réduction de ses coûts et de son nombre de jours d'inventaire ainsi qu'une amélioration significative de son service aux clients.

Anneau est une petite ville du nord de la France, située à soixante kilomètres au sud de Paris sur la route de Chartres. C'est là que se trouve le siège d'Ono packaging qui fabrique des barquettes en polystyrène expansé pour le secteur de l'alimentation. La compagnie qui emploie à peu près deux cents personnes possède aussi des unités de production au Portugal (pour servir les marchés portugais et espagnols) et au Maroc.

L'histoire de cette société démarre en 1962. Elle commence à fabriquer des barquettes en polystyrène expansé à partir de 1970 et après une série de rachats et de fusion, elle devient une société sous LBO (Leverage Buy-Out), système d'acquisition avec un fond d'investissement et le management en 2006 avec le support des banques.

Aujourd'hui, les principaux clients de la société sont les chaînes de supermarchés français : Carrefour, Intermarché, Système U, Leclerc et Champion. La société vend aussi ses produits à l'industrie de la volaille.

Christophe Aynes est le président de cette nouvelle organisation. Pour lui, l'objectif premier suite à la création de la société en LBO, est de rembourser la dette sénior auprès des banques le plus vite possible.

« Nous aimerions être libérés de toutes dettes d'ici trois à cinq ans », dit-il.

Comme Ono travaille essentiellement pour le marché alimentaire, sa trésorerie provient principalement de la gestion rigoureuse de son fond de roulement, surtout que la société est dans une phase de croissance agressive qui demande d'importants investissements. La stratégie de l'entreprise est d'augmenter sa valeur par la croissance réalisée sur les marchés matures de la France, du Portugal et de l'Espagne en utilisant la capacité existante et en misant sur sa rapidité de réaction face à la demande des clients. Dans le même temps, Christophe Aynes décide de pénétrer les territoires d'Afrique du Nord (le site du Maroc a démarré début 2009) et d'introduire de nouveaux produits destinés au marché du conditionnement sous atmosphère modifiée (MAP), en pleine expansion.

Le conditionnement sous atmosphère modifiée - par ajout de gaz dans les emballages de produits frais pour augmenter leur durée de vie - est une technologie courante au Royaume-Uni, mais elle n'est pas encore aussi banalisée en France où les produits frais sont plutôt achetés quotidiennement.

Afin d'augmenter sa réactivité et son efficacité et aussi pour diminuer ses coûts, Ono organise ses activités de production en lignes de fabrication continue. Le produit brut, des billes de plastique, entre en début de ligne pour être transformé en produits finis en sortie de ligne.

Pourtant Christophe Aynes pense que des améliorations importantes peuvent encore être faites dans le domaine de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et de la réduction des stocks.

En octobre 2006, il décide de travailler avec un cabinet de consultants, Oliver Wight, pour mettre en place un processus de management intégré de l'entreprise.

La planification intégrée de l'entreprise ou « Integrated Business Planning - IBP » peut être définie comme un « Plan Industriel et Commercial - PIC » ou « Sales & Operations Planning - S&OP » avancé. Le processus S&OP a été créé dans les années 80 par Oliver Wight. Mais, la planification intégrée de l'entreprise a une dimension stratégique plus importante que le S&OP et contribue de manière significative à l'intégration des processus majeurs.

Si le S&OP a été conçu pour gérer la chaîne logistique, l'IBP a été conçu pour aider l'équipe dirigeante à gérer l'entreprise dans sa totalité.

Ono ne possède qu'un petit entrepôt, sur son site français, et a établi une règle à partir de celui-ci : l'inventaire doit se limiter à la taille de cet entrepôt quel que soit le niveau de croissance de la société.

« Nous fabriquons des produits de base et tout excès de stock peut nous coûter cher si nous ne faisons pas très attention. C'est pourquoi nous avons un contrôle rigoureux de nos stocks », explique Christophe Aynes.

Patrice Blandineau, le responsable de la Supply Chain a relevé le défi et s'est fixé comme objectif d'utiliser au mieux la capacité de stockage existante (en optimisant le nombre de jours de stock) et aussi de réduire l'impact des coûts logistiques sur les marges

« Nous voulons bien sûr réduire notre stock mais la première priorité de notre stratégie logistique est de livrer au mieux nos clients ; et tout nouveau client doit être pris en compte dans la chaîne d'approvisionnement existante sans provoquer de perturbation », dit-il.

Tout en faisant un travail de sélection et de suivi des transporteurs, son objectif est d'avoir toutes les références de ses produits sous contrôle en accélérant l'introduction des nouveaux produits mais aussi en éliminant les produits à trop faible rotation ou devenus obsolètes. « La règle appliquée est : toute introduction d'un nouveau produit doit en tuer un ancien », explique-t-il.

Cette stratégie est un vrai succès et aujourd'hui la société est devenue un modèle pour la gestion de sa Supply Chain avec bien entendu des prévisions de vente de qualité. Même avec une croissance de 30% durant les deux dernières années, la compagnie a été capable de réduire la taille de ses lots de fabrication et la durée de ses délais de fabrication, avec une diminution de 40 à 27 jours de stocks sans impact négatif pour le service au client. Celui-ci est monté à 96 % en 2006 puis a atteint les 99% demandés pour la certification Classe A.

« C'est un vrai cercle vertueux, dit Patrice Blandineau, la fabrication a plus confiance dans la logistique et est donc plus volontaire pour faire de petits lots. Le résultat est qu'ils peuvent se concentrer sur l'amélioration continue comme par exemple la réduction des temps de changement de série. »

La meilleure coopération entre la fabrication et la chaîne logistique a amené une augmentation du niveau de fiabilité des prévisions au niveau des références de plus de 50%, elle est passée de 30 à 50% en deux ans.

Mais ceci est juste une moyenne, car grâce à l'application d'une classification ABC la justesse des prévisions pour les références à forte demande est passée de 40 à 80% ce qui équivaut à une amélioration de 100%.

Patrice Blandineau admet qu'il y a encore des changements à court terme mais ceux-ci restent limités et sous contrôle. En plus des améliorations déjà citées, il a pu réduire les coûts de manutention, de stockage et de transport de 20%.

Du côté de la production, le respect des programmes de production est toujours supérieur à 80% (comparativement, il était de 30 ou 40% dans le passé). Dans le même temps, la productivité s'est améliorée au delà des attentes pour atteindre 90% et le ratio du nombre de tonnes traitées à l'heure a augmenté de manière significative.

Christophe Aynes est convaincu qu'Oliver Wight a joué un rôle majeur dans le succès de sa société.

« Sans aucun doute, c'est la mise en place du processus de planification intégrée qui nous a permis de mener notre croissance dans de bonnes conditions », dit-il.

Le cycle mensuel de ce processus IBP démarre par la revue de la gestion des produits le premier jour du mois qui inclut les investissements et les plans d'actions pour les trois mois à venir.

La revue de la demande des ventes suit deux ou trois jours plus tard. « C'est la partie la plus importante dans ce cycle » dit Christophe Aynes. Elle permet d'avoir une prévision par client et par référence sur un horizon de vingt-quatre mois.

Enfin, la revue de la Supply Chain et de l'usine a lieu et permet de valider les plans de production, d'approvisionnement et de ressources humaines sur un horizon de deux ans.

Les informations pour la revue financière sont déterminées à partir des plans validés issus de chaque revue. Elles incluent une synthèse des hypothèses qui supportent ces plans et mettent en évidence les changements qui ont eu lieu depuis le cycle précédent. Les prévisions financières ainsi obtenues, (pertes et profits, prévisions de trésorerie...) et calculées sur deux ans serviront de base de discussion lors de la dernière étape de ce cycle mensuel, la revue de direction. Cette réunion permet à l'équipe de direction de décider des actions à prendre notamment en termes de stratégie et d'investissement.

Les résultats depuis les trois dernières années ont été exceptionnels pour la société Ono. Elle est passée de numéro quatre sur le marché français en 2006 à numéro un en 2009 pour sa croissance en volume.

Au Maroc, Ono est devenu en six mois le leader avec 50% de parts de marché, depuis l'ouverture de sa nouvelle usine.

Christophe Aynes est persuadé que toute l'équipe est devenue plus solidaire et plus motivée en voyant les améliorations liés à la mise en place du Management intégré de l'entreprise : des chiffres plus fiables, des plans réalistes, des prises de décisions en temps et en heure et également la suppression de tâches administratives inutiles.

Et il conclut en disant que la mise en place de ce processus IBP a renforcé de manière importante la crédibilité de l'entreprise auprès des fournisseurs et des clients mais aussi auprès des banques et des actionnaires.

Tandis que les progrès en France continuent, Ono prévoit maintenant de déployer son processus IBP sur ses sites du Portugal et du Maroc. [FIN]