

UE D - TECHNIQUES PROFESSIONNELLES

Bachelor européen supply chain

UC D31

L'utilisation de la calculatrice est autorisée

Type d'épreuve : Rédaction (Etude de cas)

Durée : 6 heures

Session : Juin 2018

BAREME DE NOTATION

Dossier 1 - Les fondamentaux de la logistique	30 points
Dossier 2 - SCM et internationalisation	35 points
Dossier 3 - Evolution des stratégies logistiques	25 points
Dossier 4 - Gestion des approvisionnements et des stocks	20 points
Présentation et orthographe	10 points
Total	120 points

LISTE DES ANNEXES

<i>Annexe 1</i>	Supply chain du luxe	<i>Pages 5-6</i>
<i>Annexe 2</i>	Face à la crise, les stratégies divergentes des marques de luxe.....	<i>Pages 7-8</i>
<i>Annexe 3</i>	L'exemple d'une logistique impeccable : le cas Louis Vuitton.....	<i>Pages 9-13</i>
<i>Annexe 4</i>	L'OREAL : Un lifting complet	<i>Pages 14-16</i>
<i>Annexe 5</i>	Ralph Lauren ré-internalise sa logistique.....	<i>Page 17</i>

L'industrie du luxe apprend à vivre avec parcimonie car de dispendieuse, la voilà devenue économe, mais il faut bien dire que la crise ne l'a pas épargnée.

En effet, bousculées par les changements qui s'opèrent sur leur marché, telle la concentration, ou encore la pression sur les coûts, les industries du luxe commencent à se doter d'une logistique offensive.

C'est la raison pour laquelle les entreprises de luxe tentent d'actionner différents leviers afin d'augmenter leurs ventes. Ainsi, elles augmentent les dépenses en marketing, prospectent de nouveaux marchés et de nouveaux consommateurs et, afin de réaliser leur expansion, les maisons rachètent même d'autres marques et ne cessent de rechercher des alliances.

La logistique est de ce fait devenue l'une des fonctions clés dans les maisons de luxe, et ce, en raison de leur stade de développement et des problématiques stratégiques auxquelles elles sont confrontées chaque jour.

A cet effet, il vous est demandé d'identifier les stratégies logistiques des maisons de luxe, et surtout d'identifier leurs perspectives d'évolution.

En vous appuyant sur les annexes 1 à 5, apportez des réponses précises à cette question directement applicable aux spécificités de la logistique dans le secteur du luxe.

Après la restitution de quelques définitions des concepts clés, mettez en évidence les modèles d'organisation logistique existants dans ce secteur, et, ensuite identifiez les problématiques stratégiques propres au secteur du luxe.

⇒ Dossier 1 - Les fondamentaux de la logistique

Question 1

Procédez à la définition de ce que l'on qualifie de « système logistique ».

Question 2

Expliquez le concept de « chaîne de valeur ».

Question 3

Définissez le concept de « supply chain management » et déterminez les fondamentaux de sa mise en œuvre.

Question 4

Citez les trois modèles stratégiques possibles dans le secteur étudié et commentez-les.

⇒ Dossier 2 - SCM et internationalisation

Question 1

En quoi consiste une stratégie d'internationalisation des activités ?

Question 2

Pour quelles raisons est-il important pour les entreprises de luxe d'adapter l'organisation logistique à l'internationalisation croissante des activités ? Quels en sont les avantages et les inconvénients ? Quelles sont les techniques utilisées ? Quelles sont les conséquences ?

Question 3

Les termes internationalisation et externalisation désignent-ils la même chose ? Sont-ils complémentaires, alternatifs ou incompatibles dans le secteur du luxe ? Argumentez.

⇒ Dossier 3 - Evolution des stratégies logistiques

Question 1

Quelle est la nature du problème à résoudre ? Etablissez un constat des attentes des consommateurs et indiquez les défis à relever pour les entreprises.

Question 2

Quelles sont les caractéristiques clés de ces nouveaux défis ?

Quelles sont les modifications à apporter pour que les entreprises de luxe puissent faire face aux contraintes du secteur ?

⇒ Dossier 4 - Gestion des approvisionnements et des stocks

Question 1

Quelles sont les différentes politiques d'approvisionnement ?

Question 2

Quelles sont les conséquences d'une politique d'approvisionnement basée sur les besoins ponctuels ou immédiats ?

Question 3

Quels sont les coûts liés aux approvisionnements ?

Question 4

En matière de gestion de stock, il existe différents niveaux de stock, citez-les puis indiquez à quoi ils correspondent.

Supply chain du luxe : des enjeux majeurs pour capter et répondre aux demandes clients

La concentration dans le secteur du luxe s'est accélérée, l'activité à l'international est en plein développement, relayée par de nouveaux marchés. Les réseaux tendent à se spécialiser pour optimiser la distribution et le service vers des clients toujours plus exigeants. Dans ce contexte en pleine évolution, quelles sont les orientations supply chain à attendre en termes de gestion des flux ? Le marché du luxe a connu ces dernières années des taux de croissance pouvant dépasser largement 10 %. Même si un ralentissement se fait ressentir depuis 2012, y compris en Asie, les tendances et les performances restent remarquables.

Depuis les dix dernières années, les réseaux se sont profondément modifiés. Les marques ont considérablement développé leur réseau de boutiques en propre. Cette stratégie leur permet de mieux contrôler l'offre produits, de maintenir un positionnement de marque élevé mais surtout d'optimiser l'exploitation du réseau, en développant de la proximité, de la précision et du service. La marque peut ainsi adapter son offre et l'animer localement, spécialiser certaines boutiques à une ligne de produits par exemple (bijouterie, horlogerie...) et développer du service à l'attention de certains clients d'exception ou via des offres très spécifiques (configurateur, réalité augmentée via des essais virtuels de montres ou de bijoux, ...).

La prédominance du modèle de gestion en "flux tendus"

Dans ce contexte, l'exigence vis à vis de la marque sur sa capacité à délivrer l'offre et le service associé est montée d'un cran ! Il faut être en mesure de livrer la pièce demandée au client final, au plus vite, dans la bonne boutique et avec le niveau de qualité requis.

Pour répondre à ces évolutions qui exigent de plus en plus de réactivité et de flexibilité, de nombreuses marques qui travaillaient auparavant sur stock sont passées dans un modèle supply chain où la gestion en "flux tendus" prédomine.

Cette tendance observée est déjà très répandue et tend à devenir le standard « Best in class ». En effet, ce modèle fait ses preuves quand il est mis en place car il permet de répondre efficacement à un besoin client dans le réseau et de rationaliser les stocks en ne gardant qu'un unique stock central.

On a connu des cas de réseaux où le stock une fois cumulé sur l'ensemble des maillons de la chaîne représentait en valeur l'équivalent d'une année de chiffre d'affaires ! Cette situation est d'autant plus critique que le stock disséminé au sein du réseau ne correspond plus à ce qui est vendu en magasins ou à ce qui est proposé dans les nouvelles collections.

Pour mettre en œuvre ce modèle "flux tendus", il faut être prêt à conduire une transformation d'entreprise majeure. Les organisations et les fonctions devront changer, avec une attention particulière à prêter sur les évolutions de relations entre le central et ses filiales de distribution. Les impacts sur les systèmes d'information seront également très importants et devront être pris en compte pour faciliter l'accès aux informations sur toute la chaîne.

Des mutations à opérer

La première brique sur laquelle il faut travailler en priorité concerne les prévisions des ventes. Il faut repenser ce processus pour le rendre transversal et collaboratif.

Celui-ci doit permettre de capter les tendances et d'intégrer dans certains cas les ventes réelles au niveau du magasin. Une pratique qui se généralise, est le suivi journalier des ventes réelles, au niveau du magasin, des nouvelles pièces ou des pièces d'exception, afin de les comparer aux prévisions des ventes. Une fois ces informations traitées, elles permettront d'ajuster des décisions de production, de stockage ou d'approvisionnement.

Beaucoup de sociétés ont déjà mis en place des processus et des outils de prévisions des ventes mais du chemin reste encore à parcourir pour intégrer ces prévisions avec la gestion des approvisionnements, la planification de la distribution et celle de la production.

Une autre brique essentielle à mettre en œuvre dans le cadre de la généralisation des "flux tendus" concerne la visibilité à donner aux boutiques, par exemple, sur la disponibilité des produits ou les statuts de la commande et de la livraison.

Enfin, un travail de fond est à réaliser dans les ateliers pour réduire les délais de traversée ainsi que les tailles de lots tout en restant compétitif. Un arbitrage sera à trouver entre le dimensionnement du stock central et la flexibilité dans les ateliers, et cela en fonction du segment produits concerné.

Pour accompagner ces mutations, quel rôle va jouer le directeur supply chain ? Une fonction stratégique, n'en doutons pas. De plus en plus d'entreprises du luxe mettent en place des directions supply chain qui ont pour mission de déployer ces nouveaux modes de distribution. Elles répondent le plus souvent aux directions générales pour faciliter les arbitrages entre l'industriel et le réseau. Elles garantissent au réseau des conditions de livraison optimales en s'appuyant la plupart du temps sur des prestataires de transport qui proposent des offres mondiales, robustes et opérationnelles.

Organisation industrielle, les experts de l'usine

Publié le 17/10/2013

Flavien Lamarque, associé de Vinci Consulting en charge de la practice Operations

Face à la crise, les stratégies divergentes des marques de luxe

Les marques de luxe ont fini par être impactées par la crise. Leurs stratégies pour y faire face sont très divergentes. Par Ashok Som, Professeur à l'ESSEC et Christian Blanckaert, Président de Petit-Bateau (auteurs de l'ouvrage *"The Road to Luxury : The Evolution, Markets and Strategies of Luxury Brand Management"*).

Bien que beaucoup partageaient la conviction selon laquelle la crise épargnerait l'industrie du luxe, la récession de 2008-2009 a finalement eu raison de cette stabilité et modifié le comportement des consommateurs. En tout premier lieu, ces consommateurs sont devenus plus exigeants et difficiles à satisfaire. Là où auparavant ils achetaient dix produits, la crise n'a laissé qu'un ou deux d'entre eux dans leur panier, choisis avec précaution après délibération. En second lieu, ils ont démontré un intérêt renouvelé pour une consommation de produits plus sobres, évitant d'acheter des produits trop ostentatoires ou tape-à-l'œil. Ces changements comportementaux ont ainsi poussé les marques de luxe à se repositionner lors de cette période de transition.

La croissance d'un "marché gris"

Toutefois, les diverses réponses apportées ont témoigné également de nouvelles difficultés. Les modifications de l'environnement externe de l'industrie, notamment les fluctuations du taux de change, ont créé un phénomène distinctif. Le dollar s'est renforcé et les consommateurs américains ont recommencé à consommer. D'autre part, les consommateurs chinois ont préféré réaliser leurs achats en France plutôt qu'en Chine, le prix étant 51 % plus important en Chine qu'aux États-Unis et 72 % plus élevés qu'en France. Du fait de cet arbitrage, un groupe d'intermédiaires appelés les « Daigou » s'est constitué. Entretenant avec succès l'achat de grands volumes outre-mer, surtout en France, ils vendent ensuite ces marchandises en Chine à un prix réduit. Ce phénomène involontaire crée alors un marché où ces produits cannibalisent leur propre vente sur le marché chinois ; les produits proposés par les magasins se trouvant confrontés à une compétition provenant des marchés gris.

Chanel diminue ses prix en Chine, les augmente en Europe

La réponse impulsive de certains acteurs n'a pas tardé. C'est le cas de Chanel, qui a récemment diminué ses prix en Chine de 22 % et augmenté ceux en Europe de 20 %. La question à comprendre ici est double. Cette décision est-elle le signal d'un mouvement général de baisse des prix dans l'industrie du luxe, et surtout, facilitera-t-elle le retour de la croissance en Chine, limitant la cannibalisation ? Les réponses à cette question se sont faites diverses une fois de plus. Prada a décidé de baisser ses prix en Chine mais a finalement tranché en faveur de prix constants en Europe, protégeant par ce fait le marché européen local. LVMH et Hermès quant à eux n'ont pas unifié les prix des différents marchés. De manière surprenante suite aux observations menées ci-dessus, nombre des plus fortes marques ont choisi de mettre abruptement en place des stratégies opposées, révélant l'évolution constante et l'hétérogénéité de l'industrie du luxe.

Des stratégies très diverses

- La rationalisation des coûts

Certaines marques de luxe ont eu la même réaction immédiate : réduire les dépenses et l'expansion. Les stratégies comportaient des gels d'embauche, la contraction du nombre et de la taille des collections, la rationalisation des dépenses publicitaires et la réduction des effectifs. Dolce & Gabbana a cassé ses prix. Stella McCartney a fermé sa boutique à Moscou 18 mois après son ouverture. Burberry a mis fin à sa collection Thomas Burberry. Prada a déplacé sa production en Chine pour certains produits.

- Globalisation

Certaines marques ont néanmoins perçu la crise comme une opportunité de s'étendre géographiquement et d'adresser de nouveaux segments de consommateurs potentiels. Prada, par exemple, a entrepris le plan d'investissement le plus agressif qu'il ait jamais mis en place depuis 2008-2009 afin d'étendre son réseau de distribution. De même, Hermès a ouvert des magasins à Manchester, Las Vegas et Wuxi en Chine - et a d'ailleurs dignement résisté à la crise.

- Diversification

Des expansions ont également été lancées horizontalement dans différentes catégories traditionnelles du luxe. Par exemple, Louis Vuitton a développé ses activités de haute couture, haute joaillerie et montre. Coach a exploré l'option de prix plus bas pour le consommateur, mettant à sa disposition un large éventail de produits accessibles. D'autres marques ont étudié de nouveaux moyens d'atteindre les consommateurs via la publicité par téléphone et les ventes en ligne notamment.

- Rester fidèle à ses racines

Toutefois, ce qui est le plus frappant concernant l'industrie du luxe est la capacité de certaines marques à résister à la crise avec une stratégie particulière, celle de ne rien changer et de rester en accord avec leur héritage. Bottega Vanetta a ainsi continué à manufacturer ses produits en Italie et a investi dans ses artisans pour garantir une production de qualité selon les savoir-faire traditionnels. Cette réaction mûrement réfléchie a assuré à la marque deux coups d'avance sur ses concurrents paniqués.

- Montée en gamme

Certains des plus grands succès post-crise proviennent de ces marques qui ont choisi de renforcer leur statut de marque de luxe. Comme Bernard Arnault l'a souligné lors de l'assemblée des actionnaires de 2015, « La capacité à apporter de la nouveauté demeure le moteur le plus vital du groupe », claironnant « La créativité c'est [le choix] pragmatique ». Louis Vuitton et Christian Dior par exemple ont amorcé une sortie de leur activité d'accessoires à logos voyants pour des logos plus réduits et ont poursuivi leur montée en gamme dans l'espoir et la certitude que la crème de ses consommateurs richissimes ne serait pas affectée par la crise. François-Henri Pinault, CEO de Kering considérait ainsi que « Il y a une nouvelle perception de ce qu'est le luxe, un luxe plus sophistiqué et discret où les notions d'héritage et de savoir-faire jouent un grand rôle ».

Une mutation stupéfiante des consommateurs

Les consommateurs du luxe surprennent. Ils mutent. Certains par exemple achètent avec l'idée de revendre comme s'ils voulaient s'offrir un produit pour un temps, pour un usage temporaire sachant qu'ils peuvent remettre leur sac ou leur robe ou leur veste sur le marché d'autant plus facilement que la marque est célèbre... C'est ainsi que la société VESTIAIRE COLLECTIVE - en France grandit chaque jour. En fait les clients évoluent plus vite que les marques et la mutation des consommateurs est stupéfiante.

Qu'est-ce que démontre l'ensemble des réactions diverses concernant l'industrie du luxe ? La croissance dépend de la capacité de chaque marque à appréhender l'étendue des consommateurs potentiels, à fixer une stratégie basée sur un langage spécifique. Il n'y a pas de réponse universelle, ni de langage universel. Chanel parle Chanel quand Hermès parle Hermès. Chaque marque fait face à un challenge individuel, dont l'objectif est de garder vivant le rêve recherché par ses consommateurs.

Par Ashok Som et Christian Blanckaert, 28/04/2015,

L'exemple d'une logistique impeccable : le cas Louis Vuitton

1. Présentation du groupe LVMH

1.1. La constitution du 1^{er} groupe mondial du luxe

Bernard Arnault n'était pas particulièrement destiné à bâtir un groupe dans l'industrie du luxe car étant polytechnicien, il fait ses premières armes dans l'entreprise de travaux publics dirigée par son père. Mais en 1984, il rachète une entreprise de textile en difficulté qui comprend la maison de couture Christian Dior. Bernard Arnault va dès lors recentrer l'activité de l'entreprise autour de ce joyau.

C'est à partir de là que commence la construction de ce qui deviendra un véritable empire. En 1987, il aide Christian Lacroix, un jeune styliste talentueux, à monter sa propre maison. La même année, Louis Vuitton, une entreprise spécialisée dans la maroquinerie, et Moët-Hennessy, un groupe de vin et spiritueux, décident de fusionner, mais profitant des désaccords qui naissent entre les dirigeants des deux firmes, Bernard Arnault réussit, en s'alliant avec le brasseur britannique Guinness et en rachetant 24 % du capital de LVMH, à prendre le contrôle du nouveau groupe. L'opération est conçue grâce à une structure financière sophistiquée qui permet à Arnault, via une participation limitée, de contrôler le groupe grâce à une cascade de holdings.

Le groupe ainsi constitué détient les parfums Dior, que Bernard Arnault rêve de regrouper avec Dior Couture. En moins d'un an, en 1990, Arnault est nommé président du groupe LVMH.

1.2. La construction du portefeuille de marques du luxe

Le portefeuille de marques s'étend rapidement au cours des années 1990 :

- 1991 : acquisition des champagnes Pommery.
- 1993 : acquisition des maisons de mode Christian Lacroix, Kenzo, et Berluti.
- 1994 : acquisition des Parfums Guerlain.
- 1995 : acquisition de Fred (une entreprise d'horlogerie et joaillerie, fondée en 1936).
- 1996 : acquisition des maisons espagnoles Loewe et Céline et de Duty-Free Shoppers, la plus grosse chaîne de distribution de produits de luxe.
- 1997 : acquisition de Séphora, le leader français de la distribution de parfums.
- 1998 : acquisition de Château d'Yquem, célèbre cru bordelais, pour 84 millions d'euros environ.
- 1999 : acquisition des champagnes Krug, des chemises Thomas Pink, de Bliss (entreprise américaine de cosmétiques), de Hard Candy (cosmétiques spécialisés sur le segment des adolescents), de la maison italienne Fendi (en partenariat avec Prada), de Tag Heuer, d'Ebel et de Chaumet.

Même si la division Vins et spiritueux demeure importante, la construction du groupe s'opère surtout autour de la division Mode et maroquinerie, qui est la plus étoffée et qui demeure surtout la plus rentable, tirée particulièrement par Louis Vuitton. Elle bénéficie par ailleurs de synergies avec la division Parfums et cosmétiques.

Au-delà de la description historique et factuelle du succès du leader mondial du luxe, on doit s'interroger sur les fondements mêmes de la réussite du groupe LVMH : quelle est la logique à laquelle le groupe a souscrit pour réussir une telle performance ?

2. La stratégie du premier groupe de luxe mondial

2.1. Les années 90 : une logique de croissance externe

LVMH a adopté dans les années 1990 une stratégie de croissance externe car le groupe privilégie alors l'expansion par le rachat d'autres sociétés du secteur du luxe.

En dix ans, LVMH a ainsi assemblé une collection unique de marques de prestige.

Cette stratégie permet d'acquérir rapidement des parts de marché ou de pénétrer des marchés difficiles à conquérir (ex : marchés étrangers) et d'économiser les coûts de création d'une marque nouvelle.

La croissance externe s'effectue au travers de l'achat de droits de propriété (parts sociales, actions), d'une prise de participation dans le capital d'une autre société, ou d'une fusion.

Cette stratégie, choisie par LVMH, est dictée par la volonté d'atteindre une taille critique compatible avec le développement de marques mondiales. Or, cet objectif nécessite des budgets très importants notamment en réseaux de distribution, recherche et développement (création), communication etc., budgets qui font d'ailleurs souvent défaut aux PME du secteur.

Cette politique d'internationalisation s'est donc traduite par l'acquisition de firmes principalement étrangères, et au cours des années 1999 et 2000, plus de 25 marques sont passées sous le contrôle de LVMH. Ces opérations se sont réalisées dans un contexte de concurrence marquée, comme en témoigne la bataille contre le groupe Pinault-Printemps-Redoute (PPR) pour prendre le contrôle de Gucci en 1999.

2.2. Une stratégie favorisée par un contexte économique porteur

Dans le secteur du luxe, trois grands groupes se distinguent : LVMH, Richemont et PPR-Gucci. Mais la majorité des entreprises sont de petites maisons, le plus souvent familiales.

Or, la concurrence s'est intensifiée dans les années 90, avec le développement rapide de nouveaux groupes mondiaux tels qu'Armani, Gucci, Calvin Klein ou Ralph Lauren, aux méthodes de management plus américaines et plus industrielles.

Dans un contexte de concurrence accrue, d'exigence de compétitivité et d'internationalisation, beaucoup de petites maisons ont dû rechercher des capitaux extérieurs pour poursuivre leur croissance, ce qui a facilité le mouvement de concentration du secteur et la stratégie d'acquisitions de grands groupes comme LVMH.

Par ailleurs, plusieurs éléments ont pu conforter cette évolution dynamique du secteur, comme par exemple la forte croissance économique mondiale tirée par les Etats-Unis jusqu'en 2001, l'internationalisation des marchés, et enfin, une certaine « démocratisation » du luxe liée à la diffusion de la société de consommation dans les pays développés.

2.3. L'avènement de nouvelles stratégies

Dès la fin des années 1990, le ralentissement américain, et par la suite européen, ainsi que la récession japonaise ont offert des perspectives de développement nettement moins favorables.

Par ailleurs, la baisse du Dollar et du Yen contre l'Euro a diminué le pouvoir d'achat des principaux consommateurs mondiaux de produits de luxe, et pénalisé les maisons de luxe dans la consolidation de leurs comptes.

La croissance économique ralentie a forcé le groupe LVMH à plus de prudence dans sa gestion. Car si le secteur dégagne des marges importantes (20 % à 50 % de marge brute), la performance de l'industrie du luxe est néanmoins vulnérable aux changements de mode et à la croissance de l'économie mondiale.

La consommation de ces produits est en effet élastique par rapport au revenu (tout en étant inélastique par rapport aux prix).

LVMH a certes poursuivi une stratégie d'acquisitions ou d'associations, mais celle-ci s'est montrée nettement plus prudente.

Après avoir poursuivi l'accroissement de son portefeuille en 1999-2000, le groupe a très sensiblement ralenti sa politique de croissance externe, et a cherché à se recentrer désormais sur son cœur de métier : la mode et les parfums.

Ainsi, à partir de 2001, on assiste à une inversion du mouvement avec plusieurs cessions.

Le recentrage s'est opéré par un impératif de rentabilité qui s'est traduit par une croissance organique.

Plusieurs analystes financiers avaient déjà souligné dans les années 90 l'ampleur du portefeuille de marques de LVMH et critiqué son manque de cohérence : plus qu'un groupe uni, LVMH devenait un conglomérat.

2.4. Amélioration de la gestion et de la transparence

La stratégie menée par Bernard Arnault fait l'objet de critiques, vers la fin des années 1990 car on lui reprochait en particulier d'accorder plus d'attention à la conquête financière qu'à la gestion opérationnelle de l'entreprise.

Une réorientation stratégique intervient en 2000, où la priorité est donnée à la croissance interne, c'est-à-dire à une croissance reposant sur la création de capacités nouvelles (moyens de production, de recherche, de distribution).

Cette stratégie répond en outre à une volonté de protéger l'identité des entreprises.

LVMH s'attache ainsi aujourd'hui à consolider les positions concurrentielles de ses marques.

Les moyens adoptés sont divers : augmentation des marges par le contrôle des coûts, tentatives pour intégrer la production, synergies dans la distribution de produits d'une même division etc.

Ceci permet de réduire le nombre de fournisseurs afin d'augmenter le pouvoir de négociation du groupe, et diminuer les coûts d'approvisionnement. La recherche de coordination s'est également traduite dans le domaine de l'administration, de la comptabilité ou en matière financière.

2.5. Recentrage sur un modèle de croissance organique pour accroître la rentabilité

En 2000-2001, Bernard Arnault commence donc à engager une nouvelle logique de recentrage sur le métier du luxe et d'objectif de croissance organique par l'exploitation intensive du potentiel de chacune des marques.

La rationalisation de son portefeuille d'activités est ainsi d'abord passée par le désengagement, et des actifs jugés non stratégiques ont ainsi été vendus (ex : l'étude Phillips, les champagnes Pommery, les cosmétiques Urban Decay, les montres Ebel...).

Ce recadrage s'est ensuite opéré par le renforcement de l'image de marque et chaque entreprise a conservé dans ce contexte une gestion indépendante, afin de demeurer aussi différenciée que possible.

Une image forte est en effet indispensable pour attirer des consommateurs qui choisissent sur la base du style, de la réputation, de l'esthétique, et non du prix.

L'innovation est également un volet important de la stratégie de LVMH avec le recours à de nouvelles lignes ou produits de manière régulière : lignes Multico, Cherry Blossom, Suhali de Louis Vuitton, nouveaux soins Christian Dior...

De plus, Bernard Arnault a mis l'accent sur le principe de distribution exclusive, car afin de maîtriser l'exploitation de leur image, les entreprises de luxe tendent à développer leur propre chaîne de distribution sous la forme de magasins exclusifs aux adresses les plus prestigieuses. Louis Vuitton par exemple disposait de 317 magasins au 31 décembre 2003 dont une trentaine de " global stores ".

Aujourd'hui, LVMH semble maintenir cet objectif avec succès, via des investissements lourds dans l'ouverture de nouveaux magasins, le lancement de nouvelles lignes et de nouveaux produits dans les entreprises existantes.

3. Bref aperçu de l'entreprise Louis Vuitton

Louis Vuitton est une marque profondément établie dans le domaine luxe. Elle réaliserait à elle seule plus de la moitié du chiffre d'affaires de sa division et une partie non négligeable des résultats du groupe LVMH. Dans ces conditions, la marque sert de porte-drapeau, et de modèle de croissance pour les autres entreprises de LVMH.

En perpétuelle expansion, Louis Vuitton compte aujourd'hui 13 ateliers de production, un centre international de logistique, plus de 300 magasins exclusifs dans 50 pays et emploie 9.500 personnes à travers le monde, dont 60 % hors de France.

La stratégie adoptée pour stimuler sa croissance comprend :

- l'expansion du réseau de distribution avec en 2004 l'ouverture de 18 nouveaux magasins dans le monde, et notamment sur des marchés encore peu exploités (Inde, Etats-Unis, Chine...).
- une forte dynamique d'innovation via le lancement de nouvelles lignes de maroquinerie.
- le développement de la présence média avec d'énormes campagnes de communication avec des actrices ou mannequins reconnus.

3.1. L'organisation logistique

Depuis toujours, Louis Vuitton crée, produit, distribue, vend ses produits et contrôle ainsi chacune des étapes de la chaîne. De la conception à la vente, chacun des collaborateurs est responsable de la qualité de son travail, et par conséquent de la satisfaction des clients. En associant la créativité et la compétence, la rigueur et l'initiative, l'intuition et la raison, l'entreprise a su marier savoir-faire traditionnel et haute technologie.

Pour le département logistique, le défi est d'assurer la transmission des savoir-faire et de développer la production, et ce tout en augmentant les capacités de livraison.

En récupérant la marge des distributeurs, toutes les maisons de luxe ont parié sur l'augmentation de la rentabilité.

Les marges opérationnelles sont très élevées pour les marques dont la distribution est intégrée alors qu'elles ne dépassent pas 20 % pour les autres.

En revanche, Louis Vuitton est la seule marque à avoir toujours contrôlé sa distribution.

En 1990, elle comptait déjà 150 boutiques, et depuis, elle en a ouvert de 10 à 20 par an.

Ainsi, jusqu'en 2002, LVMH a investi chaque année de 800 à 900 millions d'euros surtout dans son réseau.

L'effet volume, qui se caractérise par une offre plus étendue dans un réseau développé à l'international, a contribué à augmenter les différentes marges.

Avec ses 45 % de marge opérationnelle, Louis Vuitton fait pâlir de jalousie ses concurrents.

Un succès toujours envié, jamais égalé car le business model de Louis Vuitton est difficile à répliquer et beaucoup se brûlent les ailes en essayant de le copier.

Pourtant, l'argent coulant à flot, rien n'aurait pu empêcher les marques d'adopter cette stratégie prometteuse.

En effet, grâce à des marges très élevées, le secteur génère un cash fantastique. Il a, par exemple, servi à autofinancer le développement du réseau.

Mais si l'adoption du business model était à la portée de tous, son application est parfois loin d'avoir tenu ses promesses.

L'intégration de la distribution accroît le chiffre d'affaires, mais n'est pas toujours créatrice de valeur.

Or, si les coûts liés au développement du réseau sont trop importants au regard du chiffre d'affaires généré, la marge nette diminue.

Par conséquent, on comprend que même si la stratégie mise en place par Louis Vuitton a été l'une des meilleures jusqu'à aujourd'hui, elle n'en est pas pour autant parfaite.

En effet, face aux différentes contraintes, et surtout face à une demande de plus en plus exigeante, elle devra s'adapter aux spécificités d'un marché du luxe en perpétuelle expansion.

Pour faire face à ce challenge, l'entreprise devra piloter sa supply chain de manière impeccable, avec des priorités telles que la maîtrise des flux, la garantie d'un taux de service important ainsi que la réduction des stocks.

Sur ces points, la démarche supply chain des industries du luxe ressemble en tout point aux autres secteurs industriels.

La différence se traduit par le fait que dans cette industrie, chaque achat génère de la marge et alimente l'image de la marque.

En fait, la gestion des stocks ne vise pas leur réduction systématique mais leur optimisation en vue d'éviter les ruptures.

Par conséquent, les produits à rotation rapide seront plutôt en stock, là où les produits hauts de gamme seront fabriqués à la commande.

On voit donc que le stock représente un des points stratégiques du pilotage de la supply chain, et c'est la raison pour laquelle nous allons nous intéresser maintenant à l'une des dernières innovations mise en œuvre par l'entreprise pour en optimiser sa gestion : le stock reverse.

3.2 Un axe d'amélioration : le stock reverse

Jusqu'à présent, tous les magasins Louis Vuitton recevaient leurs produits en fonction des commandes qu'ils faisaient.

Les différents centres de production envoyaient les produits dans les centres de stockage, qui répartissaient ces derniers dans différents magasins à travers le monde.

Seulement, une fois le produit livré dans le magasin, ce dernier pouvait rester des semaines dans le stock du magasin avant d'être acheté, alors que dans un autre magasin, où ce produit était indisponible, il y avait une demande.

Le résultat était donc que le magasin devait demander le produit et attendre qu'un des centres de stockage le lui envoie.

L'intérêt du stock reverse est donc de remédier à ce problème, en améliorant ainsi le service face à une clientèle très exigeante.

Cela se traduit par une gestion transversale du stock des différents magasins car désormais, si le produit est disponible quelque part, mais qu'il n'y a pas de demande, il devra être redirigé vers un autre magasin où il y aura possibilité d'achat.

Le but étant d'éviter à tout prix les temps de stockage trop long, et de vendre le produit là où il peut être acheté.

Même si cette stratégie ne plait guère aux directeurs des différents magasins, dans la mesure où ils apprécient avoir le plus de produits possibles en magasin, elle n'en demeure pas moins avantageuse pour la marque.

En effet, cela permet à l'entreprise de générer des gains importants car au lieu de fabriquer la commande, l'entreprise va vendre les produits dont elle dispose, en les réexpédiant d'un magasin à l'autre.

Le temps de stockage est donc raccourci, la fabrication n'est pas obligatoire, et le client est servi plus rapidement.

Cette nouvelle stratégie attend donc de faire ses preuves car elle a été mise en place tout récemment, mais il se peut que les espérances de rentabilité soient au rendez-vous, tout comme la satisfaction des clients.

Extrait « Les stratégies logistiques des entreprises de luxe »

Publication ETUDES ET ANALYSES

L'ORÉAL : Un lifting complet

L'Oréal en quelques chiffres : 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.

Ce 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, 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.

Dès les 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 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 beaucoup de l'attractivité de la marque pour attirer les compétences. Notre ambition est de nature à enthousiasmer nos nouvelles recrues qui sortent de grandes écoles. 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 stratégie ! ». 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 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 ».

L'Oréal a pris des engagements forts en matière d'environnement pour réduire de 20 % ses émissions de CO2 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.

N°115 ■ SUPPLY CHAIN MAGAZINE - JUIN 2017 par Jean Philippe Guillaume

Ralph Lauren ré-internalise sa logistique

Ralph Lauren quitte l'entrepôt de Whitsett en Caroline du Nord qu'il occupait de manière provisoire depuis 2013 selon le Wall Street Journal. Opéré par XPO Logistics Supply Chain, il abritait les opérations de la marque Chaps et employait 108 collaborateurs dont la majorité devrait se voir proposer un poste dans un entrepôt de plus grande taille situé à Greensboro, à 25 km de là et détenu par Ralph Lauren. Cette décision a pour but de mieux aligner les niveaux de stock avec la demande afin d'éviter les promotions de fin de série et s'inscrit dans un plan de réorganisation et de développement élaboré en 2013 par le confectionneur américain. Il avait en effet annoncé à cette époque sa volonté de développer ses trois nouvelles marques (Polo for Women, Polo Sport, Denim and Supply) et de développer ses ventes omni-canal, ce qui explique son choix de ré-internaliser sa logistique et de maîtriser son stock de manière plus directe. Ce changement s'accompagne d'investissements sur le commerce en ligne et mobile et de l'arrivée d'un nouveau CEO en la personne de Stefan Laarson en novembre 2015.

*Supply Chain Magazine, Newsletter quotidienne 2216
18 février 2016*