

COSMÉTIQUE SÉLECTIVE

Un saut technologique grâce à la collaboration industrie-commerce

Au milieu des années 2000, le secteur de la cosmétique sélective a entamé une phase de concentration, tant chez les distributeurs que chez les industriels, qui s'est accompagnée de la mise en place d'entrepôts et de techniques logistiques modernes. Ce saut technologique s'est réalisé en collaboration entre industriels et distributeurs.

Mi-2000, environ 200 marques de fournisseurs, dont la majorité étaient françaises et de tailles très variables, alimentaient le marché français. Du côté des distributeurs, le marché était très éclaté avec plus de 1.000 petits détaillants (ayant souvent 1 à 2 boutiques) pour la 1^{ère} moitié et la montée en puissance de 5 chaînes, pour la 2^e. Aujourd'hui, 80 % du CA est réalisé par 3 grandes chaînes de distribution et 6 groupes industriels. En 10 ans, cette concentration majeure a bousculé les pratiques de distribution. Les logistiques des industriels avaient été conçues pour approvisionner directement chaque boutique et ce, dans une relation commerciale dirigée puisque dans ce marché, la marque soumet à agrément chaque boutique pour chaque produit et impose ses conditions. Les chaînes de distributeurs, de leur côté, ont créé des entrepôts, ce qui a fait voler en éclats le modèle logistique. Par exemple, Marionnaud est passé de 25 dépôts régionaux à 2 entrepôts nationaux, puis à 1 seul.

À l'époque, chaque intervenant avait ses propres règles de gestion, pas du tout harmonisées, ce qui entraînait des pertes de productivité et d'efficacité tout au long de la chaîne. Par exemple, entre sa sortie de fabrication et sa mise en rayon, un parfum pouvait être manipulé 17 fois ! De même, le taux de passage de commandes par voie électronique était inférieur à 10 %. Cela se traduisait par une médiocre disponibilité des produits en linéaire, par plusieurs mois de surstock tout au

long de la chaîne et par des surcoûts logistiques considérables, tant chez les industriels que chez les distributeurs.

Un management renouvelé

Un petit groupe de directeurs logistiques et de directeurs généraux, ayant démarré leur carrière dans les produits de grande consommation et travaillant chez des industriels ou des distributeurs, ont fait simultanément le même constat : ils feraient progresser plus rapidement leur entreprise en travaillant en commun, la dynamique du secteur devenant la priorité pour tous. Chacun subissait les dysfonctionnements de l'autre et progresser ensemble aurait un effet de levier. La concurrence commerciale restant inchangée, l'avantage concurrentiel serait capté par ceux qui seraient les plus agiles dans cette évolution. Ce constat a été relayé par la Fédération Française de la Parfumerie Sélective (FFPS), qui réunit les enseignes de distribution, petites et grandes. Elle en a fait un de ses principaux axes d'action ; elle a partagé cette volonté avec son homologue côté industriels (Febea - Fédération des entreprises de la beauté), qui a son tour a impliqué les directeurs généraux. Cet accord politique a permis d'ouvrir des groupes de travail communs. Selon William Koeberle (alors Président de la FFPS et à présent, Président du Conseil du Commerce de France) : « *La nouvelle gouvernance au sein de la FFPS a permis de ramener la confiance entre les distributeurs qui ont pu créer des groupes de travail efficaces sur des sujets très sensibles comme la législation des rapports clients-fournisseurs, la convention collective et le projet logistique. Cela a débloqué les tensions latentes entre distributeurs*



Gerard Baglin
Professeur Émerite HEC
gerard.baglin@gmail.com



Jean-Luc Jarrin
Directeur de JAJL Conseil
Ex Directeur Supply Chain de Sephora
et Vice-Président de la FFPS
jeanlucjarrin@gmail.com

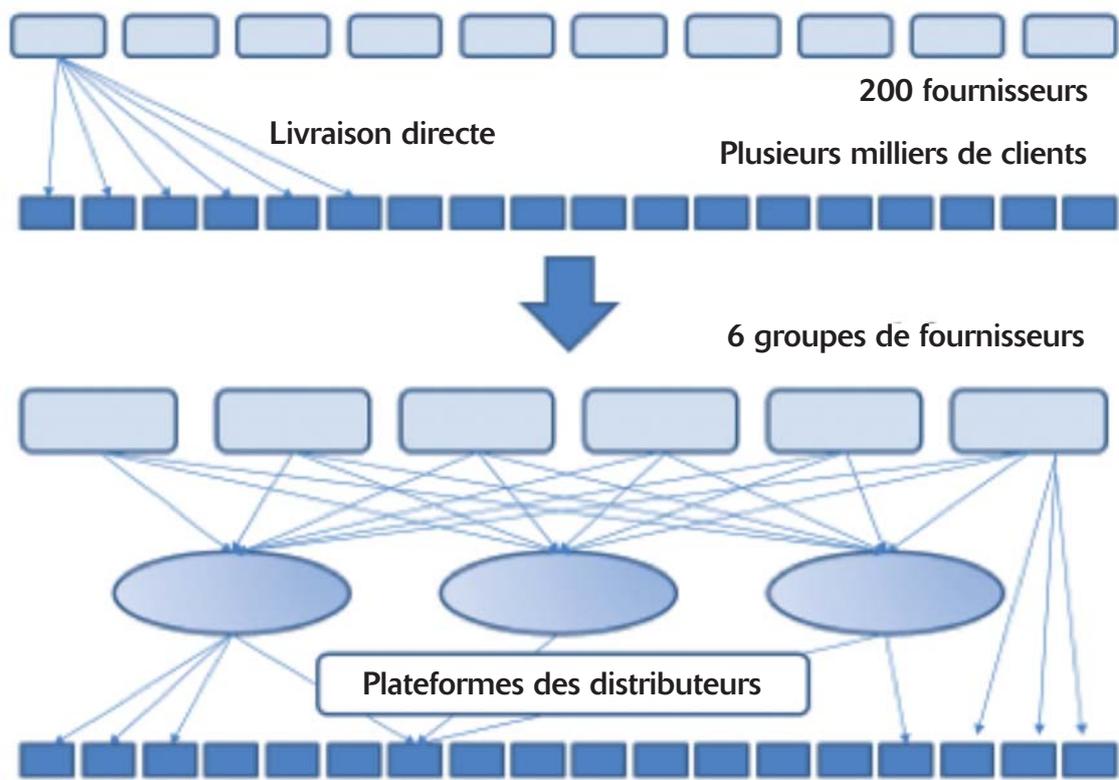


Figure 1. Une forte concentration du marché de la cosmétique sélective, tant côté fournisseurs que distributeurs (source JAJL).

et créé une vraie dynamique de changement. Les nouveaux leaders, venant du monde de l'alimentaire, avaient l'expérience de cette situation et ne se sont pas posé de questions : ils ont identifié tout de suite les non-valeurs et décidé d'agir ensemble ». Il a rencontré le Président Roger Cabannes (Fédération des industriels) pour l'inviter à collaborer. Ce dernier a organisé sa fédération sur un modèle similaire. Les fédérations ont convenu, pour assurer la neutralité des travaux, d'utiliser ECR et GS1. Chaque étape, validée par les directoires de la FFPS et de la Febea, faisait l'objet de communiqués co-signés. « Nous avons 20 ans de retard que nous avons rattrapé en 3 ans grâce à cette expérience de travail en commun et à cette confiance instaurée », analyse William Koeberle.

Une gouvernance fondée sur la légitimité des organisations

L'animation de ces groupes de travail a été confiée à ECR France qui, depuis 10 ans, avait rédigé les bonnes pratiques logistiques dans le domaine des Produits de Grande Consommation (PGC) ; c'est donc naturellement qu'il a été sollicité pour rédiger les cahiers des charges logistiques dans le secteur de la parfumerie. De même, GS1 avait défini les standards de communications inter-entreprises dans le secteur des PGC et s'est vu confier l'encadrement des travaux de standardisation de

communication. L'ensemble des organisations et des entreprises s'est aligné sur un plan d'action et sur des priorités, en respectant les principes de la « Pyramide de Procter », et a investi les moyens nécessaires. (Tableau ci-dessus).

L'ensemble de cette organisation a bien fonctionné parce qu'une gouvernance adaptée a été instaurée. Les groupes de travail ECR – GS1 étaient des groupes techniques dans lesquels la règle du jeu imposait de refuser toute forme de négociation pour privilégier l'intérêt du marché. Leurs conclusions étaient ensuite validées ou invalidées au niveau des fédérations où les directeurs généraux appréciaient la validité de la solution proposée pour leur entreprise. Une fois l'accord conclu, il était signé par les présidents des 2 fédérations.

Une collaboration qui n'efface pas la compétition des entreprises

Un binôme composé d'un directeur Supply Chain industriel et d'un directeur Supply Chain de la distribution assurait le pilotage de l'ensemble, les reportings aux divers groupes de travail et des fédérations, ainsi que les arbitrages. En 2 ans, ces équipes ont défini et mis en œuvre les 4 premières étapes du plan. Le rôle de Gaëlle Laigo, aujourd'hui Directrice des Opérations Amériques de L'Oréal, dans cette réussite, a été crucial : « L'Oréal a contribué à ce groupe de travail en

Plan initial	2011	2012	2013	2014
Guide des bonnes pratiques logistiques (cahier des charges logistique)	XXXXX			
Messages EDI standards (oder, despatch adv, invoice, remittance adv) sans option		XXXXX		
Guide des bonnes pratiques de retrait de produits (standardisation et synchronisation des processus)		XXXXX		
Indicateurs partagés			XXXXX	
Fiche produit standardisée			XXXXX	
Guide des bonnes pratiques logistiques pour les aides à la vente (échantillons...)			XXXXX	
RFID				XXXXX
Sécurité / contrefaçon				XXXXX

apportant son savoir-faire acquis sur des marchés très divers. C'est cette collaboration avec les industriels et les distributeurs qui crée de la valeur et donne une vision globale de la Supply Chain ». La compétition entre entreprises a subsisté, les meilleures étant celles qui ont su déployer ces bonnes pratiques le plus rapidement. Les résultats ont été concrets :

- ECR a rédigé les guides de bonnes pratiques logistiques et de retrait de produits. 18 mois après leur validation, les principales entreprises avaient fait converger leurs processus et synchronisé leurs flux !

- GS1 a défini les messages EDI, de façon stricte, sans variante possible, ce qui a permis leur déploiement industriel, de même que la définition de la fiche produit. Par exemple, pour le seul message Orders, le marché avait mis 15 ans à obtenir que 20 % des commandes passent par voie électronique en France. En 3 ans, le seuil des 60 % était dépassé !

Une vision stratégique claire et partagée

Xavier Hua (Directeur Général de L'Institut du Commerce, à l'époque ECR) témoigne : « L'activité d'ECR était traditionnellement concentrée sur les métiers des PGC. La parfumerie sélective a atteint un niveau de maturité qui lui a permis de se développer autour des best-practices. Elle était pionnière dans les secteurs non-alimentaires et aujourd'hui, des secteurs comme le bricolage, le jouet, mènent à leur propre rythme des groupes de travail des best-practices Supply Chain ». Xavier Barras (Directeur des Opérations de GS1 France) et Alexandre Rieucan (Chef de

marché GS1) renchérisent : « Quand GS1 a été appelé pour ce projet, une grande partie du chemin était déjà faite : la volonté collective était en place. Les acteurs avaient déjà la culture de la collaboration et de l'entreprise étendue ! La dynamique existait. Il fallait des facilitateurs, une plate-forme neutre et représentative de tout le monde. C'était le bon moment pour travailler les sujets conjointement entre distributeurs et industriels. Tout le monde avait bien compris que l'on n'était pas en train de choisir des solutions techniques, mais de créer un nouvel écosystème concurrentiel ». De plus, Xavier Barras rappelle que sous l'impulsion des présidents des 2 fédérations et après les 1^{ers} succès, les directeurs généraux des entreprises ont signé une lettre d'engagement et de motivation rappelant entre autre : « ... Nos contacts nous convainquent aujourd'hui que l'ensemble des acteurs, tant distributeurs qu'industriels, ont une volonté commune de multiplier et élargir ces initiatives à de nouveaux thèmes de collaboration Supply Chain. [...] Sujet ? sera donc très heureux de soutenir et s'associer à une démarche interprofessionnelle coordonnée [...] pour relayer ces 1^{ères} initiatives et continuer à améliorer l'efficacité des Supply Chains de la filière grâce à des démarches de collaboration... »

Les directions Supply Chain des distributeurs s'impliquent dans l'organisation du commerce

François-Xavier Forestier (ex-Directeur SC de Marionnaud) : « Le projet est né d'un sujet apparemment mineur : nous avions des surcoûts impor-

tants à réception car beaucoup d'articles étaient regroupés par 3 ou 6 pièces et chaque fois qu'on les interrogeait à ce sujet, les industriels répondaient que nous étions les seuls à avoir ce problème ». Bernard Yvart (ex -Directeur SC Nocibé) ajoute : « Il fallait assez souvent ouvrir les colis pour savoir ce qu'ils contenaient et les reconditionner car ils étaient soit trop lourds, soit mal adaptés. Le temps passé en réception pénalisait le service car les produits ne pouvaient pas être mis à disposition de la vente pendant ce temps de contrôle ». François-Xavier Forestier se souvient par ailleurs qu'il a fallu faire changer la nature même des discussions entre industriels et distributeurs : « Les échanges étaient plus prétexte à pousser des stocks qu'à construire du business. La défiance était forte et les mauvaises pratiques courantes : on a vu par exemple des fournisseurs cesser de livrer leurs clients avant le pic de ventes de Noël parce qu'ils avaient atteint leurs objectifs commerciaux de l'année. Quand j'ai pris mes fonctions, nous n'avions pas de taux de service partagé mais des échanges de photos de linéaires vides entre les directions générales des industriels et des distributeurs ». Le changement amené par la coopération a été spectaculaire : « Notre 1^{er} axe d'amélioration

a été le taux de présence des produits en linéaire. Il est passé de moins de 80 % à plus de 95 %. Le 2^e a été les coûts logistiques : nous avons économisé beaucoup d'argent », illustre-t-il. « C'était le bon moment : on sentait à la fois chez les distributeurs et les industriels la volonté d'améliorer leur logistique, observe Bernard Yvart. On a commencé par du basic : l'un des 1^{ers} à bouger a été Dior, qui a inscrit des codes-barres sur ses colis et indiqué s'ils étaient mono-référence ou multi-références. Dans les relations avec les industriels, certaines marques ont joué le jeu à fond alors que d'autres ont préféré rester dans une relation purement commerciale ; ce n'était pas dû aux entreprises mais aux hommes. Le cahier des charges a été rédigé avec les marques qui ont joué le jeu ; les autres ont suivi ».

Les directions Supply Chain des industriels apportent une autre dimension

Jacques Pellissier (Directeur SC d'un industriel) : « Nous avons déjà commencé au cas par cas à développer quelques partages de données avec un distributeur, à développer nos flux EDI et à améliorer les processus logistiques. Mais, le plus gros des distributeurs français, vu d'un industriel

ne représentait que quelques pourcents de ses volumes mondiaux et satisfaire l'un ne signifiait pas satisfaire le marché. Les grandes différences entre le métier du PGC et le métier de la cosmétique sont des cycles de production beaucoup plus longs, une part des coûts logistiques dans la valeur ajoutée beaucoup plus faible et une distribution peu homogène au niveau mondial. Des solutions de type GPA étaient donc peu pertinentes ; en revanche, des collaborations sur le cycle de vie des produits (lancement, promotions, fin de vie) l'étaient ».

Instaurer la confiance entre acteurs au cœur du projet

« Les groupes de travail ont avancé de manière humble, à petits pas, sans grandes annonces mais avec des réalisations concrètes. Nous avons optimisé notre logistique et notre qualité de service et, surtout, nous avons créé un climat de confiance propice à l'amélioration continue », poursuit Jacques Pellissier. « Nous nous sommes accordés sur quelques principes méthodologiques : 1) Nous avons constaté que nous avions les mêmes problèmes, 2) Nous avons pris contact entre nous sous le couvert de la fédération, 3) Nous avons constitué le 1^{er} cercle d'experts, 4) Nous nous sommes entendu sur les conditions de réussite et notamment sur le fait que les règles soient des recommandations non contraignantes et qu'on parlerait métier et pas argent, ce qui nous a amené à exclure acheteurs et commerciaux du débat, 5) Nous avons élaboré un plan d'action échelonné, 6) Nous sommes entrés dans une démarche de petits pas pour obtenir les 1^{ers} succès, conforter la confiance et se donner envie d'aller plus loin ensemble. La dynamique était lancée, il ne restait plus qu'à l'accompagner », complète François-Xavier Forestier.

Des acteurs volontaires et ayant la capacité d'agir

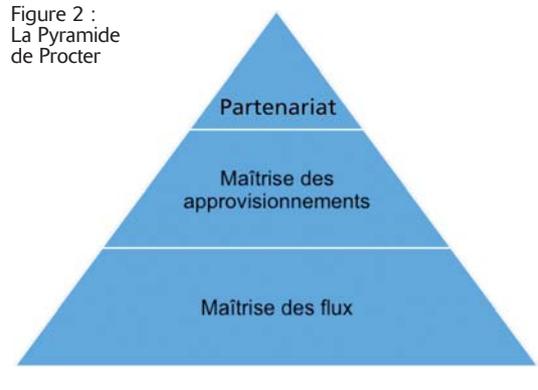
Bernard Yvart se rappelle que la démarche était suffisamment souple pour s'adapter au rythme de chacun : « Nous avons conscience que les contraintes internes étaient différentes. On a donc laissé tout le monde évoluer à son propre rythme ; l'important était d'avancer plutôt que d'imposer. Grâce à ces groupes de travail, nous avons développé de nombreux contacts réguliers au sein du marché. Nous étions entre décideurs ». L'état d'esprit était positif, comme en témoigne François-Xavier Forestier : « Dans les contacts avec les alter-egos des autres enseignes, on est passé par plusieurs étapes : d'abord la curiosité, puis la frilosité devant les risques juridiques et enfin, un véritable intérêt à avancer tous ensemble. La sagesse que nous avons eue a été de passer rapi-

dement de relations inter-concurrentes à des relations interprofessionnelles ; cela a été le ciment et on s'est très vite entendu sur ce terrain ». « C'était important et nous y avons pris du plaisir. On était peu, on travaillait avec de vrais professionnels qui n'avaient aucun préjugé, avaient un intérêt commun à améliorer les standards et se respectaient », rapporte pour sa part Sébastien Pécou (ex Directeur SC des Parfumeries Douglas ?). « Il s'agissait d'un groupe de travail exceptionnel où le niveau de volonté de collaboration et de compréhension mutuelle était très élevé à tous les niveaux », atteste Alexandre Rieucau. Et François-Xavier Forestier de conclure, souhait commun à tous les acteurs : « C'est une expérience que j'espère revivre un jour dans un autre secteur d'activité ».

Vers la maîtrise collaborative des approvisionnements

Une décision structurante a été prise dès le départ : respecter les principes de la pyramide de Procter. Tous les efforts ont été concentrés pour passer de façon fiable et pérenne du niveau 0 au niveau 1 et éliminer volontairement tous les sujets relevant des niveaux 2 ou 3.

Figure 2 :
La Pyramide de Procter



Le secteur a réussi son challenge initial. Il y a trouvé des bases pour de nouvelles évolutions. Ainsi, le développement vers l'omni-canal s'appuie sur ce socle technique ; le challenge maintenant est de passer au niveau 2 de la pyramide de Procter : la maîtrise collaborative des approvisionnements. Le secteur doit se trouver les leaders nécessaires et définir son nouveau plan de progrès. ■