



Christophe Gurtner,
Pdg



Patrick Boulet,
Directeur
des opérations



Boris Duhamel,
Directeur général
Asie Pacifique

Uniross

Du négociant au Made in China

24

Désireux de maîtriser la qualité de ses approvisionnements, Uniross a monté une usine en Chine en 2003 pour fabriquer lui-même ses batteries rechargeables et ses chargeurs. Face à la hausse rapide de ses stocks et à leur inéquation vis-à-vis de la demande, le groupe français a décidé une refonte de sa Supply Chain mondiale, menée avec l'aide du cabinet PMGI.

D'origine anglaise, Uniross est née à Bristol en 1968. D'abord distributeur de composants électriques et de relais, la société s'oriente vers les batteries dans les années 1970. Vendue en 1992, Uniross devient la filiale anglaise d'Alcatel-Saft. Suite à un LBO mené avec une dizaine de cadres de Saft, Uniross prend la nationalité française en 2001. C'est à partir de ce moment qu'elle entame son développement à l'international avec l'ouverture de filiales en Allemagne et à Boston (USA), puis à Hong Kong en 2002, via un rachat. L'année suivante, elle acquiert une société en Afrique du Sud, ouvre une filiale

à Shanghai et prend la décision d'implanter sa propre usine en Chine. « *Nous avons des problèmes de qualité en achats du fait du manque de maîtrise de l'amont jusqu'aux composants* », explique Christophe Gurtner, PDG d'Uniross. L'usine commence à produire dès février 2004. En 2005, l'entreprise poursuit son développement en Asie et ajoute une nouvelle activité au marché grand public : celle des solutions pour industriels. Entrée en bourse en juillet 2006, Uniross achète en août North American Battery Company qui détient un site d'assemblage au Mexique et Multiplier (New-York) en décembre de la même année. Aujourd'hui, Uniross, dont le siège est à Lognes (Seine-et-Marne), emploie 700 personnes (contre 40 en 2001) et réalise un

chiffre d'affaires pro forma d'environ 95 millions d'euros (vs 21 en 2001), en croissance moyenne annuelle de 30 %. Belle réussite !

Un constat accablant

Mais en 2005, le PDG fait un douloureux constat : « *La Supply Chain était une structure peu réactive et coûteuse compte tenu des immobilisations et de l'obsolescence des produits. Non seulement le stock et notre dépendance vis-à-vis des banques étaient importants, mais en plus, nous n'arrivions pas à satisfaire la demande : nous étions perdants sur toute la chaîne !* », se souvient Christophe Gurtner. Il décide alors de lancer un projet visant à réduire les stocks d'un tiers en neuf mois et à augmenter le taux de service, sans grever les coûts. Il s'adjoint les services du cabinet de conseil PMGI (Bénédicte Lassalle et Nicolas Houillon, à plein temps, plus des intervenants ponctuels) et entreprend de renforcer l'organisation en embauchant un directeur des opérations.

Directeur des opérations. Par ailleurs, les stocks sont régulièrement analysés afin d'alerter les services concernés en cas de rotation lente et d'éviter ainsi qu'ils ne montent. Ces mesures ont permis d'atteindre l'objectif visé. Les stocks ont effectivement été réduits d'un tiers et des mécanismes ont été instaurés pour éviter qu'ils ne remontent sans action corrective à court terme.

« *En plus de l'identification des produits clefs pour le groupe, compte tenu de leur volume, et de la définition d'indicateurs et de stocks de sécurité au niveau de l'usine de Xiaolan, nous avons travaillé sur le stock de Hong Kong avec PMGI* », ajoute Boris Duhamel, DG d'Uniross Asie Pacifique. C'est en effet depuis cette plate-forme que les produits fabriqués dans l'usine chinoise sont expédiés vers l'Europe, les Etats-Unis ou l'Afrique du Sud. Une meilleure visibilité sur les commandes obtenue de la part des distributeurs qui desservent ces pays a permis de réduire les stocks tampons. « *Nous avons trois semaines de stock en*



Le réseau logistique d'Uniross

Uniross est présent dans cinq grandes régions : Amérique du Nord, Amérique du Sud, Afrique du Sud, Europe et Asie. Il dispose de trois usines : une en Chine à Xiaolan, dotée de Movex, qui fabrique 80 % des volumes et dessert le monde, une en Afrique du Sud et une au Mexique (acquise récemment) qui fournissent les produits plus localement. L'usine chinoise approvisionne le marché local, ainsi que le reste du monde via une plate-forme située à Hong Kong. Ensuite, les distributeurs reprennent la main pour diffuser les produits sur leur zone. Les containers sont suivis par le siège d'Uniross jusqu'à leur arrivée dans le pays d'entrée, ensuite ces derniers prennent le relais. L'Afrique du Sud et l'Amérique du Nord disposent d'entrepôts en propre, les autres pays les sous-traitent à des prestataires locaux.

C'est en février 2006, soit deux mois après le début de l'intervention de PMGI, qu'arrive Patrick Boulet. « *La situation était difficile*, confirme le Directeur des Opérations d'Uniross. *Le stock augmentait plus rapidement que le chiffre d'affaires et les ruptures étaient nombreuses.* »

Instaurer des stocks de sécurité

Plusieurs mesures sont alors prises. « *Nous sommes d'abord passés du flux poussé au flux tiré par la demande* », indique Patrick Boulet. Parallèlement à la refonte de sa Supply Chain, Uniross est alors en phase de déploiement de l'ERP Movex d'Intenia (Lawson) sur la France, le Royaume-Uni, Hong Kong et la Chine, en remplacement de MFG Pro de QAD. PMGI se chargeant de la définition des processus et du paramétrage du nouvel ERP. « *Nous avons instauré la notion de stock de sécurité et défini leurs niveaux sur les références qui tournaient le plus* », résume le

moyenne pour l'Asie (hors Chine) contre de quatre à six pour la Chine. En prise directe avec le marché chinois, nous avons en effet moins de visibilité qu'avec les distributeurs », souligne Boris Duhamel. Sans oublier que l'ouverture de nouveaux comptes clients tous les mois nécessite d'avoir des stocks de sécurité importants pour absorber les nouvelles demandes.

Demand Manager et MPS

« *Nous avons ensuite mis en place une fonction importante : celle de Demand Manager* », poursuit Patrick Boulet. Ainsi, tous les mois, les prévisions émises par les commerciaux sont transcrites en prévisions de fabrication puis analysées par Claire Guérin, nommée Demand Manager. Sur la base de délais standard déterminés avec la production, elle prévient les commerciaux en cas de commande techniquement non réalisable dans les délais impartis, afin qu'ils puissent envisager une alternative avec leur client. « *Auparavant, les*

commerciaux n'avaient pas de retour de la Supply Chain. La nouvelle organisation permet de clarifier la demande et de la fluidifier jusqu'aux fournisseurs », commente le Directeur des opérations.

Un autre chantier a également été lancé : celui de Master Production Schedule. « Cela consiste à consolider la vision du commerce par famille de produits », explique Patrick Boulet. Ainsi, au lieu de travailler avec 500 références finales très sensibles aux promotions (ex : kit comprenant 6 batteries + 1 chargeur), on repasse aux références composant les kits (batteries,

produits est faible au regard des coûts de main d'œuvre. De plus, les coûts de production en Chine sont de 25 à 28 fois moins élevés qu'en France, si bien que même si les salaires augmentent de 7 à 10 % par an, le fossé est encore important avec les coûts de main d'œuvre occidentaux, et même avec ceux d'Europe de l'Est. Il reste donc économiquement très rentable d'importer les produits finis de Chine. En outre, « il est difficile de chiffrer ce que cette flexibilité pourrait rapporter en chiffre d'affaires supplémentaire », ajoute Patrick Boulet qui n'est donc pas au bout de ses réflexions en la matière...



De la mutualisation en Chine

En Chine, Uniross travaille avec les acteurs majeurs de la distribution : Carrefour, Auchan, Rt-Mart, Centre Mart, Hymall, Lotus, Park'n Shop, et bientôt avec Metro. « Nous sommes la première marque étrangère sur le marché chinois avec 25 à 30 % de part de marché », se félicite Boris Duhamel, DG d'Uniross Asie Pacifique. Le fabricant dispose d'un stock usine à Xiaolan et d'un stock déporté à Shanghai. Malgré la présence de distributeurs occidentaux, les livraisons s'effectuent principalement en direct magasin. « La logistique est complexe et compte tenu de la structuration du marché, il est trop coûteux de travailler avec un prestataire », explique le DG. C'est pourquoi il a envisagé de mutualiser ses flux avec ceux d'un fabricant de couverts en plastique et un autre d'ampoules électriques. « Ils ont au moins un camion par semaine et par magasin. Nous nous sommes répartis les clients par zone géographique et nous livrons les distributeurs qui ont des plates-formes régionales », explique Boris Duhamel.

26

chargeurs...), soit environ 150 références. « Cela facilite l'analyse et lisse l'activité vis-à-vis de l'usine. Ce qui accroît sa confiance, lui permet d'embaucher moins d'intérimaires, de fidéliser les opérateurs en leur offrant de la formation, etc. » Une véritable spirale vertueuse ! Pour le moment, les prévisions sont saisies dans l'ERP et le MPS, en cours de mise en place, en est extrait sous Excel.

De l'intérêt de la personnalisation retardée

Patrick Boulet veut garder les délais sous étroite surveillance : « Nous avons beaucoup diminué l'aérien, qui reste la meilleure réponse en cas de problème. Mais nous avons enregistré de grosses dépenses jusqu'à mi-2006 », admet-il.

Par ailleurs, la personnalisation retardée est actuellement à l'étude. En effet, les produits vendus étant pour la plupart des kits sous coque plastique, il semblerait intéressant de gérer un plus faible nombre de références en stocks et de composer les kits à la demande au plus près des marchés (par exemple, en Europe de l'Est pour la zone EMEA). Mais ce n'est pas aussi simple et rentable qu'il y paraît de prime abord. « Nous partons d'une solution déjà hyper optimisée », estime le Directeur des opérations. En effet, la valeur unitaire des

De vastes opérations

Patrick Boulet envisage aussi de fournir des modèles de prévisions aux commerciaux pour les aider dans leur élaboration. « Le module dans Movex n'est pas suffisant », estime-il. Et pour accélérer la capacité de l'entreprise à gérer la traçabilité ascendante et descendante, il voudrait se doter d'outils de tracing au lot. « PMGI nous apporte sa caution technique. Ils analysent les dysfonctionnements, proposent des idées et mettent en place les outils et les méthodes. Ils sont un bon support à la décision », résume le Directeur des opérations qui a de son côté les moyens de prendre des décisions clefs. Chez Uniross, cet ex-acheteur d'Alcatel supervise à la fois « les achats, la Supply Chain, la logistique, la R&D et depuis peu, les usines. Chapeauter le tout me permet d'établir de vrais contrats d'achats qui incluent des aspects juridiques et qualitatifs mais aussi les minima de commandes, les capacités, etc. Nous pouvons de plus d'autant mieux réduire les délais avec nos fournisseurs que l'équipe logistique est capable de fournir des prévisions. Le fournisseur s'engage ainsi sur un leadtime et de notre côté, nous nous engageons à le prévenir en cas d'arrêt du produit. » Un poste au vaste périmètre que d'aucun peuvent sans doute largement lui envier !

Cathy Polge