

# SUPPLY CHAIN : L'AGILITÉ

## comme moteur de la transformation

Face à des consommateurs toujours mieux informés, toujours plus exigeants et volatiles, toujours plus pressés, les entreprises doivent mettre en place de nouvelles organisations ultra performantes afin de gagner la bataille de l'expérience client. Exemple chez L'Oréal, avec un modèle en pleine évolution, au cœur d'une entreprise consciente des nombreux défis qui façonnent le marché, et des moyens à mettre en œuvre pour les relever.

***Entretien avec Laurent Venot, Directeur Général Supply Chain et Finances des Opérations.***



**Laurent Venot**

**Dans quelle mesure la *supply chain* doit-elle aujourd'hui composer avec les impératifs d'une expérience client de plus en plus exigeante ?**

L'expérience client est devenue un élément absolument fondamental. Nous avons tendance à penser qu'elle est en quelque sorte la nouvelle expérience produit. Nous parlons là d'un parcours d'achat en première ligne duquel on retrouve justement la *supply chain*. Aujourd'hui avant d'acheter, le consommateur va sur Internet, se renseigne et ne fera son choix définitif qu'une fois parfaitement renseigné et décidé. Toute une mécanique du choix est activée, impliquant les modalités d'acquisition du bien : chez lui, sur son lieu de travail, en magasin... Cette nouvelle manière de consommer implique également un besoin sans précédent de rapidité de mise à disposition du produit. Le rapport au temps est révolutionné. Une expérience client réussie devient un élément clef dans la fidélisation d'un consommateur à une marque. A l'inverse, une étude montre qu'un échec dans cette expérience aura quatre fois plus d'impact sur la marque que la qualité du produit en elle-même !

**Concrètement, qu'est-ce que cela implique pour une grande entreprise en matière d'organisation et de défis à relever ?**

Tout d'abord il est vital de mettre en place une *supply chain* « omnicanale ». Tous les canaux doivent être appréhendés. Et puis il existe une attente forte en matière de personnalisation. Peu à peu nous nous orientons vers une individualisation du consommateur, alors qu'autrefois on segmentait les consommateurs par grandes catégories. Cette individualisation passe par les données, qui représentent un immense flux d'informations et font partie des vrais défis à relever. Nous devons savoir les traiter, les normer, les stocker pour pouvoir les utiliser à bon escient et être capables d'apporter quelque chose de plus spécifique.

**Existe-t-il un point commun entre tous ces défis majeurs ?**

Absolument, ils demandent tous de l'agilité. Agilité pour prendre en considération un temps qui se raccourcit et une exigence des consommateurs qui se renforce. Une agilité tout au long de la chaîne, pour être capable de répondre à la volatilité des comportements. Une agilité pour être à même de partir de la connaissance du consommateur afin de produire le plus vite possible le bon produit et en bonne quantité.

**Cette agilité est donc une qualité que vous recherchez chez ceux qui forment vos équipes...**

Bien entendu. D'autant que toutes les entreprises sont concernées. Il faut donc gagner la guerre des talents, être sûrs que nous attirons les meilleurs, être attractifs. Ce que nous tâchons

d'être, notamment en donnant aux jeunes qui nous rejoignent une grande place à l'initiative.

**En parallèle de ces challenges grandissants, demeure le défi du développement durable, qui concerne toutes les entreprises...**

Depuis plusieurs années, L'Oréal a initié une transformation profonde de l'entreprise dans tous les domaines pour s'adapter aux grandes mutations du monde. Sharing Beauty With All, notre programme de développement durable, est un pilier majeur de notre transformation et une priorité stratégique pour l'ensemble de nos équipes. Aujourd'hui, nous gérons nos objectifs de développement durable avec le même esprit d'entreprise et la même ambition que nos objectifs de business.

La contribution de la Supply Chain se focalise sur deux sujets majeurs : la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport de ses produits ainsi que le Solidarity Sourcing, un programme qui dédie une partie du volume global d'achats du Groupe à des fournisseurs qui permettent l'accès à un travail et un revenu pérennes à des personnes généralement exclues du marché du travail.

Le programme Sharing Beauty With All se caractérise par un haut niveau d'exigence : une réelle ambition, des impacts tangibles, chiffrables sur l'environnement et sur les communautés. La Supply Chain s'inscrit dans cette démarche et en est devenue un des vecteurs principaux, en intégrant non seulement toutes les équipes Supply Chain de chacune de nos entités dans les pays, mais aussi fournisseurs et prestataires de service. X