



# Jean-François MOULIN

Expert France Supply Chain,  
ex Directeur Supply Chain chez L'Oréal

*Les enjeux de l'agilité des supply chains :  
a-t-on besoin des processus ?*

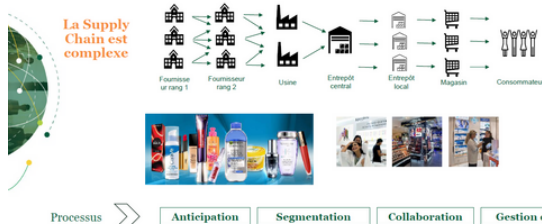
## Les Processus et l'Agilité

Dans une entreprise, quand nous parlons d'agilité, nous faisons souvent référence à « l'ultra flexibilité », « l'ultra réactivité ». Nous avons un peu tendance à voir l'improvisation plutôt que l'agilité. En réalité l'agilité se prépare, se construit, s'anticipe. Au travers des différents piliers de France Supply Chain, nous pouvons démontrer qu'effectivement, le processus et l'agilité, ce sont des choses qui vont de pair.

Tout d'abord, une petite définition de l'agilité qui dans la littérature académique comporte énormément de définitions. Nous parlons souvent de flexibilité, de réactivité, etc. Nous vous proposons de retenir la définition de France Supply Chain, à savoir : « L'agilité est la capacité de l'entreprise à coller aux besoins de ses clients ». Ceux-ci peuvent évoluer à plusieurs titres et sur plusieurs horizons de temps : des variations à très court terme ou bien des demandes ou des structurations de demandes qui évoluent sur le moyen-long terme.

## Le défi de l'agilité Supply Chain

Agilité = capacité de l'entreprise à coller aux besoins du client



Par ailleurs, vous pouvez avoir des thématiques de changement de canaux de distribution. Ces dernières années avec le développement du e-commerce, nous avons vu des changements radicaux dans les canaux de distribution. Certains produits n'étaient accessibles que dans des circuits de distribution extrêmement déterminés, et d'un seul coup, ils sont apparus sur les plateformes de e-commerce. Tous les niveaux d'agilité de la supply chain sont mis à l'épreuve par ces nouveaux défis. La supply chain est globalement très complexe, et lorsque vous devez intégrer ces changements structurels de marché, il faut orchestrer et synchroniser tout cela.

Dans les effets de changement de marché, vous devez coordonner l'ensemble des acteurs, et évidemment devant la complexité, l'usage d'une démarche processus s'impose.

## Les Processus et l'Orchestration

Dans une entreprise cosmétique comme L'Oréal, et comme dans beaucoup d'autres entreprises, vous avez une pluralité de produits et donc un nombre de références assez considérable. L'Oréal gère des milliers de références produits et livre des dizaines de milliers de points de vente dans le monde. Vous imaginez qu'il y a une complexité à orchestrer. Pour orchestrer cette demande d'agilité liées aux évolutions de marché, il est nécessaire de maîtriser ses processus.

## Les quatre Processus majeurs

J'ai beaucoup parlé d'anticipation pour satisfaire les besoins d'agilité. Globalement quatre processus me paraissent fondamentaux : l'anticipation, la segmentation, la collaboration, et la gestion des risques.

## Les Processus S&OP

Sur la partie anticipation, le processus S&OP (Sales Operation Planning) est un processus clé des entreprises, qu'elles soient grandes, moyennes ou petites. C'est la construction de votre planification, et cela se décline avec un plan de demande, une prévision des ventes, un plan de supply avec l'écosystème des fournisseurs, et un production planning. C'est un processus qui a idéalement une fréquence mensuelle. Tous les mois, nous sommes amenés à revoir la projection à moyen et long terme, puisque nous sommes sur un horizon de 12 à 18 mois, en fonction des organisations. J'insiste sur une chose : ce processus est absolument clé, mais il est souvent négligé. Certains ont tendance à mettre dans le S&OP beaucoup trop de choses, de très court terme. Or, l'objectif du S&OP est de pouvoir aussi travailler sur du moyen terme, d'anticiper, et de construire votre agilité. C'est donc un processus qui doit se gérer au niveau d'agrégation de références.

C'est donc un processus qui est absolument fondamental et qui doit être très évolutif. Dans les entreprises, nous gérons ou privilégions souvent le court terme, et nous négligeons parfois cet aspect moyen terme du processus. La revue de ce processus doit nous permettre de nous poser, d'obliger les opérationnels à se projeter, et d'intégrer les perspectives commerciales. L'équipe en charge doit rechercher un accord sur un scénario de planification, une hypothèse de travail, une

# Jean-François MOULIN

*Les enjeux de l'agilité des supply chains : a-t-on besoin des processus ?*

perspective de business, des projections de chiffre d'affaires, ... qui vont permettre de prendre des bonnes décisions partagées. En effet, ce processus S&OP doit évidemment être validé par une direction générale avec des décisions éventuelles d'investissement, des décisions de stocks additionnels pour se protéger d'aléas,.....



Chez L'Oréal, et plus globalement dans l'environnement de la cosmétique, c'est très « driver » par des lancements de produits. Avec des taux de rotation de catalogue de 15 à 20% chaque année, il est nécessaire de se préparer. Vous avez des produits dont on sait qu'ils vont marcher très fort, des « blockbusters », alors nous parions dessus. Mais vous avez aussi un peu des « Me too », des produits plutôt de substitution. Les hypothèses que vous prenez sur la projection sont assez fondamentales, voire assez structurantes. Le processus S&OP qui intègre le scénario planning nécessite de prendre en compte des hypothèses de croissance, à savoir : « Est-ce que je me place sur l'hypothèse haute ? l'hypothèse basse ? ou entre les deux » afin d'éclairer notamment les décisions d'investissement. Ce processus évolutif aura tendance à s'affiner dans le temps, point qu'il ne faut pas perdre de vue. C'est probablement le processus le plus structurant qui permet de lier la supply chain au business.

## Les Processus de segmentation

Second processus fondamental à appréhender, le processus de segmentation de vos clients. Quand vous avez une entreprise qui sert plusieurs types de clients, il est important d'être capable de connaître votre focalisation sur le curseur entre le coût et le service. Pour illustrer le propos, quand vous distribuez des produits en grande distribution, l'enjeu majeur, c'est le côté Lean, c'est le « bon du premier coup ». Vous livrez en général sur palette. Les échanges de données sont très souvent informatisés. Les réceptions dans les centres de distribution de vos clients doivent être bons du premier coup, de façon à ce que derrière, les produits se retrouvent très vite dans les points

de vente. Par contre, quand vous êtes dans les rapports avec des clients de type professionnel comme des pharmaciens ou des coiffeurs, là vous êtes beaucoup plus focalisé à trouver le bon niveau de service que vous pouvez offrir à ce type de client en termes d'expérience de livraison, par exemple. Vous avez à prendre en compte des choses comme du picking détail dans les centres de distribution.

Le côté excellence en point de vente : « point of sale excellence ». Nous sommes typiquement dans les produits de luxe. Dans le luxe, c'est l'expérience consommateur sur le point de vente qui va faire la différence. Il faut donc avoir une exécution parfaite de tout ce qui est merchandising, échantillons ou autre.

Et puis, évidemment vous avez le e-commerce. Dans ce canal de distribution, nous mettons en œuvre des moyens d'accès directs à des consommateurs avec du picking ultra détail. Dans le e-commerce, chaque colis que vous préparez est un produit en lui-même avec une expérience client très particulière. Il faut être capable de livrer suivant les desideratas du consommateur. La constitution de ce type d'offre et de réflexion vous permettent d'être prêts à faire face aux évolutions de vos mix clients en vous disant par exemple : « Voilà, je sais que telle marque, que vous connaissez en salon de coiffure, est maintenant de plus en plus distribuée dans les secteurs du luxe. Dans certains pays, nous allons la retrouver dans des chaînes ou des magasins très premium, qui étaient habituellement plutôt des magasins liés à la distribution du luxe ». C'est pour ces raisons que vous devez opérer votre supply chain de manière complètement différente suivant ces types d'expérience client. Vous devez être prêts. La segmentation de votre clientèle et votre base client sont assez fondamentales.

## Définir l'offre de service suivant les clients Segmentation de la Supply Chain

LOWEST COST	SERVICE DIFFERENTIATION	DOMINANT PERFORMANCE	CRITERIA	DESCRIPTIONS
LEAN	Low Touch Supply Chain	•Cost •OTIF	•High revenue •Low margin % •Centralized customers	•Miss Production •Direct delivery •Supply centralization
CUSTOMIZED	B2B Customer proximity	•OTIF •C2B	•Large distribution •Small orders •Local Business weight	•Local segmentation •Local customization •Advanced CRM
POS EXCELLENCE	Premium & Consistent Consumer experience	•Consumer satisfaction •Service to retailers	•Global brands •Complex portfolio •Premium distribution	•Global launch •POS importance •Self-out driven
D2C	Customer	•OLA •Lead time	•Sell on line •Digital experience •Eligible catalogue	•Detail packing •Delivery to individuals •Sales concentration

L'agilité et la flexibilité, notamment industrielle, doivent permettre de faire face à des évolutions de vente considérables sous l'effet du digital, de la viralité des réseaux sociaux, des influenceurs, des Youtubeurs, etc. Ces acteurs ont la capacité de faire décoller une référence de maquillage du jour au lendemain et de manière extrêmement spectaculaire. Vous êtes subitement dans une

## Jean-François MOULIN

### *Les enjeux de l'agilité des supply chains : a-t-on besoin des processus ?*

situation où vous devez compter sur vos moyens de flexibilité immédiate plutôt que sur votre processus S&OP pour lequel vous n'aviez pas anticipé ce type de phénomène. Cependant, vous aviez investi pour pouvoir mobiliser des moyens extrêmement flexibles pour faire face à des évolutions de demande court terme très soudaines.

Renforcé depuis la pandémie, le secteur du luxe se porte globalement bien. Le luxe se développe avec une profusion d'offres et un catalogue extrêmement large avec une volatilité des prévisions de vente extrêmement élevée. Seule la flexibilité industrielle permet de surmonter ces variations.

La flexibilité industrielle et logistique se construisent. Par exemple, le « batch of one » : être capable de se dire, qu'au lieu de faire des gros batchs de production, nous allons en faire des plus petits, être capable de changer très rapidement ses formats sur des lignes de production, être capable de propager les informations de demande extrêmement rapidement dans la supply chain et chez ses fournisseurs. Ces processus sont extrêmement importants pour l'agilité.

#### Les Processus de Collaboration

La supply chain étendue permet la collaboration. Ci-dessous, le schéma illustre et permet de positionner l'ensemble des acteurs au sein même du périmètre de l'entreprise dans lequel nous retrouvons les matières premières, les composants, le packaging, les transporteurs, tout ce qui doit être orchestré. Gérer l'agilité, c'est donc gérer aussi cette chaîne de valeur étendue. C'est un processus qui se construit notamment à partir de la prévision.

#### L'agilité à travers la Supply Chain étendue Organiser la collaboration



A partir du processus S&OP qui donne la visibilité et la vision des prévisions de vente nous pouvons construire et anticiper ou ajuster les capacités. Cette démarche embarque les acteurs en dehors du périmètre de l'entreprise. Construire cette visibilité nécessite de partager de l'information avec ses prestataires, avec ses fournisseurs. Cette démarche doit se construire progressivement car ce n'est pas du tout naturel ou spontané et ce n'est pas quelque chose qui est encore largement diffusé dans les pratiques.

Les relations fournisseurs et la collaboration avec les réseaux mais aussi les visites, les interactions, la co-construction, le partage des enjeux stratégiques peuvent s'effectuer via une plateforme digitale. Ce partage de l'information nécessite une normalisation des données échangées.

#### Les Processus et la Gestion des Risques

L'anticipation des risques est un des éléments de l'agilité. Agilité versus résilience peuvent se recouvrir à certains égards. En l'occurrence, quand vous avez à faire face à des impondérables, des imprévus, l'entreprise doit être prête. Les entreprises agiles ont plus la capacité de réagir rapidement que les autres. Cela signifie que vous devez avoir un « business recovery » plan qui soit construit, documenté, testé. Avec un vrai challenge : tester son « business recovery plan ».

Construire le « multisourcing » entre dans la même logique mais ce n'est pas quelque chose qui est forcément spontané. Nous pouvons nous reposer sur des fournisseurs habituels et se dire que nous avons un fournisseur de backup, que nous avons anticipé pour avoir une pluralité de fournisseurs et se mettre à l'abri, mais ce n'est pas forcément évident.

Face à certains risques, l'interopérabilité que vous souhaitez mettre en œuvre nécessite que vous ayez des entrepôts et des usines qui savent aussi opérer, fabriquer des produits qui étaient habituellement faits dans une autre usine ou dans une autre géographie. En parallèle, il faut que vos flux financiers et physiques soient prévus en conséquence. Dans le même temps, vous devez avoir levé les freins des systèmes d'information, traité des problématiques de taxe, géré les entités légales, ... pour pouvoir inter opérer.

L'appréhension des risques doit conduire à évaluer les systèmes qui seront capables de faire face aux disruptions.

#### Les données

Un des travaux de fond à conduire concerne les données et leur harmonisation. Vous ne pouvez pas vous mettre dans une situation de backup au niveau d'une supply chain si vous n'avez pas les données qui sont harmonisées. A défaut, cela rend les choses très compliquées voire impossible.

#### En synthèse

Effectivement, loin d'être antinomique, les processus et l'agilité vont ensemble. Comme vous l'avez compris à travers le processus de S&OP, processus épine dorsale, la segmentation, la collaboration, la gestion des risques, nous avons là des ingrédients pour construire l'agilité des supply chain dans les entreprises et cela va au-delà de la cosmétique.