

**Le groupe L'Oréal consacre depuis plus de 100 ans son activité aux produits de beauté. Mais c'est tout récemment qu'il s'est engagé dans un vaste projet de transformation, non seulement pour répondre aux nouveaux défis de l'omni-canal, mais aussi pour accroître son niveau de performance dans un monde complexe où la demande est de plus en plus volatile et incertaine. Laurent Venot, Directeur de la Supply Chain du groupe, dévoile les contours de ce vaste chantier, dont les implications stratégiques pourraient constituer, pour le monde industriel, un vrai cas d'école.**



**Laurent Venot,**  
Directeur  
de la Supply Chain  
de L'Oréal

© JPC/ILLUSTRATION

# L'ORÉAL

## Un lifting complet

**C**e n'est pas un simple relooking. Ce que la direction des opérations de L'Oréal met en œuvre est une évolution importante visant à s'adapter au monde actuel et à faire de la Supply Chain une véritable arme de conquête au service des 34 marques que compte le groupe. Un chantier de transformation extraordinairement ambitieux qui bouscule certains paradigmes fortement enracinés dans la culture d'entreprise. Structuré autour de plusieurs branches d'activités (produits grands public, luxe, produits à destination des professionnels...) L'Oréal, comme beaucoup d'autres industries du même type, s'appuyait sur une organisation verticale et cloisonnée (production, R&D, finance, commerce, marketing...) très éloignée de l'approche transversale du Supply Chain Management. Au milieu

des années 90, la logistique prend néanmoins une place plus importante avec le développement de nouveaux concepts comme la GPA (Gestion Partagée des Approvisionnements) et l'influence d'ECR qui promeut une meilleure collaboration entre industrie et distribution. Des avancées importantes, qui vont dans le sens d'une plus grande fluidité interne, mais encore très éloignées d'une vision globale puisqu'à chaque division correspond encore une organisation spécifique. Laurent Venot, Directeur de la Supply Chain se souvient d'une époque récente où la logistique était purement opérationnelle : « *Il n'y a pas si longtemps, nous parlions encore de logistique commerciale. Nous étions dans une culture fortement industrielle. Le business s'inscrivait par ailleurs dans une logique B2B structurée par divisions, lesquelles portaient leurs*

### L'Oréal en chiffres

- CA 2016 : 25,8 Md€
- 89.300 collaborateurs dont 3.870 chercheurs
- Un portefeuille de 34 marques
- 7 Md produits vendus via ses 500.000 points de livraison
- 42 usines
- 70.000 fournisseurs



Centrale de distribution, Allemagne



Centrale de distribution, Brésil

propres marques et étaient organisées en conséquence. Ajoutons à cela que chaque pays jouissait d'une grande autonomie avec parfois quelques passerelles entre les filiales ».

### La Supply Chain devient la colonne vertébrale de l'omni-canal

Depuis une dizaine d'années, la montée en puissance du e-commerce oblige les producteurs de produits de grande consommation à repenser leurs modèles. L'Oréal n'échappe pas à ce mouvement et veut être présent sur tous les marchés depuis la grande distribution en passant par les pharmacies, les salons de coiffure, les grands magasins, mais aussi la vente en ligne : « Ce qui est nouveau c'est l'omni-canalité !, poursuit Laurent Venot. En fait, le consommateur a repris le pouvoir et navigue à sa guise entre les canaux et les marques avec un niveau d'exigence élevé, y compris pour ce qui est des horaires et des lieux de livraison. Il en résulte nécessairement pour le producteur que nous sommes, une nouvelle

forme de distribution et d'organisation logistique : nous étions sur un modèle monolithique. Il faut que nous soyons hybrides et capables de nous adapter à ces évolutions. Cela signifie une Supply Chain de premier plan, des systèmes d'informations performants et de nouvelles ressources pour renforcer les expertises du groupe et accélérer la croissance. » Pour L'Oréal ce changement est loin d'être anodin. C'est même une remise en question du modèle historique avec pour conséquence le changement des critères de segmentation (qui ne sera plus uniquement la division) : « Avec 500.000 points de vente et une commande toutes les 2 sec, il était urgent de repenser le modèle. Celui que nous déployons est un mix entre le besoin d'agilité et la nécessité d'avoir de l'interopérabilité. Cela signifie qu'il y aura un cadrage de la Supply Chain au niveau monde avec les mêmes outils, le même OMS, le même WMS... pour l'ensemble des activités et des pays. Mais tout en garantissant beaucoup d'autonomie

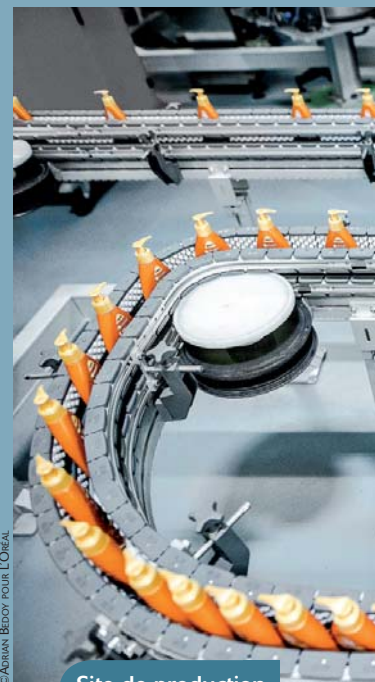
à l'exécution au niveau des régions et des pays. La meilleure façon de faire face au Vuca, c'est d'être le plus flexible possible ».

### Une période fantastique pour travailler dans la Supply Chain !

La transformation engagée par L'Oréal passe par de l'organisation, de la technologie, du digital, mais aussi de nouveaux talents : « Pour le moment, nous sommes dans une phase de transition. Cela signifie que nous allons encore renforcer nos équipes. Nous avons besoin de nouvelles compétences pour réussir ce projet qui intègre également la mise en place de la distribution urbaine et des call-centers, explique Laurent Venot. Nous accélérons aussi le développement du S&OP avec le Demand Sensing. Et nous étudions la manière dont nous allons utiliser la data pour mieux répondre à la demande. Naturellement cette évolution est globale et le renforcement des équipes pour relever tous ces défis est plus que nécessaire. Notre chance est de bénéficier beau-



Centrale de distribution, Etats Unis



Site de production de Karlsruhe

© ADRIAN BÉDOY POUR L'ORÉAL

© DR

*coup de l'attractivité de la marque pour attirer les compétences. Notre ambition est de nature à enthousiasmer nos nouvelles recrues qui sortent de Grandes Ecoles. C'est une fonction qui prend de plus en plus d'importance et personnellement, je suis favorable à des mouvements transversaux entre fonctions. »* Mais cette évolution vers une approche plus globale de la Supply Chain nécessite une vision stratégique très claire et une grande implication des collaborateurs concernés : *« Nous sommes sur un mode matriciel. Toutes les équipes et les divisions travaillent ensemble pour déterminer par exemple ce qui peut être mutualisé ou ce qui est spécifique ».*

### Une entreprise qui se donne les moyens de ses ambitions

C'est une réponse aux attentes du consommateur qui justifie ce projet de transformation confirme Laurent

Venot : *« L'Oréal est une entreprise qui se donne les moyens de ses ambitions. Si la stratégie est claire... il n'y a pas de problème. Le groupe s'inscrit en permanence dans une logique de conquête, et mène des actions, soit pour réduire ses coûts, soit pour développer le business, soit pour accroître sa profitabilité. Par ailleurs, il est important de souligner que ma fonction intègre la finance des opérations. Ce qui offre le grand avantage d'avoir une vision complète sur les investissements et sur les optimisations. Cela permet par exemple d'avoir un Manufacturing plus intégré dans une approche end to end et de réfléchir à des solutions plus agiles dans les usines ».* Naturellement un tel projet ne peut être que suivi et soutenu par la direction générale : *« C'est un pilotage qui ne peut s'opérer qu'au plus haut niveau. On est en plein dans la straté-*

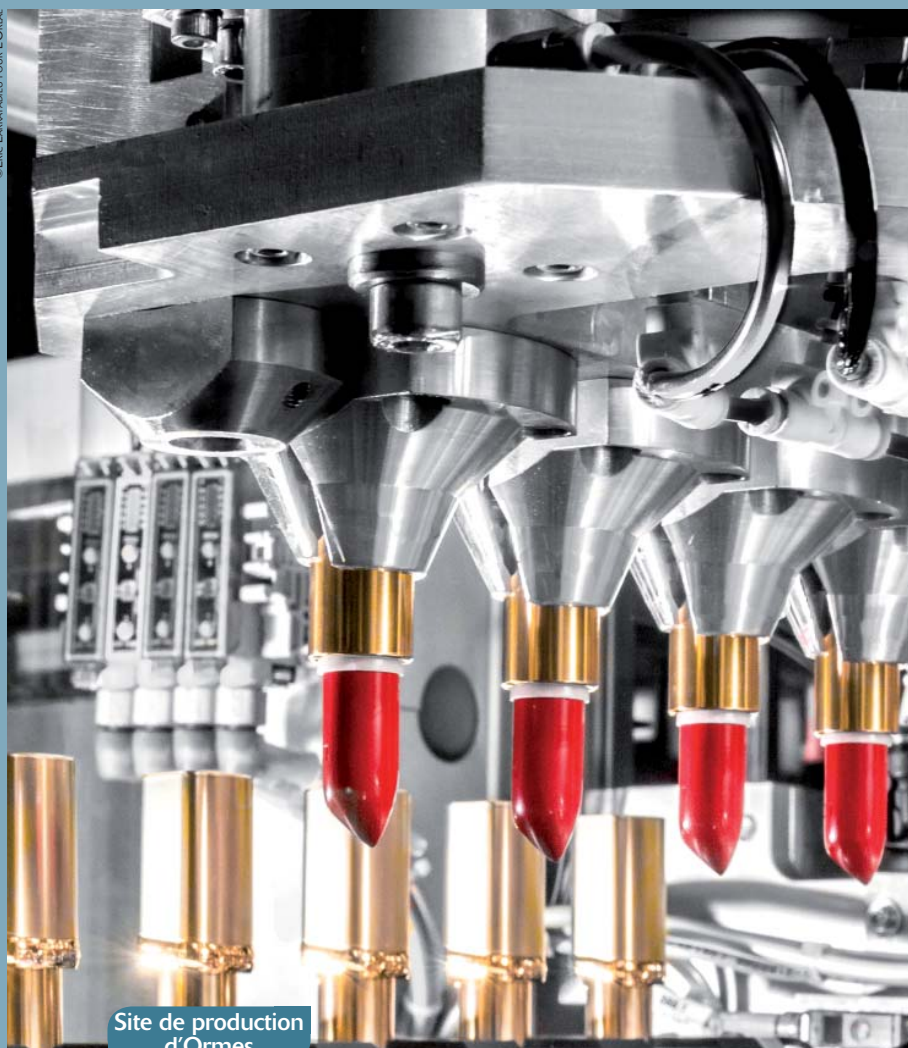
*gie ! ».* La mise en œuvre de ces transformations amène à se poser des questions essentielles comme le Network Design, certains choix technologiques ou encore l'automatisation. Un sujet très actuel puisque certains sites logistiques sont déjà équipés comme ceux d'Allemagne et d'Australie (notamment avec Knapp) ou aux Etats-Unis avec Bastian Solutions. *« Le fait d'aller vers le consommateur fait que nous augmentons le nombre de commandes. Cette montée de la volumétrie nous conduit à avoir une réflexion sur les outils à mettre en œuvre, en particulier l'automatisation. Aujourd'hui nous faisons des POC pour choisir les meilleures méthodes et outils avant de les déployer. En matière de technologies, nous sommes encore dans une phase agnostique. Difficile de faire table rase des systèmes existants. Ce dont on est sûr, c'est que les nouvelles*



©ERIC LARAVADEU POUR L'ORÉAL



©PIERRE OLIVIER-CAPA POUR L'ORÉAL



Site de production de Rambouillet

Site de production d'Ormes

organisations vont faire émerger de nouvelles solutions : le cloud et la BI vont s'imposer pour le pilotage des flux au niveau monde. Nous travaillons aussi sur la manière de palier l'incertitude de la demande. A cet égard, nous constatons que les réseaux sociaux peuvent avoir un impact très important, par exemple dans le domaine du maquillage. Des commentaires positifs ou négatifs concernant un produit peuvent avoir des conséquences incroyables. Aussi nous avons une équipe spécialisée en digital qui nous aide à saisir les opportunités qui rendront notre Supply Chain plus intelligente et plus performante ».

### Un engagement fort en faveur de l'environnement

L'Oréal a pris des engagements forts en matière d'environnement pour réduire de 20 % ses émissions de CO<sub>2</sub>

à l'horizon 2020. Un pari d'autant plus ambitieux que l'entreprise s'adresse désormais directement au consommateur : « Cela veut dire qu'il va falloir réunir nos transporteurs partout dans le monde et les inviter à s'inscrire dans une démarche vertueuse », commente Laurent Venot. Après nous aurons d'autres sujets à traiter comme celui des emballages et la PLV (100 % de la PLV L'Oréal éco-conçues en 2020) et le Solidarity Sourcing, pour employer des personnes en situation de handicap par exemple. Les objectifs fixés par le programme « Sharing Beauty With All » se traduisent par des changements profonds dans la façon de travailler. Et chaque marque a également pour mission de développer ses spécificités RSE en fonction de sa propre histoire. Autant d'éléments qu'il s'agit d'intégrer pour faire du développement durable un des piliers de notre

projet de transformation », conclut le Directeur de la Supply Chain. S'il est trop tôt pour évaluer les résultats de cette évolution, peu d'entreprises de cette taille ont acquis un tel niveau de maturité : en effet, si la Supply Chain est souvent au service des entreprises, il est plus rare qu'elle en soit elle-même partie-prenante. Or, pour ce leader de la cosmétique, la Supply Chain est désormais l'une des clés de sa réussite au niveau international. Et ce qui est mis en œuvre montre un niveau de maturité particulièrement élevé. A ce titre, on peut supposer que les différentes étapes de réalisation seront observées de près par d'autres industriels et la communauté Supply. Et peut-être que les résultats obtenus permettront d'illustrer ce qu'est le Supply Chain Management dans sa forme la plus aboutie. ■

**JEAN-PHILIPPE GUILLAUME**