

PEA Consulting Comment intégrer la Supply Chain du luxe de bout en bout ?

Le luxe est un des rares secteurs qui intègre toutes les activités depuis les usines jusqu'aux points de vente. Cette Supply Chain a été construite par étape, d'où un certain cloisonnement entre ses différents intervenants. Quels sont les dysfonctionnements fréquents ? Comment certains acteurs ont-ils construit une Supply Chain totalement intégrée ?

De nombreux acteurs du luxe se sont construits par étapes. A la source, un créateur et un atelier fabricant ses produits, puis la marque grossit et les ateliers se multiplient. Le créateur s'entoure peu à peu d'un service « marketing » et de forces commerciales. Ensuite, le marché s'étend à l'international, acquérant ainsi une dimension export. Un entrepôt type « grossiste » est créé avec une logistique relativement basique. Alors les enseignes franchisées ou en propre apparaissent, imposant de gérer les stocks jusqu'aux points de vente et de les piloter à tous les niveaux, d'où un nouveau type d'entrepôt et de la gestion de transport. Enfin, les produits dérivés sont lancés (lunettes, porte clés...), ce qui implique de gérer des produits achetés selon de nouveaux modes.

Un fonctionnement en silos

Ces évolutions sont encore souvent visibles dans ces organisations. Elles fonctionnent « en silos » :

- ◆ La fabrication, certes collabore en termes de planification globale, mais reste relativement indépendante pour la planification détaillée, l'approvisionnement des composants, la gestion des priorités et la définition des niveaux de stock.
- ◆ La Supply Chain élabore des prévisions et fixe des niveaux de stock cible en entrepôt mais peine à réaliser une réelle planification globale.
- ◆ Le service client affecte et arbitre, selon le stock disponible, les commandes clients et de réapprovisionnement sans réellement prendre en compte la capacité de distribution.
- ◆ La gestion des produits dérivés n'est pas intégrée à la Supply Chain et est souvent gérée par le marketing.

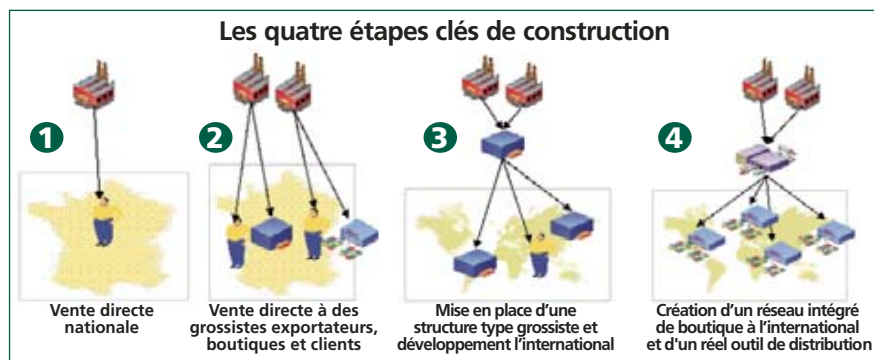
◆ Le merchandising ajuste les besoins en magasin et les niveaux de stocks nécessaires en fonction des ventes et des tendances, avec une vision plutôt « idéaliste », i.e. en supposant que les marchandises demandées arriveront.

◆ La logistique réceptionne en fonction de la planification des usines, qu'elle ne maîtrise pas, et prépare selon les priorités du service client et les ajustements du merchandising. Ses objectifs de réduction de coût ne sont d'ailleurs pas souvent alignés avec l'enjeu de flexibilité en réalité nécessaire.

Le fonctionnement en silos se caractérise aussi fréquemment par des objectifs contradictoires d'un silo à un autre. Par exemple :

- ◆ Objectif de CA uniquement pour les boutiques : elles commandent un maximum de produits, quitte à générer des retours en fin de saison.
- ◆ Objectif de réduction de coût uniquement en entrepôt : la capacité et le travail sont lissés, mais le service, probablement dégradé.
- ◆ Objectif de réduction de stock uniquement pour le Manufacturing : les stocks sont réduits de façon homogène, sans prendre en compte les produits critiques, ce qui induit des ruptures sur les produits à vente erratique.

Les quatre étapes clés de construction



Améliorez durablement la performance de votre Supply Chain

FREELOG Consulting vous aide à identifier et activer les leviers d'amélioration de votre performance dans les domaines suivants :

- ◆ **Conception des produits :**
conception ou reconception à coût objectif, rationalisation du processus de développement des produits, réduction de la diversité commerciale et/ou technique,
- ◆ **Supply Chain :**
pilotage collaboratif des plans d'approvisionnements et de distribution, gestion événementielle du Supply & Demand, stratégie de stockage
- ◆ **Logistique :**
optimisation des réseaux, design d'entrepôt, systèmes de pilotage de l'exécution pour l'entreposage, les transports et activités annexes, mise en œuvre de référentiels logistiques

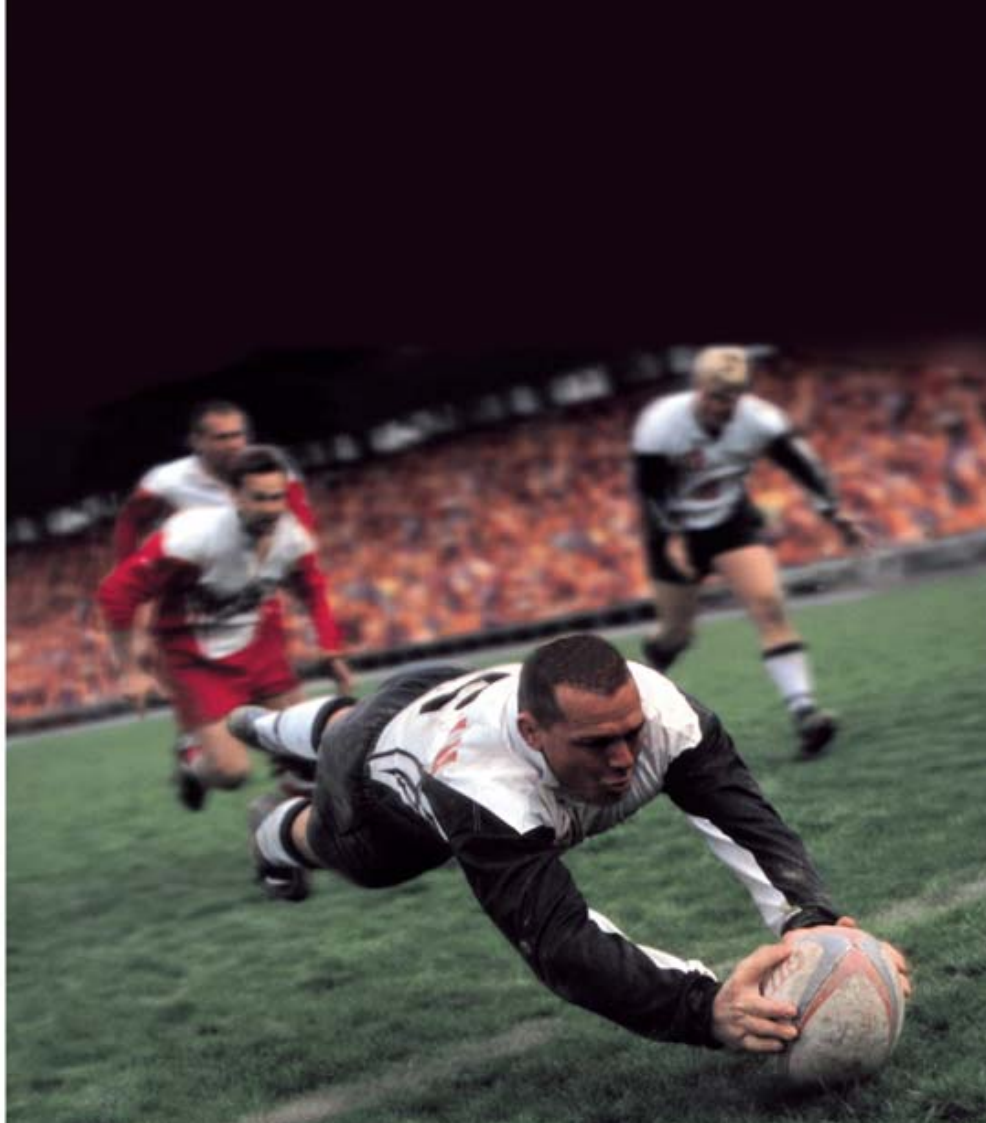
FREELOG vous propose la mise en œuvre de méthodes et d'outils pour atteindre plus rapidement vos objectifs.

freelog
CONSULTING

44, rue Paul Valéry - 75116 PARIS
Té. 01 42 73 11 11

contact@free-log.com

www.free-log.com



Freelog des consultants proches du terrain

Décloisonner par étapes

La première étape du décloisonnement consiste donc à fixer des objectifs alignés sur la stratégie de l'entreprise et cohérents d'un service à un autre. Sensibiliser la production aux ruptures en magasin ou encore impliquer le service client dans le lissage de la charge tendent à casser le cloisonnement et offrent de premiers résultats rapides. Puis, l'obtention d'une visibilité globale sur la chaîne logistique (stocks et commandes) permet de comprendre et d'analyser le réseau. C'est un pré-requis pour le pilotage global de la Supply Chain. Les acteurs du luxe les plus avancés ont réussi à intégrer la totalité de leur réseau et filiales dans un unique ERP qui leur procure une visibilité immédiate des stocks et des ventes.

Instaurer une planification centralisée et un processus d'arbitrage entre la charge et la capacité (plan industriel et commercial) fiabilise ensuite les prévisions, en gérant les mêmes priorités d'un bout à l'autre de la chaîne. La planification centralisée est souvent mal perçue par les usines qui se réapprovisionnaient de façon autonome car elles ont l'impression de perdre leur « pouvoir de décision ». Mais elle est nécessaire pour fluidifier la Supply Chain.

Enfin, créer un processus centralisé de réapprovisionnement des boutiques, intégré avec le processus de prévision centralisé, va prolonger le flux jusqu'aux boutiques (Voir article suivant). Ainsi, les vendeurs se focalisent sur la vente des produits en

magasin et non plus sur l'estimation des réapprovisionnements.

Plusieurs acteurs du luxe ont réussi avec succès à mettre en place une Supply Chain « d'un bout à l'autre » avec des gains significatifs sur les niveaux de stock, le taux de service et le taux de vente des collections (le « sell through »). Leurs retours d'expériences sont très riches et devraient accélérer les projets des prochains acteurs qui leur emboîteront le pas.



Mikaël Pichavant

Senior manager,
PEA Consulting
mikael.pichavant@pea.fr

Le secteur du luxe confronté aux exigences du Retail

En termes d'image et de satisfaction client, offrir un service irréprochable est un impératif dans le luxe. Mais le développement récent de réseaux de distribution en propre pousse les marques à adapter leurs méthodes d'approvisionnement pour offrir un tel niveau de qualité. Des pratiques éprouvées existent afin d'y parvenir sans renier ses spécificités.

Ces dernières années, l'industrie du luxe a connu une profonde mutation de ses modes de distribution. Pour assurer un contrôle total sur leur marque, et ce jusqu'au client final, nombre d'entreprises ont en effet délaissé la traditionnelle approche indirecte (Wholesale) pour constituer leur propre réseau de boutiques (Retail).

Ce choix de mode de distribution, validé par plusieurs réussites spectaculaires, est l'évolution naturelle de toute marque forte. Le marketing est en effet mieux maîtrisé, l'indépendance est renforcée, les boutiques constituent de véritables écrans pour les produits et permettent d'élargir les gammes jusqu'à développer de véritables univers, et enfin la rentabilité augmente grâce au cumul des marges.

Mais passer du Wholesale au Retail n'est pas une tâche facile. Désormais en première ligne face au client, l'entreprise est responsable du produit depuis sa fabrication jusqu'à sa vente effective. Elle doit gérer l'approvisionnement des boutiques en évitant les ruptures et les excès de stocks, faire les choix commerciaux les plus adaptés à chaque point de vente, et enfin, avec un nombre croissant de boutiques, prendre en charge un véritable réseau, souvent international, dont la gestion réclame une organisation adéquate.

Dans le modèle Retail, l'enjeu est donc celui-ci : toujours disposer du bon produit, au bon moment, au bon endroit et dans les bonnes quantités. Loin d'être propre au luxe, cette problématique de Supply Chain con-

cerne de nombreux secteurs, dont l'expérience peut être instructive.

Les enseignements des marques de prêt à porter

C'est notamment le cas des marques enseignes de l'habillement, qui, malgré leurs différences avec le luxe, présentent des analogies intéressantes. Confrontées plus tôt aux enjeux du Retail, elles ont dû, elles aussi, développer les bonnes pratiques Supply Chain. Ce sont d'ailleurs les premières à l'avoir fait, elles ont pu ainsi conquérir des positions dominantes qui perdurent encore aujourd'hui.

La Supply Chain envisage de façon globale la destinée des produits au sein du réseau de distribution. Son pilotage est confié à un gestionnaire des flux produits qui prévoit les achats, contrôle les mouvements et gère les stocks. Il joue un rôle de l'ombre, mais essentiel, intermédiaire entre l'amont (création/marketing/production et l'aval (boutiques), sans pour autant empiéter sur le travail des uns et des autres. Il se charge de faire coïncider

©Retail Management Service

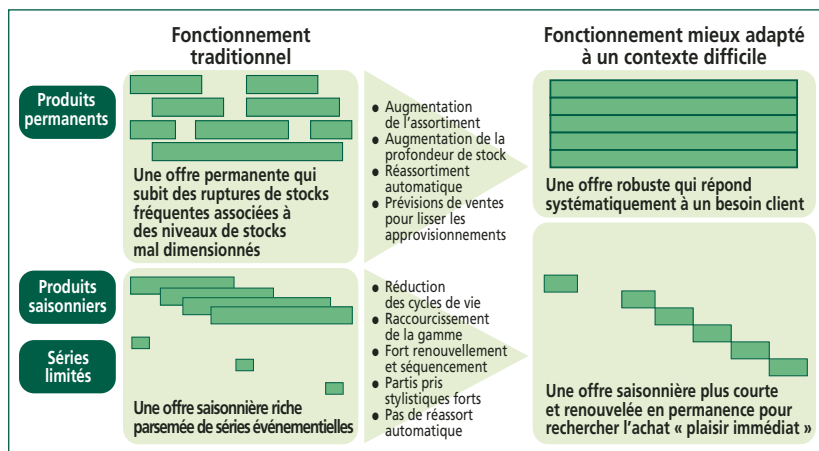


Exemple de lien entre la stratégie produit et la Supply Chain.

Vision de Valérie Taillepied,
Directrice de Retail Management Service, Partenaire de PEA Consulting

Dans un contexte de récession, la stratégie ne consiste pas simplement à réduire uniformément la gamme ou les coûts, mais à rechercher l'apport de valeur dans son offre « produit » afin de se recentrer sur son cœur de clientèle. De plus, un pilotage ciblé de son offre optimise également les coûts logistiques.

Pour les enseignes dont l'avantage concurrentiel est le prix, il s'agit de renforcer leur positionnement bon marché. Elles doivent donc d'une part optimiser leurs coûts d'entreposage et de transport, et d'autre part travailler « en amont » avec leurs fournisseurs pour avoir des colis prêts à l'emploi et manipuler le moins possible le produit (Colis panaché, multi-taille...). Pour les autres, nous recommandons une stratégie de valeur ajoutée qui consiste à satisfaire le plaisir immédiat du client et à donner du sens à l'achat. Acquérir l'icône d'une marque moyen/haut de gamme est un achat qui a du sens. L'idée est donc de renforcer et sécuriser l'offre de produits permanents en leur attribuant un mode de gestion non plus saisonnier mais zéro rupture. Et limiter les ruptures n'implique pas d'augmenter le stock ! La mise en place de mécanisme de réapprovisionnement automatique, avec des seuils adaptés à la taille du



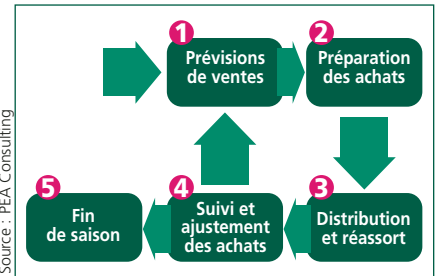
magasin, assurant un niveau de service satisfaisant. Par ailleurs, une planification annuelle des ventes lisse les approvisionnements auprès des fournisseurs tout en limitant le besoin en fond de roulement.

Pour satisfaire un plaisir immédiat, le renouvellement de la gamme saisonnière doit être plus fréquent. Cela pourrait entraîner une hausse des coûts de stock et des invendus. Pour limiter ces risques, il convient de réduire l'assortiment de chacune des collections et de remplacer le réassort automatique par un contrôle manuel pilotant plus finement les stocks. Indirectement, les coûts logistiques vont être plus finement maîtrisés en étalant les fabrications et les livraisons, en lissant les préparations et les livraisons, en articulant les opérations logistiques en partie autour d'envois uniques type vente « flash » et en augmentant la rotation de stock. Une combinaison gagnante qui réduit les coûts, tout en augmentant les ventes : valeur ajoutée garantie !

l'offre et la demande pour optimiser les ventes. Il adopte pour cela une démarche systématique qui lui permet d'optimiser les rouages de l'entreprise sans altérer ce qui en fait son essence.

Les spécificités du luxe

Par rapport au cycle classique éprouvé chez les marques enseignes, le luxe a tout de même quelques spécificités :

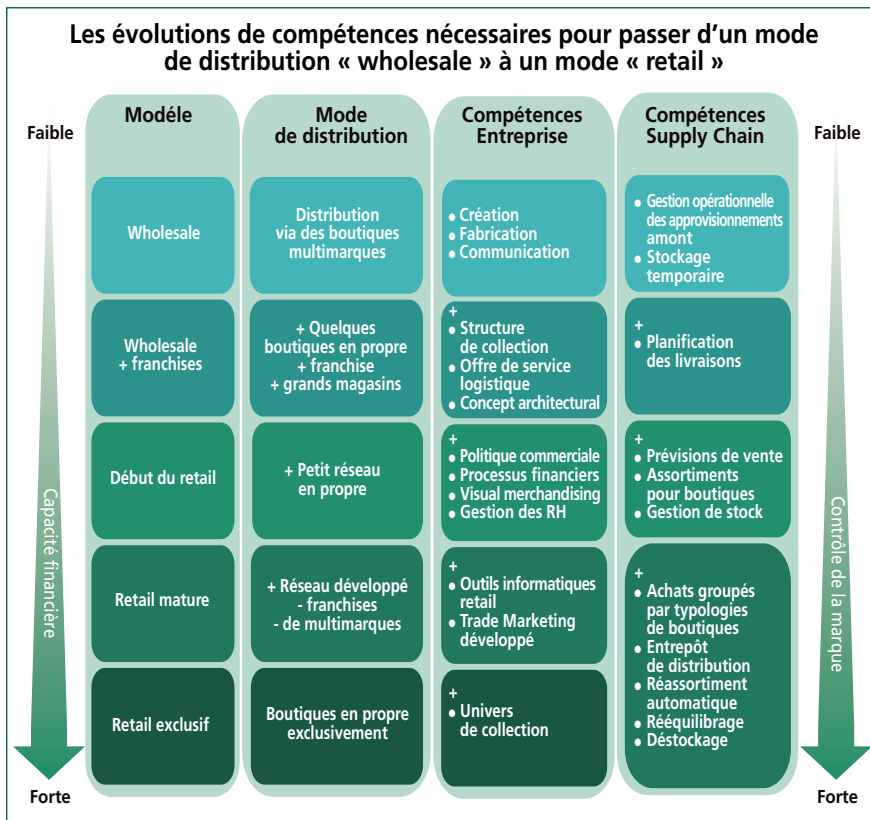


◆ La prise en compte des particularités clients « VIP » impose d'introduire des « exceptions » dans le cycle : pièce sur mesure, réservée... Il s'agira de gérer ces exceptions de la façon la plus industrialisée possible pour ne pas dérégler la Supply Chain.

◆ Souvent utilisé dans le secteur haut de gamme avec des produits de forte valeur et des profondeurs de stock faible (lorsque les marges sont suffisantes), le rééquilibrage consiste à transférer des stocks entre les boutiques pour des besoins spécifiques clients ou pour suivre les tendances. Ce processus lourd et coûteux peut néanmoins être semi automatisé grâce aux outils de gestion de la Supply Chain et ainsi s'intégrer à la gestion globale des flux.

◆ Le processus de « nettoyage » de stock en fin de saison doit être souvent plus poussé que dans le Retail classique afin de ne pas perturber la nouvelle collection avec les anciens produits.

Valérie Taillepied est Directrice de Retail Management Service. Elle a développé son expertise depuis plus de 15 ans dans la distribution par réseau de boutiques dans la mode et le luxe. En 1997, elle a complété sa spécialisation aux Etats-Unis en se formant aux techniques reconnues des grands Retailers américains. Après avoir contribué au développement Européen de Christian Dior et de Salvatore Ferragamo, elle a aussi participé au repositionnement de Burberry et lancé avec succès le réseau des boutiques en propre d'Hugo Boss en France.



◆ On notera enfin que les enseignes les plus haut de gamme peuvent adopter une stratégie de pénurie sur certains produits. Dans ce cas, le stock est distribué manuellement après analyse des besoins et des ventes...

Des outils similaires

Les outils et les méthodes qui permettent de rationaliser et d'automatiser ainsi le processus d'approvisionnement d'un réseau de boutiques d'une marque de luxe existent puisqu'ils sont identiques à ceux utilisés pour les marques enseignes. Ils ne remettent en cause ni ses spécificités, ni sa créativité, bien au contraire. En minimisant les stocks, les ruptures ou les invendus, ils améliorent les marges, apportent un fort différenciateur et permettent d'offrir un service client haut de gamme. Le seul qui sied à l'image d'une marque de luxe. **M.P.**