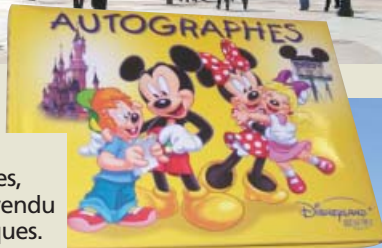




Entrée du parc Walt Disney Studios

Le carnet d'autographes, produit le plus vendu dans les boutiques.



Une partie de l'équipe de 200 personnes de la direction logistique.



Entrée de Disney Village

Disney

Le parc s'agrandit mais pas l'entrepôt

34

Pour approvisionner ses points de restauration, ses boutiques et assurer la maintenance de ses attractions, le parc Disneyland Resort Paris dispose d'un unique entrepôt en propre de 35.000 m² sur site.

Chaque jour, Xavier Bouvet et son équipe s'emploient à garantir une disponibilité optimale et une livraison rapide de produits allant du carnet d'autographes au moteur de Space Mountain.

Visite des coulisses dissimulées au public ...

Première destination touristique en Europe, le parc Disneyland Resort Paris met tout en oeuvre pour satisfaire ses plus de 12,5 millions de visiteurs annuels. Un complexe hôtelier de 8.000 chambres, 10.000 m² dédiés aux séminaires et conventions, 68 points de restauration allant du Fast Food à la gastronomie, 54 boutiques à thèmes ainsi que 53 attractions pour petits et grands. Chaque année, le parc sert 30 millions de repas et vend autant de souvenirs aux visiteurs encore sous le charme de ce monde féérique. Disneyland Resort Paris emploie directement plus de 12.000 salariés (43.000 indirectement). Et

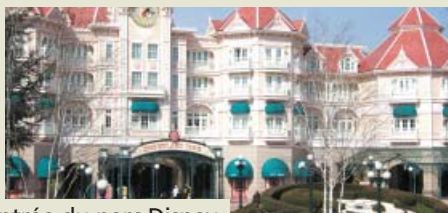
son chiffre d'affaires annuel d'un milliard d'euros s'appuie sur une logistique bien orchestrée.

Une logistique hétéroclite

En termes d'organisation, c'est la Business Unit Merchandise qui gère l'exploitation des boutiques. Trois directions lui sont rattachées : celle des produits, qui développe et achète les marchandises (70 % des produits étant exclusifs), celle de l'identité visuelle, chargée d'assurer la cohérence des thèmes et de choisir en conséquence la décoration et le mobilier et celle de la logistique. Dirigée par Xavier Bouvet, la



Une des 54 boutiques à thème



Entrée du parc Disney

logistique gère trois types de flux : Merchandise (produits vendus en boutiques), Food (les produits secs, congelés et ultra-frais à destination des points de restauration) et les pièces de rechange (maintenance des attractions et des équipements). Les 20.000 références de produits boutiques (50 % des flux) côtoient les quelques 3.000 références de nourriture (30 % des flux) et les 35.000 références de pièces de rechange (20 % des flux) au sein du même entrepôt de 35.000 m². Sont aussi hébergés des produits divers tels que les décors, les costumes, du matériel d'éclairage, des instruments de musique... Pour gérer cette logistique hétéroclite, une équipe de 200 personnes se répartit entre la gestion de l'entrepôt (120 personnes), le pilotage des flux, le support administratif, les inventaires, le suivi des boutiques et les livraisons.

Des boutiques gérées en mode pull/push

Pour la partie Merchandise, la logistique s'occupe de l'organisation du transport depuis les fournisseurs jusqu'à l'entrepôt. Une unité dédiée étant chargée du dédouanement des produits. Elle gère également les flux d'approvisionnement. A partir des prévisions de ventes élaborées par la Direction produits, elle passe les commandes auprès d'une centaine de fournisseurs dans le respect des objectifs de disponibilité et de rotation des stocks. Enfin, lui incombe aussi la réception, le stockage, la préparation de commande (un million de lignes par an) et la livraison des boutiques depuis l'entrepôt. Ces points de ventes sont desservis une fois par jour en moyenne, avec possibilité de commande urgente, et ce, 6 jours sur 7.



Xavier Bouvet,
Directeur logistique
Division Merchandise
Disneyland
Resort Paris

« Ces marchandises circulent beaucoup compte tenu de l'activité vente. Nous regardons de très près le stock pour définir les actions commerciales les plus appropriées à l'accélération de l'écoulement (soldes pour le textile, vente aux salariés, etc.) », indique Xavier Bouvet. Compte tenu de sa proximité des points de ventes, l'entrepôt connaît une grosse activité de retours en fin de saison. « Nous avons une forte activité saisonnière à l'année, au mois et à la semaine, commente le Directeur logistique, de sorte que nous devons piloter en permanence les paramètres de réapprovisionnement et alterner les modes push et pull. » D'un côté, le délai d'approvisionnement est en moyenne de 3 mois : un à deux mois pour la fabrication et 4 à 6 semaines de transport. De l'autre, une vente du jour A est intégrée dans le calcul de réapprovisionnement la nuit du jour A. Si besoin, elle génère un ordre de réapprovisionnement en B pour une livraison en C, si le stock est disponible. Compte tenu de la désynchronisation des flux fournisseurs/entrepôts et entrepôts/boutiques, l'anticipation est primordiale. En termes d'outils, les responsables s'appuient sur Gold d'Alldata pour le réapprovisionnement des boutiques et de l'entrepôt, ainsi que pour les commandes fournisseurs.

Améliorer les prévisions de ventes

Etant donné le nombre élevé de références, assurer un même taux de service pour toutes imposerait un stock trop important. « Nous sommes sortis des schémas classiques zéro rupture en élaborant une segmentation A, B, C tenant compte non seulement des revenus, mais aussi des thèmes et de l'assortiment, explique Xavier Bouvet. Nous avons identifié les produits clefs non substituables et dont l'absence en boutique implique une perte de vente. Pour cette catégorie A+, le taux de service objectif est de 98 %. On passe ensuite à 90 % pour la classe A, à 75 % pour la B et à 60 % pour la C. » Une fois ce travail réalisé, le Directeur logistique a voulu aller encore plus loin dans l'amélioration de la rotation des stocks. « Comme nous ne pouvons pas jouer sur les délais, nous devons travailler sur la politique de déploiement dans les boutiques et sur les prévisions de ventes », déclare Xavier Bouvet. Aidé du cabinet Kurt Salmon Associates, il a élaboré un cahier des charges pour trouver un progiciel de gestion des prévisions de ventes et des approvisionnements fournisseurs. A l'issue de la sélection, c'est Futurmaster qui a été retenu. « Nous avons été séduits par l'ergonomie et la robustesse de cette solution éprouvée »,

précise le Directeur logistique. « *Nous avons tenu les délais et les budgets. L'équipe de projet a été très engagée et très pro. Nous nous sommes beaucoup impliqués, la vice-présidente de la division, le directeur produit et moi. Et tout s'est super bien passé avec l'informatique* », se réjouit Xavier Bouvet. L'outil est opérationnel depuis bientôt un an. Il implique une trentaine d'utilisateurs dans des processus S&OP par ligne de produit qui intègrent les responsables de produits (élaboration des prévisions de ventes) et les logisticiens (approvisionnements). « *Ce projet a été très positif vis-à-vis des approvisionnements. Nous avons encore beaucoup à faire sur les prévisions, par rapport à la complexité du textile pour lequel nous devons revoir certains modèles et affiner par taille, coloris, saison. Notre particularité est aussi de vendre du produit hiver et été toute l'année* ». Il reste aussi à améliorer le déploiement des stocks, le cadencement des commandes fournisseurs et à développer l'intégration amont pour mieux gérer les ressources critiques sur le long terme.

De fortes fluctuations dans le Food

« *Pour le Food, je ne m'occupe que de l'entrepôt et des livraisons* », indique Xavier Bouvet. Les flux concernent essentiellement des produits stockés secs (épicerie fine, sauces, eaux et sodas, accessoires types serviettes, gobelets...), congelés (chambre froide à - 18 °C d'une capacité de 700 palettes) et quelques produits frais approvisionnés en avance. D'autre part, les économistes des restaurants et des hôtels passent chaque matin vers 8 h/8 h 30 des commandes de produits ultra frais pour Rungis. Ils sont livrés en début d'après-midi. Disneyland Paris dispose en effet de sa propre flotte de camions : une quinzaine de 19 t, avec leurs chauffeurs. Des tournées sont organisées pour desservir à la fois les boutiques en produits Merchandise et les hôtels/restaurants (vers 6/7 h du matin et jusqu'en fin d'après-midi). Au total, le flux Food compte pour 3.000 palettes stockées et représente 14.000 tonnes par an. « *La difficulté réside dans les conditions de stockage sous température contrôlée, mais surtout dans les fortes variations de l'activité du parc qui peuvent aller de 1 à 3 dans la même semaine* ». Ce qui induit des problèmes de gestion des ressources. Sur le plan de la traçabilité, les palettes homo-

gènes ont des codes barres EAN 128 et une liste de numéros de lots accompagne les palettes hétérogènes. Mais les numéros de lots sont gérés manuellement et Xavier Bouvet envisage de renforcer l'intégration avec les fournisseurs. « *Nous voudrions déjà avoir cette information disponible sur le BL et nous envisageons des échanges Web ou EDI avec quelques gros fournisseurs* », précise-t-il.

Une politique de service différenciée pour la rechange

Incombe aussi à la direction logistique, en étroite relation avec la direction maintenance, d'approvisionner, stocker et livrer aux boutiques, aux hôtels et aux attractions et aux ateliers quelque 35.000 références de pièces de rechanges et consommables (clefs, savons, serviettes...). « *Nous ne sommes plus dans une logique de flux mais de consommation erratique* », précise Xavier Bouvet. Sans oublier la grande hétérogénéité des pièces stockées (visses, moteurs, pompes, câbles...) pour répondre aux divers métiers (bois, mécanique, électricité, électromécanique...). « *Nous avons mené un premier projet d'analyse complexe de la Supply Chain du fournisseur à l'atelier avec les Américains et nous avons beaucoup travaillé sur les taux de services* ». De même que pour le Merchandise, la maintenance a défini des produits indispensables dont le taux de service est de 99,9 %. Pour le reste des pièces, les taux fluctuent entre 98 % et 78 %, selon les métiers et la façon de travailler. « *Nous avons réduit les stocks de 20 %, ce qui n'a pu se faire que grâce à la collaboration avec la maintenance et les achats généraux. C'est un travail de fourmi car il faut faire une analyse référence par référence* ». La prochaine étape serait de corréliser les approvisionnements avec la maintenance planifiée.

Les pistes d'amélioration sont donc nombreuses et permettent de limiter les débords vers l'extérieur tout en assurant des taux de service appropriés vis-à-vis des multiples clients internes. « *Je fais partie du comité de direction de la Business Unit Merchandise mais il y a souvent peu d'interférence de la logistique sur la façon de fonctionner car nous sommes avant tout un soutien au développement du Business* », conclut Xavier Bouvet. Et quel soutien !

Cathy Polge



« Nous avons réduit les stocks de 20 %, ce qui n'a pu se faire que grâce à la collaboration avec la maintenance et les achats généraux. »

Pays-Bas

Belgique

France

Ile de France

Nord Pas de Calais

Seine-Maritime

PACA

**Les Plates-Formes logistiques
au coeur de vos marchés**

100 000 m²



Rotterdam

30 000 m²



Willebroek

32 000 m²



Longueil Ste Marie - 60

48 000 m²



Bonneuil en France - 95

32 000 m²



St Ouen l'Aumône - 95

22 700 m²



Miramas - 13

15 500 m²



Tigery - 91

57 000 m²



Châtres - 77

11 000 m²



24 000 m²



Dourges - 62

32 800 m²



Houplines - 59

49 000 m²



Le Havre - 76

32 000 m²



St Vigor d'Ymonville - 76

St Quentin Fallavier - 38