

Apport de l'informatique dans la chaîne de valeur d'Essilor

D'abord artisanale, la fabrication des lunettes et des verres s'industrialise au XIXe siècle, côtoyant celle de la mesure et de la précision, notamment celle de l'horlogerie et des instruments de dessins. La société des Lunetiers (SL, devenue ESSEL en 1964) fabricant de verres minéraux, issu de l'Association Fraternelle des Ouvriers Lunetiers, s'établit en 1860 à Paris, délocalise rapidement ses ateliers en Province où la main d'œuvre est moins chère. En 1868, la SL ouvre un comptoir à Londres. L'année suivante, des commis-voyageurs sillonnent l'Europe du Sud et l'Amérique latine pour diffuser ses produits. La création de Varilux, premiers verres progressifs jamais imaginés, en 1959, offre à la SL de plus grandes opportunités de développement à l'étranger. A la même époque, LISSAC commercialise les premiers verres organiques, et c'est en 1967 que les deux sociétés collaborent afin de conquérir un marché déjà internationalisé. Le marché de la lunetterie est déjà assez concentré, les entreprises innovent (Bausch and Lomb aux Etats-Unis) et le métier se transforme: de mécanique, il devient physico-chimique. En 1972, ESSEL et SILOR (issue de LISSAC) fusionnent, leur stratégie à l'international est déjà nettement entamée (plusieurs filiales en Europe et une aux Etats-Unis), leur verre progressif Varilux est le produit qui façonne l'image de sérieux et d'entreprise innovante qu'Essilor souhaite diffuser à travers le monde. Le métier de fabricant de verres ophtalmiques est devenu très complexe, et Essilor a très vite compris que la coordination des différentes activités sur la chaîne de valeur est un élément primordial. Essilor vend aujourd'hui 150 millions de verre par an, dont la moitié sont des produits personnalisés, donc quasi uniques et fournis dans des délais très courts. L'entreprise a donc misé, dès les années 90 sur un système de communication basé sur une stratégie informatique au long court: Il faut être toujours plus rapide et éviter les erreurs. La chaîne d'activités s'en trouve transformée, en amont comme en aval, grâce à l'intégration des flux, bénéficiant ainsi d'une vision complète de sa chaîne logistique qui lui permet de faire du « sur mesure de masse ». L'arrivée d'internet au sein de l'entreprise constitue un deuxième atout qu'Essilor s'est immédiatement approprié. Cette technologie perturbante permet de communiquer directement avec l'ultime acteur de la chaîne de valeur, et non le moindre: le consommateur. A la différence de la publicité, internet constitue désormais un outil interactif qui lui permet de tout savoir sur la vision. Chez Essilor, Internet est, depuis 2 ans, le vecteur des promotions, de la publicité auprès de ses clients, mais aussi de réception des commandes (les opticiens) et des consommateurs. Jusqu'à l'ouverture en 2001 d'une plate forme électronique VisionWeb, consécration de l'assimilation de l'informatique chez Essilor, lauréat du Grand Prix Spécial 20 pour ses efforts dans ce domaine.

1 TOUJOURS PLUS VITE, TOUJOURS MIEUX

A Les enjeux de l'amélioration de la chaîne logistique

Aujourd'hui la fabrication de lunettes n'est plus un simple assemblage, mais comporte une variété d'étapes: conception, fabrication, processus d'usinage, montage, et divers traitements. Essilor s'est recentré sur la fabrication de verres. Au moment où elle a fait ce choix, il y a vingt ans, elle possédait déjà de forts avantages différenciateurs avec le verre Varilux, premier verre progressif, et sa grande variété de verres dotés de différentes utilités. Essilor est la leader mondial dans sa catégorie, le verre de lunette, ce qui n'est pas fréquent pour une entreprise française. Ceci fut possible car Essilor a toujours misé sur la recherche, se positionnant toujours devant ses concurrents, et sur une stratégie à l'international. La fabrication des verres est basée sur trois technologies de pointe: sur la chimie de base (nouvelles molécules), la mécanique (machines à commande numérique) et le traitement des verres. Les exigences du marché obligent l'entreprise à raccourcir ses délais de livraison, qui sont compris entre 24h et 4 jours. En outre, les 120 000 références d'Essilor et le sur-mesure entraînent inexorablement la nécessité d'avoir une chaîne logistique efficace afin de satisfaire le client et d'assurer la rentabilité du groupe. 150 millions d'informations unitaires circulent le long de cette chaîne, il faut donc éviter les ressaisies d'informations et les ruptures, les à-coups sur les demandes de capacité des usines, pour avoir un lissage à peu près constant dans leur domaine. L'industrie de l'optique est sujette aux phénomènes saisonniers, et doit donc faire face aux moments de lancements de nouveaux produits et aux périodes d'offres promotionnelles. La sous-activité, des stocks incohérents, le sur-stock, les frais financiers et la sous-production peuvent constituer autant de coûts supplémentaires et il faut donc les éviter.

Les défis de la compagnie dans la chaîne logistique sont les suivants:

aspect "intégration des forecasts dans les capacités de production"

niveau des stocks dans les différents étaps.

élimination des ruptures de chaînes.

Les étapes logistiques:

les commandes sont compliquées car on fait du sur-mesure. L'opticien ne sait pas ce qu'il commande, car il commande des fonctionnalités (véritable cahier des charges).

#il y a alors une répercussion de ces informations sur les niveaux de stock et la programmation des machines en usine.

Si la chaîne d'information est rompue, il faut avoir recours aux saisies manuelles et aux conversations téléphoniques.

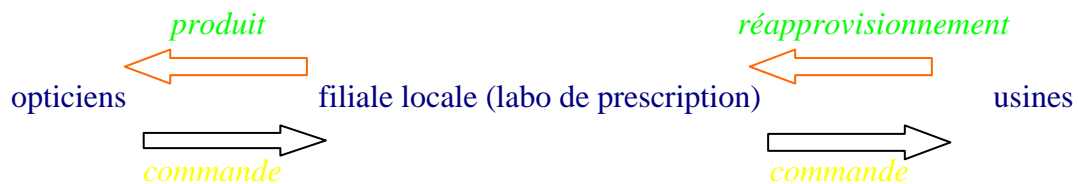
Au début des années 90, en interne, le réseau choisi est IP, la standardisation est de rigueur afin d'assurer une communication totale entre toutes les usines, comme avec la direction (IBM 3090). Dès 1995, avec la survenue d'internet, Oracle-Applications et la solution décisionnelle SAS Institute dirigent les informations le long de la chaîne de valeur. En 2000, Essilor s'équipe de la technologie de relais des trames (ATM). La standardisation informatique prend en compte les situations héritées et les différents besoins des services locaux. La direction de l'information se fait dans le respect d'une vision à long terme des technologies à intégrer et le respect d'un rythme cohérent. L'ouverture prévue pour le courant 2001 de la place de marché électronique VisionWeb entre dans le cadre d'une absorption encore plus ancrée de l'informatique dans la chaîne de valeur d'Essilor, les informations seront acheminées sans intervention humaine, réduisant encore la marge d'erreur et le temps de livraison des commandes.

B Globalisation: ne pas perdre le contact avec ses employés

Avec la globalisation, les marchés et les productions se déconnectent. Le marché mondial devrait connaître une croissance à moyen terme de l'ordre de 3 à 4% par an, avec des différences sensibles selon les produits: une baisse des produits les courants et une forte accélération de la création de produits provenant de technologies complexes. 1 personne sur 5 porte des lunettes, 60% des américains et 50% des français. Mais certains pays ont un nombre de porteurs de lunettes inférieur à 10% (Chine). Le monde a donc de fortes potentialités de débouchés pour les produits d'Essilor, mais aussi ceux de ses concurrents! Dès les années 80, Essilor a choisi de délocaliser les procédés standard parfaitement maîtrisés afin de faire des économies de main-d'œuvre, mais aussi dans le but de se rapprocher de ses clients potentiels (voir annexe n°1, nombre d'usines implantées dans le monde, et annexe n°2, accélération des investissements industriels, traduisant l'implantation toujours plus marquée d'Essilor à l'étranger). Cette standardisation a en même temps permis de produire des objets de qualité équivalente (et respectant les normes internationales ISO 9002) partout dans le monde. Le réseau Intranet d'Essilor permet aux informations concernant les nouvelles méthodes et les découvertes scientifiques de se propager plus rapidement, afin de préserver la standardisation. Presque partout dans le monde, Essilor est à moins d'une heure d'un client opticien. Ce réseau est bâti soit par croissance externe (acquisition d'entreprises), soit par implantation directe, permettant une adaptation à chaque marché. Il y a 10 ans, l'informatique était essentiellement nationale, elle est complètement internationale aujourd'hui. "Tout le monde est connecté à Internet et à l'Intranet, de façon très simple, nous sommes

notre propre fournisseur d'accès" confirme Didier Lambert, Directeur Informatique (voir annexe n°1, sur Didier Lambert). Oracle Application connecte toute la chaîne, sauf la distribution. Toutes les commandes sur-mesure sont suivies en permanence. La masse d'information concerne l'activité commerciale et technique. Les délocalisations impliquent que les consommateurs peuvent porter des verres qui ont été fabriqués à des milliers de kilomètres de son pays. En Europe, pour briser les contraintes de la distance, les commandes sont envoyées directement vers l'un des trente laboratoires européens, via le net, offrant les meilleurs délais. Les laboratoires sont ainsi obligés de surveiller leur niveau de productivité et parallèlement, cela accroît la circulation de verres dans les différents pays. Ceci concerne 15% des verres et ce chiffre a doublé de 1999 à 2000.

Les usines fabriquaient autrefois des produits destinés à être consommés sur le marché local, aujourd'hui le schéma est celui-ci:



C Un système de contrôle du réseau informatique à trois niveaux

La décentralisation de la production et l'extension du réseau informatique implique la présence d'un système de surveillance du réseau assez complexe. La taille d'Essilor ne permet plus de fonctionner localement. Depuis 2000, les outils de surveillance sont basés sur un système de détection des pannes très sophistiqué, nécessitant l'installation de matériel, de systèmes et d'application compatibles avec chaque filière afin d'avoir une vision complète du réseau et de permettre à une équipe hautement qualifiée dans ce domaine de se charger de son bon fonctionnement. Le département de l'informatique du groupe est, à cet effet, divisé en trois niveaux de compétence:

@Le centre informatique possède un écran de contrôle avec une carte du monde géante. Une anomalie détectée à partir du disque d'un ordinateur situé au niveau local est signalée au système, du système à l'informatique globale du site et du site à l'écran du centre de contrôle. Ainsi les opérateurs connaissent très rapidement le lieu où la panne est survenue et appliquent ensuite des procédures prédéfinies. Le procédé de visualisation est donc très souple et efficace. Le contrôle est effectué 24h/24 et le temps de réaction est minimisé, évitant toute hésitation lors de l'intervention.

@ Un problème plus épineux sera géré par le Groupe des Opérations. Implanté à Créteil l'Echat, il est composé de 15 personnes spécialisées dans chaque domaine informatique: système d'exploitation, application et groupe système.

@ Il existe un troisième niveau: Le groupe chargé de l'Architecture Technique. Ce niveau permet un processus d'amélioration continue. En effet, les problèmes sont évalués et de nouvelles règles de contrôle sont élaborées. Depuis 1999 les groupes d'europée et d'Asie sont opérationnels, mais l'idéal serait d'ouvrir un centre aux Etat-Unis afin d'assurer une alternance des centres pour lutter contre les contraintes du décalage horaire.

2 EN AVAL: L'OUTIL INTERNET

A Essilor souhaite être plus proche des consommateurs

Le marché de l'optique est, de même que le pneumatique ou la construction aéronautique, très concentré et ceci à cause du caractère sophistiqué de la fabrication de verres de lunettes, et afin d'obtenir des économies d'échelle. L'accélération du phénomène débuta il a vingt ans. Essilor se trouve aujourd'hui en face de deux grands concurrents: Le japonais Haya et l'américain Sola. Ils ont tous une forte capacité à produire à des coûts très bas et sont fortement implantés dans le monde entier. Présent sur 100 marchés locaux et implanté dans 36 pays sur 4 continents, Essilor a donc fondé sa stratégie vers un recentrage de son métier et ne fabrique plus que des verres de lunettes (les montures sont faites par d'autres entreprises) et vers la conquête de deux marchés aux potentiels énormes: les quadragénères presbytes du « papy boom », et les populations des pays en voie développement qui, grâce à l'élévation du niveau de vie ont des besoins accrus au niveau de la vision, pour étudier, lire sur un écran. L'entreprise a même cédé la totalité de son département « Optique de contact » (verres de contact et accessoires) au groupe Anglais Ocular Sciences le 12 février dernier, ce qui entre dans le cadre de la stratégie de recentrage d'Essilor pour 2001. Cette année est aussi celle de la montée en puissance sur le marché japonais, à travers de la joint-venture avec Nikon qui a donné naissance en 1999 à une filiale commune aux 2 compagnies: Avisia (voir annexe n°4). Celle-ci s'appuie sur l'utilisation d'internet pour la commercialisation et sur des innovations technologiques avec une unité de production très automatisée afin d'obtenir des produits plus performants répondant aux normes rigoureuses de la FDA, l'agence de santé américaine.

Avisia constitue donc une sorte de modèle dans le domaine de la production et de la communication par rapport aux orientations stratégiques d'Essilor, tout comme le marché américain est,

dans le domaine de l'utilisation des produits, un zone clé où Essilor teste l'efficacité de ses méthodes de promotion et de commercialisation, surtout dans le cadre de l'association de deux éléments cruciaux: l'outil internet et sa principale cible: les presbytes.

La presbytie représente un grand potentiel. Tout d'abord, la presbytie est un phénomène qui touche toute la population qui a dépassé 40-45 ans, et avec le vieillissement de la génération du baby boom dans les pays développés (le papy boom) les ventes de verres pour presbytes, demandeurs de produits de plus en plus sophistiqués (augmentation de plus de 10% par an en verres de haut niveau technologique), vont s'accroître. Une autre caractéristique de ces consommateurs est une demande croissante en produits de plus en plus sophistiqués. Les quadragénaires ont des envies qui correspondaient, il y a quelques années, à une demande de « jeunes »: des produits issus de l'innovation, mais avec un design moderne et à bas prix. La rapidité du service est aussi important, car il faut s'aligner avec des concurrents puissants.

Au XVIII^e siècle, quand l'espérance de vie frôlait les 35 ans, la presbytie ne faisait guère parler d'elle! Aujourd'hui encore, 15% des presbytes refusent toute correction. Néanmoins; le sujet intéresse de plus en plus de consommateurs potentiels, soucieux de leur bien-être. Les quadragénaires européens, en outre, sont de plus en plus équipés de matériels informatiques, dont le prix baisse constamment, et les fournisseurs d'accès font toute l'année des offres promotionnelles afin d'augmenter leur nombre d'abonnés. Selon une étude d'Essilor, publiée dans le magazine interne « REGARDS » 3^eme trimestre 2000, 90 % des américains ont accès à Internet. Ils paient 20\$ par mois pour un accès illimité. Certaines compagnies offrent même un ordinateur en échange de l'envoi de publicités. L'utilisation d'Internet comme moyen de communication avec les consommateurs est donc un élément clé pour Essilor. Afin d'informer les consommateurs sur la presbytie, Essilor a concocté, au printemps 2001 une campagne de publicité qui vise directement les presbytes. En France la campagne de publicité de février et mars (radio et télévision), ainsi que la campagne télévisée aux Etats-Unis, élaborée par la filiale Essilor of America, filiale créée en 1958, renvoie au site internet du produit (Varilux). Le site américain des produits Varilux fait d'ailleurs preuve d'une certaine originalité: il reprend le thème du spot publicitaire, l' "histoires des six presbytes ", et raconte en détail le combat de six presbytes « pour leur droit à voir mieux » (traduction du slogan de la publicité). (voir annexe n°3)

Essilor a en effet créé un site pour chacun de ses produits-star. Leur objectif est d'éduquer les presbytes sur le phénomène de la presbytie et sur les moyens de la corriger.

B La promotion et le renforcement de l'image du groupe.

Essilor est une compagnie très innovante, dont les produits ont fait leur preuve, surtout en Europe (45% de leurs ventes), mais leur image doit être renforcée aux Etats- Unis (48% de leurs ventes) et dans le monde. Essilor s'évertue à se faire connaître, à travers différentes formes de promotions, comme par exemple le 6eme Forum Varilux de la presbytie qui eu lieu entre le 12 et le 16 juin 2000, à Vilamana, au Portugal. L'équipe chargée de l'organisation du Forum a veillé à l'installation d'un réseau informatique internet, un cyber-café permettant le suivi du forum en direct pour les professionnels mais aussi pour les consommateurs. Essilor considère le développement d'internet comme un véritable investissement. Pour la promotion de Nikoneyes, le dernier né d'Avisia, la filiale a même employé les services d'une société spécialisée en marketing sur internet, Focusgroup. L'objectif est de briser les clichés et les idées reçues sur la presbytie. La promotion aux Etats-unis de Varilux Panamix, le premier verre "à vision panoramique" d'Essilor et Nikoneyes d'Avisia est basée sur la poursuite de l'éducation des 100 Millions d'américains touchés par la presbytie mais aussi par la celle de l'amélioration de l'image de la Compagnie. En effet le « mois de la presbytie », campagne de promotion de la marque Varilux permet, à travers l'envoi de messages électroniques, entre autres, de rassurer les américains échaudés par la pénétration, par le passé, de verres anti-reflets de mauvaise qualité. Essilor s'acharne à fabriquer des verres de qualité, le tout est de convaincre les consommateurs, autant que les professionnels. Cette technique a d'ailleurs fait ses preuves car lors de la campagne de 1999 pour les verres Crizal, les ventes ayant plus que doublé pour l'année en question. Essilor souhaite, à long terme continuer l'amélioration des services qu'il propose en développant le commerce électronique directement avec le consommateur. Pour l'instant Essilor propose des sites internet dédiés à ses produits et à la compagnie. Chaque marque leader possède son site internet: Airwear, Varilux et Crizal, qui donne des informations et l'adresse de l'opticien le plus proche. Le groupe vient juste de renommer son site « essilorgroup.com », « essilor.com », misant sur la simplicité et une information directe et claire.

Les intentions stratégiques d'Essilor, mises en pratique aux Etats-Unis par l'intermédiaire d'Essilor of America et Avisia, sont les même en ce qui concerne l'Europe. Néanmoins Internet est plus utilisée par les professionnels pour la région (30% des commandes des opticiens passent par le réseau, contre 1% aux Etat-Unis), alors que les particuliers, quant à eux, sont moins accoutumés à utiliser cet outil qu'Outre Atlantique. Mais la tendance s'uniformise pour les deux régions, et Essilor a tout à fait intérêt à ne négliger ni la promotion auprès des consommateurs de ses produits ni celle auprès des professionnels, qui sont à la fois ses distributeurs et clients directs.

Mais grâce à internet, Essilor souhaite aller encore plus loin dans ses efforts pour accélérer les échanges d'information à l'aval et pour fournir des biens toujours plus différenciés, non seulement en ce

qui concerne l'éventail de ses produits et leur qualité, mais aussi pour continuer à diffuser l'image d'une entreprise toujours en avance par rapport aux autres.

C Privilégier ses clients directs et les équiper pour communiquer par voie électronique

Le marché de la lunetterie avec un nombre de porteur de lunettes toujours plus important, est en pleine expansion. Les opticiens se sont regroupés afin d'être plus forts (Afflelou, les opticiens Krys...) et ils constituent, en aval, les clients directs d'Essilor. Les avantages du e-commerce sont nombreux; de la promotion au commerce, en passant par la formation, internet est l'outil qui révolutionne les relations d'Essilor avec ses distributeurs. Mais derrière les objectifs de l'entreprise se cachent des cibles, des produits, des modes de paiement, et des infrastructures différentes. C'est pourquoi il est très important de les définir au préalable.

@ le B to C: "Business to Customer" : Les premiers sites des professionnels de la vision sont destinés aux consommateurs. Créés dès 1996, leur principe est simple du point de vue commercial, leur but est de donner des informations sur les produits et les marques. En 1998, ces sites ont évolué, ils offrent la possibilité de visiter désormais des galeries marchandes virtuelles, d'effectuer des achats en ligne, comportent des programmes de fidélisation et ouvrent la voie à des partenariats avec des acteurs de la même filière. L'an 2000 correspond à l'avènement de portails plus ou moins spécialisés, mis à jours régulièrement et interactifs.

@ le B to B (Business to Business): Offre des données en temps réel sur l'offre et la demande. Dans le milieu de l'optique, les fournisseurs ont ouvert des sites (parfois à l'aide d'Essilor) qui se sont regroupés, donnant naissance à de véritables centrales d'achat. Les produits échangés sont les verres, pour une réduction du nombre d'erreurs et la communication d'informations adaptées et complètes, et les montures, pour la promotion et la mode.

Créé pour accompagner la communication du 6eme forum Varilux, presbyopia.org permet d'animer la communauté professionnelle et doit devenir la référence en matière d'échanges professionnels sur la presbytie. (site rattaché au Service Marketing Produit Verres). En 2001, presbyopia.org est en anglais et offre des services additionnels aux opticiens, optométristes et ophtalmologistes du monde entier. La « Presbyopia Review », est une revue de presse libre d'accès et qui rend compte des évolutions du métier. Le site offre aussi des consultations des forums Varilux, des informations scientifiques et l'accès à des Newsgroup.

Le 1^{er} février 2001, Essilor of America crée VariluxMD.com. Le site est dédié aux ophtalmologistes (les prescripteurs), qui sont de plus en plus nombreux aux Etats-Unis à ouvrir leur

propre magasin. Les services sont à peu les même que ceux de Presbyopia.org: conseils, informations, newsletters.

@le B to B to C (Business to Business to Costumers): possède un double intérêt, car les professionnels peuvent créer leur propre site en passant par celui d'Essilor, et échanger des informations. En outre, ces sites sont interactifs. Le web constitue un véritable canal de distribution complémentaire aux canaux traditionnels. Le consommateur pourra bientôt choisir le mode qui leur convient le mieux et les coûts pourront être baissés grâce au traitement automatisé des commandes qui réduira le nombre d'erreurs. Lorsque les informations relatives aux consommateurs seront plus facilement accessibles, Essilor pourra effectuer des campagnes de promotion personnalisées.

Essilor assiste les opticiens dans leurs relations avec les consommateurs (leurs clients). Elle a d'ailleurs créé, en janvier 2000, un département chargé d'éditer et de distribuer des solutions logicielles pour les professionnels de la vision: Essilor Informatique Clients (EIC). Parmi ces logiciels, Activisu permet de choisir une monture en temps réel ou sur un catalogue virtuel. Trois autres logiciels ont été lancés en octobre 2000: OptimeyesV2 qui aide à la gestion du magasin, Opticlic, grâce auquel le client peut voir son visage sur l'écran pour essayer et resayer virtuellement des montures sur le site de l'opticien, créé aussi par EIC; et Opsys aide à la commande de verres précalibrés ou télébordés. Afin d'inciter les opticiens non équipés, Essilor a présenté et lancé ses trois derniers logiciels à la foire d'exposition de l'optique SILMO 2000 (octobre 2000). L'activité d'édition de logiciels a été lancée sur le marché français en premier, à la demande des clients. En effet cette niche n'intéressait pas les éditeurs importants. En France, 1200 opticiens sont équipés de ces logiciels et Essilor assure également le support. Mais dans le futur, cette activité d'éditeur sera externalisée auprès d'entreprises indépendantes.

Grâce à ce développement des relations électroniques avec les opticiens, les commandes gagnent en vitesse, en coûts administratifs et le nombre d'erreurs est minimisé. 30% des commandes se font par ce moyen en France, et 70% en Allemagne. Afin de convaincre les opticiens, Essilor garantit pour toute commande de verres simples passée avant 18h la livraison le lendemain à 9h, sinon la commande est gratuite.

Internet ouvre donc de nouvelles possibilité, et offre un avantage concurrentiel évident car les opticiens sont satisfaits à partir du moment où ils peuvent fournir leurs clients (les consommateurs) plus rapidement, sans risque d'erreur, car les commandes sont prises par téléphone ou fax, qui multiplie ce risque, les informations communiquées étant très souvent très compliquées, avec des détails techniques nombreux étant donné que le choix proposé par Essilor est très varié. Essilor garanti que les frais ne seront pas plus importants pour les opticiens optant pour l'électronique. La concurrence s'aligne néanmoins très vite (surtout Hoya, le japonais, aussi présent partout dans le monde). Essilor est un

précurseur dans ce domaine. Le Groupe a d'ailleurs été récompensé du Grand Prix Spécial 20 ans pour ses efforts dans le domaine de l'informatique. Aujourd'hui, Essilor se porte garant de satisfaire toujours mieux les clients et les consommateurs, il doit poursuivre une politique cohérente afin de tenir ses promesses.

Le système informatique d'Essilor est une réussite à tous les niveaux, tout le système de valeur de l'entreprise est impliqué, ainsi l'entreprise peut tenir ses promesses, gagner en compétitivité, assurer une qualité égale quelque soit le pays où le produit est consommé, et même améliorer les qualités de travail et l'efficacité de ses employés. La standardisation des méthodes de travail permet d'actualiser très rapidement toute information ou toute nouvelle technique. Les employés peuvent, quant à eux poser des questions et formuler des suggestions. Les réponses sont rapides et le système permet à des personnes travaillant à l'autre bout du monde de ne pas perdre le contact avec la Direction Générale. Les employés des différentes filiales ont l'esprit d'entreprise d'Essilor, ils se sentent plus concernés. La facilitation de la communication à l'intérieur de l'équipe répartie sur plusieurs continents permet une organisation décentralisée. Essilor peut maintenant s'adapter aisément, être plus proche de sa clientèle située au quatre coins du monde et de la main d'œuvre bon marché, ainsi que des matériaux. L'informatique est, chez Essilor intégrée à tous les niveaux, la future place de marché électronique VisionWeb promet de donner accès très bientôt à la distribution, ou du moins à une plus forte coopération avec les professionnels de la vision, le groupe n'ayant pas intérêt, pour l'instant, à diversifier ses activités. L'année 2001 va donc transformer les relations avec les consommateurs, qui pourront peut-être bientôt surfer sur les sites d'Essilor grâce aux CyberLunettes, équipées d'un Moniteur Invisible, mises au point par Essilor en collaboration avec la compagnie américaine MicroOptical (voir annexe n°5). "Essilor, mieux voir le monde" ...même virtuel!