



(De h. en b. et de g. à d.)
Hervé Ronsin (SIF),
Bruno Vuillier (BPI)
 et **Philippe Magnard** (Koolog/ Acfor),
Daniel Guillermin (SIF)
 et **Philippe Rouxel** (BPI),
Aurélie Fanielle (SIF)
 et **Jean-François Castelbou** (Koolog).

SHISEIDO

En route vers une Supply Chain collaborative

36

Fin 2007, le fabricant de produits de beauté Shiseido International France (SIF) et son distributeur Beauté Prestige International (BPI) lancent conjointement un projet de réflexion pour redéfinir les processus de la Supply Chain. Le déploiement a lieu mi-2008. Les principaux changements impactent la planification industrielle, les procédures d'échange et de partage d'informations entre SIF et BPI, ainsi que la relation avec les fournisseurs de SIF. « Simplifier, fiabiliser et différencier » sont les trois mots clefs de cette démarche.

« **N**otre système fournissait d'assez bons résultats mais présentait un manque d'efficacité par moment, notamment pour la gestion du hors standard », indique Hervé Ronsin, DGA de Shiseido International France (SIF). Le constat ne repose pas sur un dysfonctionnement, mais davantage sur une envie de progresser. « La situation en termes de résultats était bonne. BPI atteignait un taux de service

chez le client proche de 99 %. En revanche, le système était lourd et ne permettait pas de traiter, avec la bonne énergie, les bons enjeux. Les besoins urgents et stratégiques étaient examinés de la même manière que les besoins nettement moins urgents. Le système était lourd et peu réactif », complète Bruno Vuillier, Directeur Supply Chain de Beauté Prestige International (BPI). L'augmentation du nombre de références prévue prochainement, suite à l'arrivée d'un qua-

trième client, exige une amélioration rapide de la réactivité. D'autres axes de progrès : un système d'information manquant de paramètres de gestion basiques (stock de sécurité des produits finis, mini de production, etc.), une information cloisonnée entre SIF et BPI, des arbitrages réalisés davantage grâce au savoir-faire des intervenants qu'à des règles de fonctionnement partagées, un processus mensuel de planification lourd et manquant de cohérence. De quoi justifier le lancement d'un projet de révision de la Supply Chain !

Une aide extérieure appréciée

Le diagnostic des deux entreprises est approuvé par le cabinet de conseil Koolog, racheté depuis peu par Acfor. « *Le système en place était très rigoureux, très structuré et très formalisé. Au fil du temps, il était devenu lourd. Tout en fonctionnant, il commençait à s'asphyxier* », confirme Jean-François Castelbou, Consultant Supply Chain de Koolog. La mission consiste donc à dégager des économies de fonctionnement liées à l'efficacité (temps, énergie, etc.). Le cabinet œuvre à ce projet, en étroite relation avec les deux sociétés. Selon Daniel Guillermin, « *cette aide extérieure nous a permis d'être davantage efficace et de mener ainsi le projet plus rapidement* ». Deux éléments principaux sont apportés par Koolog : de la méthode et un outil informatique. Jean-François Castelbou explique les raisons : « *Le rythme de ce type de mission s'avère souvent incompatible avec les plannings d'évolution des systèmes d'information des entreprises. Nous prenons donc le parti d'accompagner nos recommandations et notre assistance d'outils externes pour créer rapidement les chaînons*

informatiques manquants dans la Supply Chain. Ils permettent déjà de fonctionner en attendant leur intégration dans le système d'information de l'entreprise. Ils concourent aussi à cadrer précisément les besoins des utilisateurs ».

L'ensemble de la chaîne concernée

Le périmètre du projet est la Supply Chain dans sa globalité : de l'expression des besoins commerciaux, côté BPI, jusqu'à l'approvisionnement des composants, en passant par les proces-

sus de planification industrielle. Plusieurs typologies d'articles sont concernées : produits stabilisés (catalogue), produits en phase de lancement et produits

d'animation (« one shot ») – ces deux dernières catégories comptant pour plus de 45 % du CA –. SIF sélectionne en priorité son distributeur BPI, avec qui il a des relations de proximité et qui représente 70 % de son activité « *L'idée est de déployer par la suite la même démarche avec nos autres clients* », développe Hervé Ronsin, pilote du projet.

C'est en 2008 que la démarche globale d'amélioration est lancée. De janvier à juin, les groupes de travail animés par Koolog planchent sur la remise à plat du fonctionnement. L'arrivée d'une Chef de projet côté SIF en juin 2008, Aurélie Fanielle, à présent Responsable Supply Chain, facilite la mise en œuvre, jusqu'à l'été 2009. Lors de cette remise à plat, les mécanismes Supply Chain et leurs outils sont redéfinis. C'est à ce moment-là que les règles



« *L'idée est de déployer par la suite la même démarche avec nos autres clients* », développe Hervé Ronsin

Shiseido International France (SIF) en bref

- ◆ Appartient au groupe d'origine japonaise Shiseido
- ◆ Développe et fabrique
 - des parfums (Jean-Paul Gaultier, Narcisso Rodriguez, Issey Miyake), distribués par BPI
 - des produits cosmétiques, distribués par le groupe Shiseido
- ◆ 5,5 Md€ de CA Groupe en 2009
- ◆ 27.800 collaborateurs dont environ 600 en France
- ◆ 15 usines Shiseido dans le monde, dont deux en France (Giens et Ormes)



L'usine Shiseido de Gien a été créée en 1991 sur 15.800 m².

©Shiseido

« Shiseido Val de Loire », seconde unité de production européenne du Groupe Shiseido a été créée en 1999 à Ormes, près d'Orléans sur 18 000 m².



©Shiseido

de gestion sont spécifiées, pour automatiser certains processus et partager des informations entre BPI et SIF.

Des organisations repensées

A l'origine cohabitaient chez SIF une logistique industrielle, rattachée aux unités de production, et une cellule logistique commerciale, dépendant de la direction financière. Cette dernière est rebaptisée Supply Chain et placée sous la tutelle du département Achats/Développement. Ses missions sont redéfinies, lui octroyant un véritable rôle de coordination, plus fonctionnel et transversal. Précédemment, de nombreux intermédiaires intervenaient entre BPI et l'ordonnancement de SIF (logistiques commerciales et industrielles). Désormais, les équipes de BPI sont en contact direct avec l'ordonnancement des ateliers de SIF, qui reprend à sa charge une partie de la planification anciennement gérée par la logistique industrielle. La mise en place d'un point hebdomadaire entre SIF et BPI est l'occasion d'anticiper et de traiter les dérives à temps. Cette réorganisation aboutit à la rédaction d'une Charte de fonctionnement. Celle-ci matérialise le fonctionnement des systèmes de façon condensée et lisible par la totalité des acteurs concernés. « *Constituée d'une trentaine de pages, elle situe les objectifs, le périmètre et les grands principes de fonctionnement de la Supply Chain entre les différents intervenants, détaille Aurélie Fanielle. Ses trois mots clef sont simplifier, différencier et fiabiliser.* » Le 30 septembre 2009, elle a été remise à 70 personnes représentant les huit directions impactées par le projet : la Logistique de BPI, les deux Directions des Unités de production,

l'Informatique, les Achats, le Développement, la Finance et les RH.

De nouveaux horizons de travail

Auparavant, deux horizons de travail existaient : S/S+1, très précis et S+2/M+12, moins précis. Pour accroître la fiabilité sur la partie court terme, l'horizon passe à huit semaines glissantes. Ceci offre une meilleure réactivité aux aléas ultimes d'approvisionnement ou de fabrication. Au contraire, la précision au-delà de M+2 diminue. « *Deux facteurs sont d'une grande aide pour gagner en fiabilité sur l'horizon S+8 : le lien direct entre BPI et la production ainsi que la mise en place d'un outil informatique* », résume Aurélie Fanielle. Cet outil, appelé Imotep, favorise le partage des informations et permet d'effectuer des simulations. Il fournit une synthèse des besoins et des ressources, actuelle et projetée. Alimenté en données par les systèmes d'information de SIF (BPCS) et de BPI (SAP, anciennement JDE), il est accessible par l'ensemble des acteurs de la Supply Chain. L'information est maintenant partagée entre le fabricant et son distributeur. Pierre Magnard, d'Acfor Conseil, commente : « *Il s'agit d'un outil de surveillance servant à piloter un Plan Industriel et Commercial. Il permet de réaliser la planification commerciale et de partager l'information liée aux niveaux de stock et au suivi de mise à disposition des produits* ». Un de ses principaux atouts est d'aider à la priorisation des ordres de fabrication, en fonction du stock final du client. Il est également très facile d'utilisation et rapide à mettre en œuvre. « *Bien que nous venons de lancer SAP, nous avons conservé Imotep pour la visualisation transverse des éléments de la Supply Chain, sa praticité et son ergonomie* », déclare Philippe Rouxel, Responsable prévisions, approvisionnements et stocks de BPI qui apprécie les tableaux synthétiques d'Imotep, qu'il a installés en un mois.

Beauté Prestige International (BPI) en bref

- ◆ Filiale de Shiseido
- ◆ Distribue les produits parfums de SIF, sous trois marques (bientôt quatre)
- ◆ 400 M€ de CA en 2009
- ◆ 480 collaborateurs dont 260 au siège à Paris

38



©Shiseido

Une refonte des approvisionnements

Le rôle de l'approvisionneur est redéfini. Jusqu'alors, son action portait autant sur les délais que sur l'optimisation des tarifs. Pour ôter cette contrainte, tous les volumes sont maintenant gérés, via un tarif unique avec un processus d'exception lorsque les conditions ne peuvent être respectées. Par ailleurs, les processus de gestion du stock par le fournisseur

n'étaient pas formalisés et les informations étaient peu partagées. La démarche VMI a démarré fin 2008, avec une phase pilote incluant six fournisseurs. Le déploiement a lieu au second semestre 2009 chez une trentaine de fournisseurs représentant deux tiers des approvisionnements en quantité et en valeur. Des contrats de service sont rédigés, formalisant les règles d'échanges, de prévisions, de lancement de fabrication et de partage de couverture.

Désormais, les stocks chez les fournisseurs sont constitués à partir d'informations prévisionnelles et les livraisons sont fixées en fonction des plannings de production. En outre, l'accent est mis sur la communication, l'EDI étant la cible à terme. 2010 servira d'abord à stabiliser le travail entrepris en 2009 puis à entamer la réflexion, en termes d'outils informatiques.

Une adhésion totale !

Huit directions impactées, des organigrammes et des définitions de fonctions bousculés : un projet d'une certaine ampleur qui a néanmoins



« Nous avons été très loin dans le projet, grâce à l'adhésion de l'ensemble des équipes », se félicite Jean-François Castelbou

su convaincre l'ensemble des acteurs. Jean-François Castelbou se félicite : *« Nous avons été très loin dans le projet, grâce à l'adhésion de l'ensemble des équipes »*. La culture projet, très présente dans les deux maisons, a contribué à son bon déroulement. Dès son lancement, un comité de pilotage réunissant les directions opérationnelles, s'est constitué. Des groupes de travail ont été établis afin de repenser l'organisation. *« Il y a eu une très forte implication des participants, qui se sont focalisés sur le retrait des tâches à non valeur ajoutée, faites de façon mécanique jusque-là »*, relate Aurélie Fanielle. Cet investissement général est à l'origine de l'amélioration de l'agilité de la Supply Chain. Espérons qu'il se poursuivra lors du déploiement vers d'autres fournisseurs et distributeurs !

Julia Fustier