



L'expertise des fournisseurs de l'Oréal luxe.

COSMÉTIQUES & PARFUMERIE

Une seconde jeunesse via **la collaboration**

L'heure est à la collaboration dans le secteur de la cosmétique & parfumerie. L'initiative emblématique menée par les fabricants et les distributeurs de la parfumerie sélective en est une parfaite illustration. Sans oublier l'amont de la chaîne... Les fabricants se préoccupent en effet de plus en plus des modes de collaboration avec leurs fournisseurs.

Plusieurs marchés pour un même secteur ! C'est ainsi que les experts dépeignent l'univers des cosmétiques et de la parfumerie. « Il n'y a pas une version monolithique du marché des cosmétiques et de la parfumerie. L'organisation du groupe L'Oréal en est une parfaite illustration avec ses quatre divisions : L'Oréal Luxe, Produits Grand Public, Produits Professionnels et Cosmétique Active », définit Jean-Marc Soulier, Président de Metis Consulting. A chaque marché, sa Supply Chain et son niveau de maturité. « Il existe cinq marchés avec des produits, des entreprises industrielles, des distributeurs et des réglementations différents. Les circuits privés (Yves Rocher, L'Occitane, etc.) ou filières intégrées vivent de manière autarcique avec leur propre Supply Chain. Les produits de consommation courante distribués en GMS (laques, savons, etc.). Ces sont des produits à forte rotation (P&G, Unilever, l'Oréal grand public, etc.) qui suivent les règles de la Supply Chain des grands distributeurs (Carrefour, Leclerc, etc.) avec des modes de collaboration calqués sur ceux de l'alimentaire. Les produits qui se vendent en (para) pharmacie (Nuxe, la Roche Posay...)

suivent les règles du marché de la pharmacie. Il s'agit alors d'une distribution capillaire avec un très grand nombre de points de ventes. Il existe aussi les circuits qui consomment ces produits (ongleries, coiffeurs, esthéticiennes, etc.). Ce sont de petits magasins qui commandent de petites quantités. La Supply Chain est de type restaurant. Et enfin, le secteur de la parfumerie sélective où des produits de luxe (Chanel, Dior, etc.) sont vendus par des réseaux de distribution spécialisés (Sephora, Marionnaud...). Le refus de vente est la règle ! C'est en effet l'industriel qui choisit son distributeur, ce qui change la relation commerciale. Avec des produits à rotation très lente et à valeur extrêmement élevée, ce secteur appartient au monde du luxe », détaille Jean-Luc Jarrin, ex-Directeur Supply Chain de Sephora et ex-vice-Président de la FFPS (Fédération Française de la Parfumerie Sélective).

Collaboration fabricants - distributeurs, des initiatives bien engagées...

Différentes Supply Chains avec des pratiques collaboratives variables. Nous nous focaliserons dans ce dossier spécifiquement sur le marché de la parfumerie sélective ainsi que sur le cas d'Yves Rocher (voir ITW page 62). Côté aval, le secteur de la parfumerie sélective est en effervescence depuis le lancement en 2011 de l'initiative associant les fabricants et les distributeurs du secteur (voir page 56). Il s'agit en effet de la démarche emblématique du secteur. « Les démarches collaboratives (prévisions collaboratives, GPA, etc.) ont démarré à la fin des années 1990 dans le secteur des produits grand public mais ont souvent été liées à des aspects de négociation tarifaire. Ces initiatives ont débuté plus tardivement dans le monde de la distribution sélective, il y a environ quatre/cinq ans (voir page 56) mais ont



Jean-Marc Soulier,
Président
de Metis
Consulting



Antoine Bernard,
Directeur
Associé
de Citwell



Yann Benais,
Directeur
Associé
d'Elyka
Consulting

été découplées des aspects de négociation. Le contexte d'échange est plus dépassionné et il y a une très bonne dynamique de rattrapage. L'initiative lancée en 2011 est une approche de collaboration remarquable », expose Jean-Marc Soulier.

... ainsi qu'entre fabricants et fournisseurs

Et s'agissant de l'amont ? Pas de démarche aussi novatrice et fédératrice que celle lancée entre fabricants et distributeurs. Mais de nombreuses initiatives voient également le jour actuellement (voir encadré Guerlain ci-dessous et l'Oréal page 59).

« Les industriels échangent plus régulièrement avec leurs fournisseurs les variations des plans d'approvisionnement afin de permettre une plus grande réactivité par rapport à la variation de la demande. Le fournisseur s'engage alors sur sa capacité à produire. Ces collaborations sont en général mises en œuvre au travers d'outils simples. Certains



industriels introduisent aussi des notions de stocks de consignation avec leurs fournisseurs », illustre Antoine Bernard, Directeur Associé de Citwell. Selon Jean-Luc Jarrin, « Il existe beaucoup de collaboration entre les industriels et leurs

fournisseurs sur les aspects de R&D. Concernant les prévisions, on ne peut pas encore parler de S&OP. Il s'agit davantage de partage d'information que de prévisions partagées ». De nombreuses initiatives ont lieu entre flaconniers et industriels. « Les flaconniers et les parfumeurs travaillent en flux tendu. Compte-tenu de la crise, la collaboration est une nécessité qui s'est accentuée encore plus. Par ailleurs, la capacité ou non des fournisseurs à collaborer est un critère de sourcing pour les industriels. Ce sont souvent les clients, bien que pas toujours matures sur ces sujets, qui poussent leurs fournisseurs à collaborer, précise Yann Benaïs, Directeur Associé Elyka Consulting. Et d'ajouter : En général, les verriers font du CPER (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) avec leurs clients. Les clients transmettent leurs prévisions de ventes et les verriers confirment en retour la capacité à livrer, parfois même en EDI. D'une manière générale, même s'ils manquent encore de maturité sur la question, ils souhaitent aller vers la GPA (gestion partagée des approvisionnements). Par ailleurs, les verriers mettent en place de la collaboration avec leurs sous-traitants, en particulier pour faire de la réserve capacitaire. » La R&D (conception et design du produit, etc.) est aussi un des leviers de collaboration majeurs. Sans oublier le partage d'informations concernant la gestion des spécifications et celle des données techniques des articles (site web, outils de PLM, etc.). Un doux parfum de collaboration plane donc dans le secteur... ! ■

BRUNO SIGUICHE

Guerlain prend soin de ses fournisseurs



Stéphanie Rott, Directrice Achats, Guerlain

Guerlain a bien intégré l'intérêt de collaborer avec ses fournisseurs et le prouve via plusieurs initiatives menées ces deux dernières années. « Nous communiquons à nos fournisseurs tous les mois nos volumes détaillés à la référence sur un horizon de 12 mois. Ce plan d'approvisionnement long terme leur permet de mieux adapter leur outil industriel », introduit Stéphane Limpalaer, Responsable Amélioration Continue Logistique. Une pratique encore peu répandue dans ce secteur. La mise en place de l'EDI (échanges de données informatisées) en est une autre illustration. « Nous utilisons l'EDI pour trois types de message : la prévision précédemment évoquée, l'émission de la commande et l'accusé de



réception de la commande par le fournisseur. 20 % de notre volumétrie de commande est réalisée par EDI. Le déploiement de l'EDI va se poursuivre mais il faut garder à l'esprit qu'un projet EDI entre un fournisseur et nous requiert une volumétrie suffisamment importante pour en justifier l'intérêt », développe Stéphane Limpalaer. Par ailleurs, après avoir mis en place il y a quelques années la notion d'appel court terme (c'est-à-dire la possibilité de passer des commandes dans un délai très court compris entre un et quelques jours) pour les références avec un niveau de rotation élevé, Guerlain a récemment développé le concept de plate-forme avancée. « Lorsque nous avons mis en place l'appel court terme, nécessitant la constitution d'un stock, nos fournisseurs ont rapidement compris que cela leur donnerait davantage de flexibilité et leur permettrait donc de produire des tailles de lots plus importantes, et en conséquence de réaliser de meilleurs rendements. La deuxième étape a consisté à leur faire apporter ce stock d'appel à proximité de nos usines sur une plate-forme gérée par le prestataire Sitrans, d'où la notion de plate-forme avancée (déployée en 2013). Ils réalisent ainsi des gains en transport (optimisation des tournées et du remplissage des camions)», explique Stéphanie Rott, Directrice Achats Guerlain. ■ BS

Shiseido reloque ses prévisions !

Avant 2010, l'ensemble des filiales de Shiseido élaboraient leurs prévisions de manière autonome en termes de systèmes d'information et de processus. Le groupe japonais décide alors de mener un projet de refonte de ses prévisions visant à instaurer un système de prévisions des ventes commun à l'ensemble des filiales. Se pose alors la question de l'outil... A cette époque, Shiseido a déjà démarré un projet plus global, ayant pour vocation d'harmoniser et de standardiser son organisation Supply Chain avec le déploiement de SAP. Néanmoins, SAPAPO n'est pas l'outil retenu pour la partie prévisions. La direction Supply Chain de Shiseido opte plutôt pour l'éditeur Futurmaster. Au-delà de l'outil, la prévision de ventes est devenue un processus mensuel qui s'intègre aux contraintes et aux activités de la Supply Chain européenne. Il s'agit en interne d'établir une réelle collaboration entre l'équipe centrale et les filiales, et de partager les informations. A titre d'illustration, les filiales locales transmettent à l'équipe centrale le calendrier des événements locaux (promotions, animations, coffrets, etc.). L'équipe centrale, quant à elle, intègre les informations dont elle dispose (lancements de nouveaux produits, cycles de vie des produits, etc.) dans ses prévisions communiquées aux filiales. Shiseido souligne qu'une des difficultés majeures a été le changement d'état d'esprit général... Auparavant, prévisions de ventes rimaient avec stocks de sécurité ! La mise en œuvre de Futurmaster et de ce nouveau processus de prévisions a permis de développer une plus grande collaboration entre les filiales et un langage commun autour de la prévision. Les résultats s'en sont vite fait sentir. Le taux de rupture est passé de 4 à 2 %. Le stock a fondu de 20 %. Par ailleurs, la variabilité des besoins émis vers les usines a également diminué, atteignant 15 % contre 30 % autrefois. La prochaine étape consistera à établir un processus S&OP fiable, en réconciliant les prévisions de ventes et le budget. Affaire à suivre... ■ **BS**



Parfumerie sélective

Un remarquable exemple de collaboration



Karine Ferme Duval,
Responsable
logistique
internationale
Guerlain



Jean-Luc Jarrin,
ex-Directeur
Supply Chain
de Sephora
et ex-vice-
Président
de la FFPS

Voilà trois ans que le secteur de la parfumerie sélective s'est mis en ordre de marche... L'idée consiste à élaborer collectivement et collégialement les standards et les processus de la profession. Mission accomplie ! Les premiers résultats sont spectaculaires et laissent augurer un bel avenir pour la Supply Chain de ce secteur. La collaboration, un facteur clef de succès ?

Souvenez-vous... Nous vous annonçons en avril 2011 le lancement officiel du cycle de travaux portant sur la parfumerie sélective. Sous l'égide de la FFPS (Fédération Française de la Parfumerie Sélective) et de la FEBEA (Fédération des Entreprises de la Beauté), en association avec ECR France (Efficient Consumer Response) et GS1 France, fabricants (l'Oréal Luxe, Guerlain, Dior, BPI, Shiseido, Chanel, Clarins, Procter & Gamble Prestige, etc.) et distributeurs (Sephora, Marionnaud, Nocibé, Douglas, Passion Beauté, Beauty Success, Galeries Lafayette, Printemps, etc.) nous faisaient part de leur volonté de collaborer ensemble autour de la codification et de l'identification, d'une part, et de l'amélioration des processus logistiques opérationnels, d'autre part. Harmoniser et optimiser la Supply Chain collectivement, une approche particulièrement ambitieuse... Les difficultés poten-

tielles à réunir tous les acteurs du secteur autour de la table pour échanger et collaborer auraient rapidement pu faire retomber le soufflé. Et pourtant, presque trois ans après, le comité de pilotage, co-dirigé initialement par Gaëlle Laigo (l'Oréal Luxe) et Jean-Luc Jarrin (Sephora), continue à se réunir régulièrement et à produire de nombreux documents. « *Le marché de la parfumerie sélective s'est considérablement concentré ces dernières années, aussi bien côté industriels que distributeurs. La collaboration est rendue possible par la diminution du nombre d'acteurs. En outre, l'augmentation de leur taille leur permet plus facilement de dédier des équipes à ces travaux. Ce marché a environ 10-15 ans de retard en matière de pratiques collaboratives Supply Chain par rapport à celui de la GMS, essentiellement car cet effet de concentration a démarré 15 ans plus tard. Le rattrapage est néanmoins très rapide car*

La Parfumerie Sélective en bref

- La parfumerie sélective se distingue par le contrat de distribution sélective qui permet aux seuls distributeurs agréés de commercialiser les parfums et les cosmétiques de marques de prestige
- 3 axes : maquillages (15 %), soins (20 %), parfums (65 %)
- 4 circuits de distribution pour 2.500 points de vente :
 - 75,5 % : grandes chaînes nationales
 - 12,5 % : franchises et groupements
 - 8 % : grands magasins
 - 4 % : parfumeurs indépendants
- Montant en valeur des ventes sur 2013 : 2,87 Md€ (2,91 Md€ en 2012)
- -1,5 % en valeur par rapport à 2012
- -3,9 % en volume par rapport à 2012

SOURCE: FFPS



Magasin des
Champs-Élysées
de Marionnaud.

nous nous inspirons beaucoup des pratiques de la GMS », justifie Jean-Luc Jarrin, ex-Directeur Supply Chain de Sephora et ex-vice-Président de la FFPS.

Déjà trois manuels de bonnes pratiques

Concrètement, comment se sont déroulés les travaux ? « Nous avons défini des objectifs clefs et un calendrier sur la période 2011-2014. Les premiers objectifs sont pleinement atteints. Courant 2014, nous adaptons la feuille de route avec de nouvelles priorités », se félicite Karine Ferme Duval, Responsable logistique internationale Guerlain. Première réalisation marquante ? La rédaction d'un manuel de bonnes pratiques logistiques des flux marchands sur entrepôts. Ce document, utilisé désormais par l'ensemble du secteur, propose des recommandations de pratiques pour uniformiser les modes de fonctionnement et ainsi faciliter les flux logistiques entre fournisseurs et distributeurs. On y trouve des éléments très concrets portant sur le conditionnement (caractéristiques techniques des cartons et palettes, identification des unités logistiques et des unités d'expédition, etc.), la commande (aspect contractuel et mode d'émission des commandes, contenu de la commande, etc.), la prise de ren-

J'adore de Dior



dez-vous et la livraison (conditions particulières de livraison, bordereau de transport et de livraison, liste de colisage, procédure de déchargement, etc.). « Nous écrivons des modes de fonctionnement atteignables qui nous servent de véritable support. Aujourd'hui, la plupart de nos distributeurs nous proposent ce manuel comme référence. C'est une vraie satisfaction de voir ces guides utilisés dans le cadre de nos relations contractuelles », nous révèle Karine Ferme Duval. En anticipation du règlement européen (n°1223 / 2009 en application depuis le 11 juillet 2013), un manuel des bonnes pratiques logistiques de retrait de produits cosmétiques a également vu le jour fin 2012. Il recense la procédure standardisée de retrait d'un produit cosmétique ainsi que les consignes en matière de gestion post-procédure (devenir et destruction des

Miss Dior



produits, remise en vente, etc.). Le manuel des indicateurs partagés en matière de performance logistique, terminé en octobre 2013, est le petit dernier de la bande. Il vise à harmoniser les indicateurs de performance de la Supply Chain, en termes de définition et de mode de calcul, au sein de la profession.

Les messages EDI en nette progression

La standardisation des messages EDI (échanges des données informatisées) est un autre fer de lance du comité de pilotage. Ce chantier s'est terminé fin du premier semestre 2012. Ces messages (commande, avis d'expédition, facture, avis de paiement) sont aujourd'hui standardisés pour le marché français et international. Les taux de progression sont très significatifs. Pour preuve, selon GS1, le taux de



commandes envoyées par les « grands » distributeurs du secteur conforme au standard international est passé de 19 % à 40,8 % entre juin et décembre 2012. Le groupe travaille aussi sur la standardisation de la fiche produit qui vise un meilleur partage de l'information sur les produits entre les différents acteurs de la profession. Les échanges de données fabricants vers les distributeurs seront automatisés et le processus de création et de mise à jour des données produit sera plus fiable. « La fiche produit permettra d'accélérer et de fluidifier les flux logistiques. Ce chantier a été mené en 2013 et a donné lieu à la publication d'un document listant l'ensemble des

« données logistiques » de la fiche produit du secteur. Ce processus est de plus longue haleine que les projets précédents car il nécessitera des investissements informatiques et organisationnels au sein des maisons. Charge à chacune des sociétés d'avancer à son rythme, sachant que la boîte à outils existe désormais tandis que se profile déjà l'étude de la phase « données marketing » pour 2014 », commente Karine Ferme Duval.

Jusqu'au niveau européen ?

Au printemps prochain, le groupe se réunira pour travailler à un manuel de bonnes pratiques des flux non

marchands (PLV, mobilier, affiches, cadeaux, etc.), qui représentent 50 % des volumes d'échange entre industriels et distributeurs. Pour l'instant, il n'est pas encore question de méthodes collaboratives de prévisions dans la feuille de route du groupe de travail. Mais certaines sociétés en profitent en parallèle pour déployer des pilotes de leur côté. Les travaux du comité de pilotage Parfumerie Sélective trouvent également leur écho au niveau européen. Il existe au sein de GS1 un groupe de travail européen sur les produits cosmétiques de luxe qui élaborera un guide de recommandations de standards GS1 à partir des travaux réalisés par les équipes françaises. « Pour l'instant, il n'y a qu'un comité de pilotage au niveau national mais la possibilité de monter la structure de gouvernance au niveau européen est en cours de réflexion. Cela serait l'occasion d'intégrer des distributeurs étrangers. Cette évolution est fonction de la vitesse d'internationalisation des membres du groupe », conclut Jean-Luc Jarrin. Une illustration exemplaire de ce que peut-être la collaboration... Une source d'inspiration pour d'autres secteurs ? ■ **BRUNO SIGUICHE**



N°5 de Chanel



L'Oréal

Refait une beauté à sa Supply Chain

L'Oréal a lancé depuis 2010 un projet de transformation mondial et global de sa Supply Chain. Ce programme, baptisé Kiss, veut améliorer significativement la qualité de service du groupe français. Outre son large périmètre en interne, Kiss étend sa toile à l'extérieur même du groupe. De quoi favoriser des projets de collaboration...

Kiss pour Keys for Integrated Supply Chain Solutions. Il s'agit du projet de transformation de la Supply Chain mondiale du groupe L'Oréal (quatre divisions : produits professionnels, produits grand public, produits de luxe et cosmétique active). Deux volets constituent ce projet lancé en 2010 et qui devrait aboutir en 2016 : un sur l'organisation et l'autre sur le système d'information. Kiss a pour objectif d'améliorer le taux de service, l'agilité et la réactivité de la Supply Chain du groupe. « *Auparavant, les schémas de planification étaient essentiellement mensuels. Afin d'être plus réactifs, nous avons décidé*



Yves Gouret,
Directeur du
programme
Kiss

de passer à une maille inférieure et de disposer d'une vision globale et en temps réel pour un certain nombre d'informations (stocks, etc.) », intro-

duit Yves Gouret, Directeur du programme Kiss. En parallèle, l'Oréal souhaite aussi améliorer des indicateurs internes tels que le niveau de stocks et des obsolescences. « *Nous nous sommes fixés de faire progresser notre taux de service de trois points entre 2011 et 2016 et de réduire d'au moins 15 % notre niveau de stocks », nous confie Yves Gouret.*

Un périmètre de taille

Kiss concerne différents domaines : prévisions de ventes, calcul de besoins, planification de production, déploiement du stock et pilotage. « *On part du besoin brut exprimé par la*

KNAPP

KNAPP.com

new system
concepts

solution provider

Les systèmes logistiques fiables et efficaces sont notre spécialité. Nos nombreuses références réalisées avec succès illustrent notre savoir-faire technologique et notre expérience en logistique. KNAPP est le partenaire de choix pour la réalisation des systèmes intelligents pour tout type d'entrepôt.





filiale ou le marché (correspondant à une division dans un pays). La Supply Chain dans les structures de Demand Planning collecte la demande et anime le process mensuel S&OP au sein de la filiale. La partie de Supply Planning (expression des besoins nets, des besoins de sous-traitance, etc.) est également incluse dans le périmètre de Kiss. Les besoins sont ensuite transmis à la structure internationale (MSL - Market Supply Logistics) qui les consolide par zone géographique et par division. L'ensemble des besoins est alors transmis aux usines. Le plan de production est ensuite transformé en plan d'approvisionnements », détaille Yves Gouret. Toutes les divisions du

groupe et zones géographiques sont visées par ce programme d'envergure. Vous l'aurez compris, Kiss recouvre un champ d'action très large...

Une Supply Chain refondue

Auparavant, la gestion de la demande, l'expression des besoins réalisés dans les filiales et au niveau de la structure internationale, les plans de production, les plans d'approvisionnement ainsi que la confirmation du déploiement se géraient dans des outils séparés. Il était donc très difficile d'avoir une vision globale. « Avec Kiss, notre but était d'obtenir une vision mondiale des stocks et des besoins nets, et ce pour toutes les divisions du groupe », insiste Yves Gouret. La synchronisation est également un enjeu fondamental. L'information de stock est synchronisée en temps réel sur la

chaîne. Grâce à cela, les usines savent en permanence ce qu'il se passe sur les marchés en matière de stocks. En revanche, la demande est mise à jour mensuellement. Seuls les lancements et les promotions le sont à une maille hebdomadaire », explique le patron du programme. L'organisation ayant considérablement évolué, l'Oréal a donc pris son temps pour élaborer les nouveaux processus et les tâches de chacun. « Nous sommes encore en train de faire des ajustements, en particulier sur les partages des rôles et des responsabilités ».

Sans oublier l'informatique

Kiss est avant tout un programme métier. Néanmoins, l'informatique y a aussi son importance. Plusieurs outils ont donc été choisis pour supporter efficacement les nouveaux processus. Futurmaster pour l'aspect Demand Planning, SAP APO pour les activités de Supply Planning, E2open pour la relation avec les fournisseurs (projet Sésame) et Microsoft BI pour le reporting. Le programme se divise en cinq sous-modules, chacun disposant de son autonomie et de ses plans de déploiement (pour les usines, pour les MSL, pour le Demand Planning des filiales, etc.). « Les premiers grands démarrages ont eu lieu en 2012. Futurmaster couvre actuellement toute l'Asie et une grande partie de l'Europe pour l'ensemble des divisions. SAP APO est pour l'instant en cours de déploiement sur la division des produits grand public en Europe. 80 % du chiffre d'affaires devrait être couvert mi-2014. Par ailleurs, nous sommes en cours de déploiement en Asie. La mise en œuvre en Europe pour les trois autres divisions et en Amérique est prévue à horizon 2015 », précise Yves Gouret.

Une collaboration accrue avec les fournisseurs

Kiss est-il voué à étendre sa toile au-delà des frontières de l'Oréal, chez ses clients et ses fournisseurs ? « Au démarrage, Kiss était un projet interne au groupe, mais le but est maintenant de l'étendre au-delà. S'agissant de l'aval, nous menons actuellement des initiatives en Asie consistant à inté-

grer directement les ventes dans la construction de la demande, soit en tant qu'élément de calcul, soit en tant qu'information, de façon à mieux intégrer le client dans notre Supply », commente Yves Gouret. La collaboration en amont semble plus avancée. Les fournisseurs ont été intégrés dès le démarrage de Kiss. Cette collaboration s'est matérialisée par la mise en place d'échanges de données informatisées (EDI) standardisés. Cette première étape a ensuite laissé place à une nouvelle initiative menée par l'Oréal, une plate-forme Cloud (E2Open) sur laquelle de l'information (plans de commandes et de stocks, plans de production, etc.) est mise à la disposition des fournisseurs. « Nous envisageons de mettre en place un système permettant à nos plannings de production de calculer leur faisabilité en s'appuyant directement sur les stocks des fournisseurs disponibles sur le portail », illustre Yves Gouret. Outre le partage d'informations, les échanges



Crème-huile Extraordinaire Age Perfect

électroniques sont aussi intégrés sur ce portail commun, actuellement en cours de déploiement.

Un ROI de trois ans

Ce programme de transformation, en rupture avec la situation antérieure, a requis de fédérer l'ensemble des équipes. « Entre 60 et 70 % des programmes de cette nature n'aboutissent finalement pas dans les grands groupes, souvent à cause de ralentissements et de difficultés à maintenir la motivation et l'investissement dans la durée. Dans notre cas, il y avait une volonté très forte des dirigeants. La structure programme est autonome et dispose de ses propres équipes

(métiers et informatiques). Un des grands challenges de ce projet a été de faire collaborer les équipes entre elles », analyse Yves Gouret. Mais le jeu en vaut la chandelle ! Selon l'Oréal, la Supply Chain du groupe a incontestablement gagné en agilité et en réactivité. Par ailleurs, le taux de service de la division des produits grand public en Europe a atteint un niveau record en octobre dernier et se maintient depuis. S'agissant des niveaux de stocks, les signaux sont aussi très positifs. Il faudra attendre encore un peu avant de disposer de résultats plus quantitatifs. Le retour sur investissement a été calculé en année pleine et sur toute la base installée. Il est inférieur à trois ans pour l'ensemble du programme. « Comme la montée en charge est très progressive, il ne sera en réalité obtenu qu'en cinq ans », complète Yves Gouret. RDV en 2016 pour faire le bilan chiffré de ce projet ambitieux ! ■

BRUNO SIGUICHE

Interview de Yann de Feraudy, Directeur des Opérations du Groupe Yves Rocher

« Nous avons besoin de travailler en étroite collaboration avec nos fournisseurs »

Sécuriser la chaîne d'approvisionnement et accélérer les flux tout en optimisant les coûts, tels sont les objectifs majeurs d'Yves Rocher. En conséquence, le groupe breton mise beaucoup sur la collaboration avec ses fournisseurs.

Supply Chain Magazine : Quelles sont les problématiques actuelles de votre secteur en logistique ?

Yann de Feraudy : J'observe depuis quelques années deux phénomènes causant des difficultés en termes de disponibilité des produits. D'une part, l'instabilité économique grandissante à l'origine de problèmes financiers de certains de nos sous-traitants, en particulier ceux de taille intermédiaire (entre 10 et 50 M€ de CA). D'autre part, le renforcement des exigences réglementaires qui contraignent des fournisseurs, pour se protéger, à arrêter la production de certains produits ou composants. En résumé, notre préoccupation actuelle concerne notre chaîne d'approvisionnement amont et sa sécurisation. Par ailleurs, compte tenu de l'environnement concurrentiel et des difficultés liées au pouvoir d'achat du consommateur, nous voulons être encore plus compétitifs. La maîtrise de nos prix de revient (coûts de fabrication, coûts de transport et logistiques) est donc un objectif majeur. Nous devons être plus performants pour rester une marque accessible.

SCMag : Concrètement, de quelle manière collaborez-vous avec vos fournisseurs ?

Y. de F. : Nous menons des actions visant à renforcer nos partenariats avec nos fournisseurs. A titre d'illustration, nous menons depuis plusieurs années en interne un programme de Lean/Six Sigma que nous avons décidé d'étendre à nos fournisseurs majeurs depuis deux ans. Cela suppose de partager nos méthodes et de travailler en étroite collaboration avec eux pour optimiser la chaîne de valeur globale. A l'issue de ces programmes,



nous partageons les économies. Nous avons ainsi réussi à baisser le coût d'un article d'une quinzaine de pourcents, en appliquant cette démarche avec un de nos grands fournisseurs et en déployant nos méthodologies hors de nos usines.

SCMag : Quelles sont les actions mises en place pour améliorer votre compétitivité ?

Y. de F. : Nous avons lancé fin 2012 un grand projet interne, annoncé à l'ensemble de nos fournisseurs mi-2013, visant à réduire d'au moins 10% le coût de fabrication de nos produits. Ce projet concerne toutes les strates de l'entreprise : la R&D, le marketing, les achats, l'outil industriel, les réseaux commerciaux, etc. Pour ce faire, nous avons besoin de travailler en étroite collaboration avec nos fournisseurs. Au niveau de la logistique,



nous menons des actions visant à accélérer les flux entre nos usines et nos clients. Avec l'avènement du consommateur numérique, nous sommes en train de faire évoluer notre modèle de vente à distance vers un modèle de vente... sans distance !

SCMag : A ce propos, comment gérez-vous le développement du canal e-commerce ?

Y. de F. : Plus de 50 % de nos commandes sont passées par téléphone ou Internet, contre un faible pourcentage il y a quelques années. Le traitement de ces commandes requiert d'aller très vite et de disposer d'une grande flexibilité industrielle. Notre stratégie de chemins de picking en entrepôt, élaborée historiquement pour la VPC, ne convenait pas au traitement des commandes Internet. Nous avons fait évoluer nos processus de préparation de commandes de manière à être plus réactifs et rapides. S'agissant de nos développements futurs, nous disposons pour le moment en France d'un site en charge des ventes à distance et d'un autre site pour les approvisionnements palettes et magasins. Nous réfléchissons à un outil logistique capable de servir tous les canaux en même temps (expédition à la palette, expédition au colis, préparation unitaire au produit). Cela permettra de massifier les coûts, d'éliminer les ruptures de charge et d'abriter l'activité e-commerce coûteuse dans un contexte qui a lui-même sa propre rentabilité. Nous disposons aujourd'hui d'un prototype en France, avec le système d'information, capable de servir à la fois les magasins et les ventes à distance. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR
BRUNO SIGUICHE