



©Diorgi-Fotolia

# Le textile en mode accélérée

36

Très concurrentiel, le secteur textile poursuit sa quête de produits toujours plus innovants à des coûts ajustés pour limiter l'érosion de ses marges. Après avoir rogné sur les coûts de production dans les pays Low Cost, cherché des alternatives de qualité et de proximité au Maghreb, en Turquie et dans la Pays de l'Est, l'heure est à la redéfinition de bout en bout des process et des outils depuis le dessin du styliste jusqu'à la mise en rayon, afin de réduire les délais de mise sur le marché et de démultiplier les collections. Sans oublier de répondre aux nouveaux défis du multi canal, avec le boom du e-commerce...

« **L**e textile est un marché hyper concurrentiel structurellement tiré par les nouveautés offertes par les différentes marques et enseignes. Nous avons tous dans nos armoires beaucoup plus que nécessaire !, illustre Jean-Marc Soulier, Directeur Associé de Metis Consulting. C'est un marché qui baisse continuellement en valeur mais qui se maintient grâce à une augmentation des volumes, soutenue par la multiplicité des opportuni-

tés d'achats d'impulsion que crée le renouvellement rapide des collections. C'est un système « Feed the Beast », qu'il faut constamment alimenter et soutenir en créant la rareté qui fait acheter tout de suite. » Ainsi, la révolution lancée par le modèle Zara de renouvellement fréquent des collections impose son rythme progressivement à toute la profession, sans pour autant avoir été vraiment égalé selon Jean-Marc Soulier : « Tout le monde cherche à raccourcir le délai du

*Design to Store, du dessin du styliste à la mise en rayon. Mais le modèle Zara n'est copié que sur sa partie visible. La force de Zara est d'avoir réussi à intégrer le process de conception, qui fait travailler en parallèle sur plusieurs collections divers intervenants, dont les stylistes, avec un processus industriel sophistiqué. Tandis que les concurrents sous-traitent classiquement en Asie (zone longue) ou au Maghreb/en Turquie (zone courte), Zara combine parfaitement les deux en faisant un choix courageux sur un process de coupe automatisée et 500 ateliers de sous-traitance en Galice qui font des opérations spécifiques avec une très grande réactivité. »* Toujours est-il que ce modèle a inspiré d'autres enseignes (ex : H&M) qui emportent tout le secteur dans cette « spirale infernale ». « Les sociétés de distribution textile en France doivent faire face à l'arrivée de nouveaux compétiteurs comme le Japonais Uniqlo ou Aber Crombie, marque très connue aux Etats-Unis, qui ont adopté des modèles équivalents à celui d'H&M », analyse Mathieu Boileau, Consultant Senior, Kurt Salmon.

### Anticiper pour décider le plus tard possible

Face à cette concurrence omniprésente qui innove en permanence pour créer artificiellement des besoins, les fabricants et distributeurs de vêtements et

accessoires sont bien obligés de changer de stratégie. « Avant un distributeur se disait : - J'achète, je finirai bien par vendre. A présent, il a une autre vision et cherche à optimiser ses coûts et ses stocks en ayant les bons produits au bon moment, observe Eric Dessert, Chef de produit Supply Chain amont, Cegid. D'ailleurs, la notion de coût d'obtention du produit n'est pas toujours la plus importante car il vaut mieux parfois vendre un produit plus cher au bon moment qu'arriver « après la bataille » avec un produit moins coûteux, puisqu'il faudra faire une promotion pour le vendre ou le conserver dans les invendus. » Ces nouvelles pratiques supposent d'être capable de prévoir la demande. « Ils le font tous sur Excel mais se rendent compte de la limite de la non intégration des données, de la difficulté à les mettre à jour, du besoin de simulation non couvert et s'orientent vers des outils spécialisés », poursuit Eric Dessert. Pour gagner en réactivité, les prévisions doivent donc pouvoir être réactualisées facilement et rapidement. « Anticiper, c'est décider le plus tard possible, c'est-à-dire, au moment où l'information est la plus fiable », termine le Chef de produit SC amont de Cegid. Par ailleurs, d'autres travaux sont menés pour définir plus finement les assortiments par groupes de magasins, dits « clusters », déterminés selon divers critères (taille du magasin,

## Industries de la mode et du luxe

- ◆ Regroupe la haute couture, la joaillerie, la bijouterie, la maroquinerie de luxe, la parfumerie, les cosmétiques, la cristallerie.
- ◆ Environ 6.000 entreprises spécialisées dans la mode et environ 250.000 personnes dans l'industrie du textile et de l'habillement en France.
- ◆ L'industrie de la mode représente près de 29 Md€ en CA, celle du luxe, 10 Md€.

Source : SESSI / MINEFI

implantation, typologie de clients, climat...). « Nous menons ce type d'étude dans le cadre de la centralisation du processus de sélection des assortiments par opposition à une sélection par les Directions commerciales. Par rapport à la stratégie des collections, mieux piloter l'assortiment à moyen terme donne des écarts de performance assez significatifs », révèle Jean-Marc Soulier.

### Divers niveaux de maturité

S'ils sont conscients du besoin d'anticiper, tous les distributeurs ne sont pas au même niveau d'avancement en termes de capacité à prévoir : « Les Grands Distributeurs se sont inspirés de l'industrie pour, grâce aux outils



©Kurban-Fotolia



informatiques, opérer un début de centralisation des informations et des prévisions. Ils ont remonté les outils de prévisions au siège et vont être en mesure d'avoir une prévision consolidée en prenant en compte les spécificités (implantation, chalandise, indice de concurrence, pouvoir d'achat des consommateurs, météo...) des magasins. La Distribution Spécialisée est aussi en cours de travail sur la partie prévision/planification. Ils sont en avance sur la création de leurs propres produits différenciateurs par des Designers, mais comme ce sont souvent des entreprises familiales plus petites, leur puissance financière est moindre et elles ont moins investi dans le développement des process et des outils. Dans les grosses entreprises,



**Thomas Moreau,**  
Associé Fondateur,  
Austral Conseil



**Olivier Dubouis,**  
Associé  
Diagma

coordination indispensable. Ainsi, en termes de S.I., les distributeurs spécialisés ont une vision à l'heure des sorties de caisse et font tourner chaque nuit un batch pour calculer les réapprovisionnements du lendemain. Ils utilisent des systèmes développés en

pas encore au niveau de la Grande Consommation, mais elle progresse. Il n'y a pas toujours d'organisation Supply Chain. Souvent les approvisionnements sont gérés par les achats et il n'y a pas toujours de prévisionniste, mais la logistique est assez mature. Hormis les très grosses sociétés, l'accent a été plus mis sur la performance opérationnelle que sur la réflexion sur l'organisation. »



© Offscreen-Fotolia

## Limiter les risques

Prévoir les besoins en produits finis (références, coloris, taille) peut s'avérer toutefois un exercice périlleux, faute de visibilité suffisante. En effet, le sourcing lointain (Asie, Amérique du Sud, Inde...) favorisé par la recherche permanente de réduction des coûts allonge les délais, de sorte que les approvisionneurs peuvent être amenés à passer des commandes aux fournisseurs sans avoir une connaissance suffisante du portefeuille de commandes de leurs clients (magasins, distributeurs...). « Plus on se trouve en amont et plus on prend des risques, résume Olivier Dubouis. Ces risques sont néanmoins souvent limités par la négociation : par exemple,

nous avons déjà installé des outils sur les métiers stratégiques et sommes en train de le faire sur les métiers périphériques. Dans les cinq ans, les outils qui facilitent la collaboration entre fabricants et distributeurs vont bien progresser », promet Mathieu Boileau. En tout cas, le concept de Supply Chain Management au sens large semble gagner du terrain dans le secteur comme l'atteste Thomas Moreau, Associé Fondateur, Austral Conseil : « Le Marketing et la créativité sont des fonctions clés, de même que la Supply Chain et les Achats, car il est important que les collections arrivent à temps, ce qui rend aussi la

propre ou customisent des solutions du marché parce qu'ils considèrent qu'ils se procurent ainsi un avantage concurrentiel ». Olivier Dubouis, Associé de Diagma, est aussi témoin de cette évolution : « La Supply Chain textile est en cours de maturation. Elle n'est

## Une conjoncture maussade

« Après deux années de reculs consécutifs en 2008 et 2009, la consommation française d'articles mode et textiles devrait à nouveau connaître une diminution en 2010, il est vrai moins prononcée que les années précédentes. Le retour de la croissance n'est donc pas pour cette année et il faudra, selon toute vraisemblance, se contenter d'une moindre dégradation, à défaut d'une véritable reprise ».

Source IFM (Institut Français de la Mode)

une société peut prendre le risque d'acheter la matière première puis réserver des capacités de production dédiées avec certains fournisseurs, le plan de production étant établi ultérieurement en fonction du carnet de commande. Une autre stratégie peut consister à faire fabriquer 70 % des quantités estimées très tôt et à moindre prix en Asie, puis à ajuster les 30 % restant en les faisant (ou pas) réaliser au Maghreb ou en Europe de l'Est, à un prix plus élevé. » Eric Dessert observe aussi ce changement de cap. « Les Retailers mènent des réflexions pour être plus réactifs dans un contexte de multiplication des collections. Cela peut passer par un sourcing plus proche au Maghreb ou en Europe de l'Est ou par l'achat de matière, qui constitue le plus gros délai d'approvisionnement, pour gagner d'un à trois mois. » Le PDG de Caroll, notamment, y songe comme il l'a évoqué lors du dernier Cegid Retail Forum à Paris, le 1<sup>er</sup> avril dernier. « Une telle vision aurait pu sembler vulgaire il y a encore quelques mois », commente Eric Dessert, qui souligne par ailleurs que la baisse de l'Euro rend le sourcing asiatique un peu



**Jean-Marc Soulier,**  
Directeur  
Associé  
de Métis  
Consulting

moins attractif : « La hausse du dollar a renchéri de 15 % les produits en provenance d'Asie pour des délais toujours aussi longs. Les pays du Maghreb ou d'Europe de l'Est deviennent d'autant plus attractifs qu'ils

limitent la prise de risque tout en proposant des prix intéressants ».

### Réduire le Time to Market

Autre conséquence de la multiplication du nombre de collections, il faut

## Optimiser la Design Chain : un choc culturel !

Pour optimiser le processus de Design to store, « Il faut partir de la mise en place en magasin et faire un rétro planning de chaque étape : quand le produit doit-il être en entrepôt, en production, désigné par l'équipe de stylistes... recommande Jean-Marc Soulier, Directeur Associé de Métis Consulting. L'apport de cette démarche rationnelle et scientifique à cet univers de style et de créativité est un véritable choc culturel !, reconnaît-il. Au niveau de la production, il faut aussi être capable d'entrer dans la planification et l'ordonnancement des usines. Les grandes enseignes de distribution mettent des implants dans les zones de sourcing pour maîtriser quand la production va être lancée », indique-t-il. Ensuite, il faut tracer les commandes d'achat depuis leur émission jusqu'au transport maritime en passant par la planification de production pour pouvoir cadencer les livraisons magasins à la semaine.

## Des plates-formes qualité pour fiabiliser les contrôles en amont

Les bureaux de contrôle qualité en amont de la chaîne, au plus près des fournisseurs, se multiplient. Le but étant de fiabiliser la qualité des produits expédiés pour éviter les mauvaises surprises à la réception et de déstabiliser des lancements de collection soigneusement orchestrés. AQM HK Limited a créé son premier bureau à Shanghai en 2005, à la suite d'un voyage en Chine l'année précédente d'Alexandre Godevin, co-fondateur et à présent DG de la société. « Il a mesuré le besoin d'une alternative aux gros laboratoires de contrôle, plus focalisée sur les aspects commercialisables de la confection », explique Grégoire Prouvost co-fondateur et Business Development Manager d'AQM. Aujourd'hui, le bureau de contrôle qualité compte 50 personnes avec des filiales en Inde, au Bangladesh, en Turquie et en Chine.

« Nous avons doublé notre CA chaque année depuis la création », poursuit Grégoire Prouvost, qui vise un CA de 2M€ sur l'Asie en 2010. La moitié des clients d'AQM sont Français, les autres sont Allemands, Espagnols, Belges ou Américains. AQM effectue des inspections dans les usines des fournisseurs mais aussi sur des plates-formes qualité hébergées par des prestataires logistiques (en Chine, au Bangladesh et en Turquie). « Les plates-formes qualité font gagner jusqu'à une semaine sur une inspection. De plus, comme le fournisseur a moins la main sur sa commande, il va tout faire en amont par rapport à un contrôle juste pour envoyer les bons produits et ne pas se voir retourner sa commande », souligne le Business Development Manager d'AQM. Les taux de réinspection sont de 20 % en Asie, soit une commande sur cinq qui doit être reprise. Le taux de réinspection chute à 10 % sur une plate-forme qualité. » Ainsi, tout en fluidifiant la Supply Chain, cette méthode réduit les coûts de contrôle de 25 %. « Quand les contrôles sont justes (i.e. conformes à ce que le client aurait fait), tout le monde y gagne. Le fournisseur n'a plus à payer la facture (salée !) de réparation en France, ni d'envoi par avion pour rattraper le temps perdu. De son côté, le client peut réduire les contrôles à la réception pour expédier directement aux magasins depuis les zones d'approvisionnement. »



© AQM HK

**Grégoire Prouvost,**  
Business Development Manager,  
AQM HK Limited

être capable de mettre sur le marché les nouveaux produits de plus en plus rapidement, ce qui suppose notamment de réduire les temps de conception. « De gros chantiers chez les fabricants et les Retailers visent en ce moment à raccourcir les cycles de développement produits par une meilleure collaboration avec les fournisseurs », note Olivier Dubouis. Les logiciels de PLM (Product Lifecycle Management), outils de conception collaborative, y contribuent en facilitant le partage d'une base de données commune entre les acteurs impliqués. Au-delà des logiciels utilisés, les process eux-mêmes doivent évoluer comme l'explique Eric Dessert : « Au niveau du Design, la typologie de produits est restreinte avec les stylistes dès le départ. Ils savent qu'ils doivent concevoir quatre pantalons, 10 chemises (classique, fantaisie...) : ils ont un nombre de références déterminé par types de produits, ces derniers découlant du plan Marketing/Achats, en fonction des CA et marges visés. L'objectif est de concentrer les collections sur un nombre restreint de produits. Ainsi, la moitié des produits dessinés ne passent pas en production ».

## Des fournisseurs plus sollicités mais sous surveillance

Pour bénéficier des faibles coûts de prestations des fournisseurs et prestataires logistiques dans les pays Low Cost, et pour gagner du temps lors de la distribution aval, la tendance est de leur confier de nouvelles tâches. « Les fournisseurs se voient confier des prestations de contrôle qualité (échanges de photos/films en numérique), d'étiquetage réglementaire et antivol (étiquettes multi pays), observe Thomas Moreau. Toutefois la vigilance par rapport à l'emploi des enfants, aux conditions de travail, à la gestion de l'eau, à la qualité des produits... impose de fréquents audits et contrôles de procédures qualité chez



©Rebecca Abell-Fotolia





**Mathieu Boileau,**  
Consultant Senior,  
Kurt Salmon



**Eric Dessert,**  
Chef de produit  
Supply Chain  
amont,  
Cegid

*communs avec le Retail. Par contre, les préparations devraient recourir à des moyens différents », prévoit-il. C'est en effet le cas par exemple de Jules dont l'entrepôt central de Watrelos abrite l'activité e-commerce de l'enseigne (cf. SCMAG N°39 page 26). Thomas Moreau estime pour sa part que ce schéma pourrait changer : « Pour le moment, le schéma logistique le plus courant est d'avoir un entrepôt unique pour le monde entier. Avec l'augmentation des volumes, les sociétés textiles pourraient être amenées à accroître le nombre d'entrepôts, surtout si les effets taxe carbone se font ressentir ». Cette centralisation dopée par la croissance des volumes favorise d'ailleurs l'automatisation et la mécanisation. « Les enseignes se sont pas mal concentrées, d'où des investissements en mécanisation (machines de tri, gares...) face à*

*les fournisseurs, ce qui tend finalement à les fidéliser. » Certains contrôlent, comme ceux portant sur la qualité, peuvent aussi être sous-traités à des sociétés spécialisées sur place (cf. encadré AQM page 40). Pour s'assurer que les fournisseurs vont fabriquer les commandes en temps et en heure, comme prévu, une autre tendance est de confier l'intégralité du process (suivi de production, pilotage...) à des Agents locaux. « L'Agent reçoit la commande avec un phasing de livraisons et fait en sorte que les fabricants asiatiques envoient les commandes telles que cadencées », explique Serge Fontagneres, PDG de Belharra, éditeur de la solution de traçabilité e-SCM. Sur le plan logistique, des plates-formes de consolidation voient également le jour, à l'initiative de fabricants ou de prestataires logistiques. C'est ainsi le cas par exemple de Delta Plus, fabricant de cinq familles d'équipements de protection individuelle (EPI) qui a très tôt produit en Asie et en Inde. Il dispose ainsi d'une plate-forme de consolidation à Suzhou, près de Shanghai, qui lui permet d'envoyer des conteneurs mixant tous les produits provenant de divers sites de fabrication afin de les envoyer directement aux clients. « Des plates-formes de consolidation se développent, confirme Jean-Marc Soulier. Elles optimisent le remplissage des conteneurs et gèrent les colis pré-assortis par magasin, voire l'étiquetage ou la pose d'antivols... » Et Serge Fontagneres de compléter : « Les magasins sont de plus en plus livrés en*

*direct shipping : une plate-forme centrale en Europe réceptionne les produits palettisés par magasin envoyés depuis l'Asie puis les éclate pour livrer directement chaque boutique ».*

### **Des entrepôts centraux**

*« L'entrepôt central reste le schéma type. C'est en effet un outil d'optimisation de l'atterrissage en fin de saison*



*qui facilite l'implantation des quantités par taille de magasin et apporte de la valeur ajoutée en terme de préparation, étiquetage, etc. », analyse Jean-Marc Soulier. C'est en effet la vision de RipCurl qui s'est fait construire un entrepôt tout neuf à St Geours-de-Maremmes (40), pour centraliser ses stocks et mieux gérer ses fins de saisons (cf. SCMAG N°42 page 50). Selon l'Associé de Métis, ce schéma ne devrait pas évoluer avec l'avènement du e-commerce puisque les enseignes américaines où les volumes sont plus importants le conservent. « A terme, le e-commerce devrait aussi représenter de gros volumes. La réception et le stockage devraient être*

*des volumes qui le justifie, pour réduire les coûts », relève Jean-Marc Soulier. C'est le choix opéré par Guess, par exemple, qui a forettement automatisé son entrepôt de Milan grâce à Ulma et Alte8 (voir page 28)*

### **Des magasins livrés chaque jour**

En revanche, si les marchandises sont rassemblées sur un site pour mieux les allouer le plus tard possible au bon canal de distribution, il reste à bien dimensionner les stocks pour éviter la pénurie. « L'allocation des stocks n'est toujours pas résolue », estime Olivier Dubouis. Quand la commande est trop élevée par rapport à la demande réelle,

## Et si grand import rimait avec grande vitesse ?

Une étonnante information provenant de Chine pourrait grandement simplifier dans quelques années la problématique Supply Chain des acteurs du textile et de l'habillement européen. La grande majorité d'entre eux ont en effet recours au grand import, ce qui complique considérablement la gestion et la planification des stocks et le réapprovisionnement du fait des délais d'acheminement maritimes d'environ quatre semaines. Or selon les informations du South China Morning Post publiées début mars, la Chine caresserait l'énorme



©TGV-DR Bombardier

projet de construire un réseau transcontinental de train à grande vitesse (320 k/h) reliant Beijing à Londres en seulement deux jours. L'Empire du Milieu, qui développe actuellement son réseau national de train à grande vitesse, ambitionnerait très sérieusement des extensions vers le Vietnam, la Thaïlande, Myanmar et la Malaisie, mais aussi vers l'Europe, et serait déjà en discussions sur le sujet avec 17 pays. Cela dit, même s'il se concrétise, ce projet pharaonique ne verra pas le jour avant cinq à dix ans. D'ici là, les fournisseurs du monde du textile auront peut être changé d'adresse... **JLR**

ce n'est pas vraiment un souci. En revanche, lorsque des produits manquent, il est toujours cornélien de déterminer quel client pénaliser ou privilégier. C'est très compliqué et cela dépend de la stratégie d'entreprise. Et c'est l'enfer à gérer pour les systèmes d'information, sans compter le déchirement entre les divers réseaux. L'arbitrage peut parfois monter plus haut que l'Administration des Ventes», complète l'Associé de Diagma. Au niveau des magasins, « Beaucoup sont livrés quotidiennement. Nous avons fait un calcul pour un client qui montrait que cela se jus-

tifiait pour 10 à 15 pièces vendues par jour, et encore selon la profondeur de collection en magasin, car plus elle est faible et plus la probabilité de rupture est forte. Mais il n'y a pas de règle générale : certains augmentent la fréquence et d'autres la réduisent », remarque Olivier Dubouis.

### De nouveaux défis

Si la chaîne de valeur du secteur textile est en pleine refonte de bout en bout, d'autres facteurs pourraient encore la bousculer à terme. La RFID fait timidement son apparition en raison de coûts d'entrée jugés encore

prohibitifs. Mais cette technologie pourrait faciliter les inventaires des magasins, réduire les vols, améliorer la traçabilité des flux et le réassort, à l'instar de la société Rica Lewis pour la Grande Distribution. Le développement durable est un autre facteur potentiellement perturbant à terme, même s'il est encore loin d'être au cœur des préoccupations. « Pour le moment, les sociétés textile se sentent réellement peu concernées par les aspects environnementaux et développement durable. Elles ont d'autres priorités », estime Serge Fontagneres. Pour Thomas Moreau, en revanche, « C'est un vrai sujet de préoccupation, sans savoir exactement vers quoi ces sociétés doivent aller. Beaucoup de discussions tournent autour du Bilan carbone (émissions globales de l'entreprise) ou de l'Analyse du cycle de vie (mesures sur un produit). En matière de transport, l'idée est plutôt de limiter le recours à l'aérien », observe-t-il. Une autre tendance naissante est de personnaliser les produits. Par exemple, Adidas ou Nike proposent de faire graver ses initiales, de choisir les couleurs des chaussures... De même que Louis Vuitton Malletier offre d'apposer des bandes de couleurs, ses initiales, de choisir son monogramme sur ses sacs... Mais cette personnalisation va supposer de fabriquer à la commande, d'où des modèles de différenciation retardée pour opérer l'assemblage final conformément aux souhaits des clients. « C'est embryonnaire pour le moment, mais je suis persuadé que c'est une tendance de fond », prévoit le Directeur Associé de Métis Consulting. Enfin, si le projet de TGV Chine - Angleterre voyait le jour (voir encadré ci-contre), il pourrait remettre en cause le sourcing de proximité au profit de l'Asie, mais d'ici là, les bassins de consommation auront peut-être basculé vers l'Est, de sorte que l'export de la Chine vers l'Europe aura moins de sens... Mais ça, c'est une autre histoire !

**Cathy Polge**



# Aigle prend de la hauteur

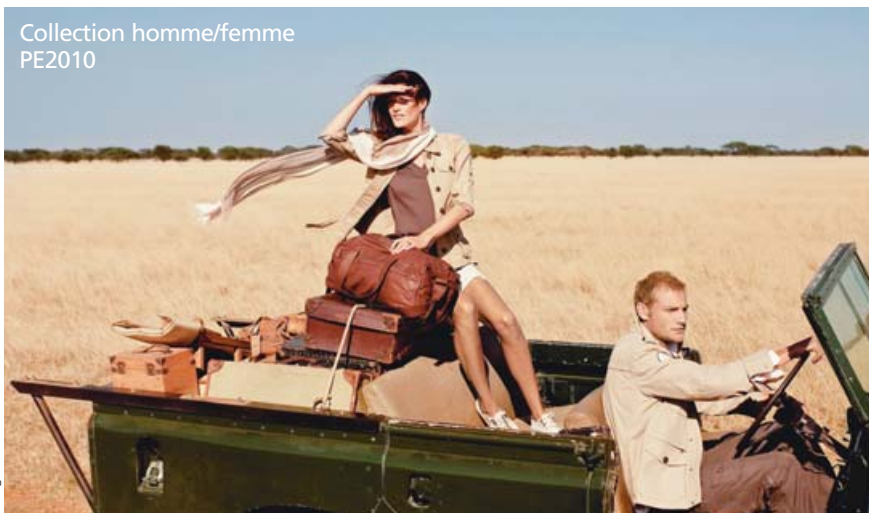
Le fabricant de bottes, chaussures et vêtements chics et décontractés Aigle a entamé un projet de refonte complète de ses opérations baptisé SCORE. Lancé depuis février, ce projet comporte sept chantiers majeurs qui vont se poursuivre jusque fin 2012. Il vise à transformer de fond en comble la Supply Chain et les opérations de l'entreprise pour les rendre plus transversales et plus performantes.

C'est une véritable mutation en profondeur qu'est en train de vivre Aigle. La situation de la marque de plus de 150 ans d'histoire était-elle à ce point désespérée ? Ce n'est pas du tout ce que laisse entendre François Le Joncour, Directeur des Opérations d'Aigle depuis septembre 2009 : « *L'organisation et les modes de fonctionnement en place par rapport à l'état de l'art, à la concurrence et à la demande du marché se devaient d'évoluer pour accompagner efficacement le développement et la montée en gamme de la marque* ». Donc pas de péril en la demeure, mais bien une prise de conscience du besoin de moderniser les pratiques dès aujourd'hui. Une première étape ayant d'ailleurs été la création d'une Direction des Opéra-



**François Le Joncour,**  
Directeur  
des  
Opérations  
d'Aigle

tions qui regroupe les Prévisions, le Demand Planning, les Achats/Sourcing, la Production, la Logistique et la Qualité. Soit 300 personnes en tout, dont deux nouvelles recrues : un Responsable Qualité et un Responsable Supply Chain amont. Plus largement, Aigle International (250 M€ de CA), qui appartient au groupe suisse Maus Frères (Lacoste, Gant, Parashop...), connaît des changements d'hommes et de cap. En effet,



en 2009, la moitié du Comité de Direction d'Aigle a été renouvelée (départs en retraite) et la marque elle-même se positionne davantage sur l'outdoor et le haut de gamme. De plus, au niveau du groupe, Jose Luis Duran, ancien patron de Carrefour, a repris les rênes de Lacoste début 2010 et passe à la tête du groupe Maus Frères en juillet.

## Sept gros chantiers

Dès son arrivée, François Le Joncour, précédemment Directeur Logistique du Groupe de lingerie Chantelle, a pour mission de bâtir un plan à trois ans pour la nouvelle Direction des Opérations. Il fait appel au cabinet Diagma pour mener un diagnostic d'octobre à décembre 2009. Le Projet SCORE (Supply Chain & Operations Reengineering) voit le jour dans la foulée dès janvier 2010. « *L'objectif du projet est de passer d'une organisation en silos, dans laquelle chacun des maillons de la chaîne optimise son travail avec peu de visibilité et de connaissance des impacts en amont et en aval, à une organisation en mode Supply Chain, transversale et soutenue par un S.I. associé* », explique le Directeur des Opérations d'Aigle. Ce

projet compte sept gros chantiers portant sur : 1/ les Prévisions, 2/ l'Intégration fournisseurs, 3/ le Développement produit, 4/ la Logistique de distribution, 5/ les Approvisionnements, 6/ la Qualité et 7/ la Production de Bottes à Ingrandes. Autant dire qu'il touche tous les domaines des opérations et au-delà, puisque les Prévisions impliquent aussi les Commerciaux et le Marketing, le Développement produit concerne le Marketing et la Production, la Logistique aval a un impact sur les clients.

## Les S.I. aussi

« *Nous avons apporté un soin particulier à la conduite du changement que nous menons avec un autre cabinet, souligne François Le Joncour, ce qui suppose notamment une bonne maîtrise de la communication vers les équipes et vers toute l'entreprise. Et de poursuivre : c'est plutôt un succès. La quasi-totalité des chantiers (neuf au total) sont lancés et en vitesse de croisière. Si à l'issue du diagnostic ont pu naître certaines inquiétudes, la démarche, ses objectifs et le rôle de chacun ont été présentés et expliqués depuis les Directions jusqu'aux Opérateurs sur le terrain.* »



Le projet intègre également un volet systèmes d'informations : Orliweb de Cegid a été sélectionné pour gérer les approvisionnements à la Supply Chain amont. Le paramétrage d'Optimate de Sei Fagor relatif aux Prévisions va être revu (instauration d'un Plan Industriel et Commercial – PIC- plus formalisé et structuré). La solution PDM (Product Data Management) de Cegid va être mise en place au niveau de la conception des produits. Enfin, LM7 d'A-Sis est le WMS retenu qui devrait être installé en octobre 2010.

## Trois collections en simultané

« La complexité des métiers de l'habillement vient du fait que nous devons gérer trois collections en simultané : celle en cours, celle à venir et celle qui suit. Ainsi la collection printemps/été 2010 présente dans les boutiques doit être réassortie, tandis que l'implantation de la collection hiver 2010 est en production et que les échantillons de la collection printemps/été 2011 sont livrés afin de permettre aux forces de ventes de démarrer leurs tournées clients. Leur objectif : alimenter entre juin et août 2010 le portefeuille de commandes pour la collection printemps/été 2011. Mais pour bon nombre de produits de cette collection, nous devons engager la production sur la base de pures prévisions dès juillet 2010 », explique François Le Joncour. En effet, la moitié des bottes Aigle sont fabriquées en



Bottes Chantebelle Pop de la collection PE 2010.

France, le reste étant importé d'Asie. De même, la fabrication des chaussures, vêtements et accessoires est sous-traitée en Asie et en proche import. Compte tenu des longs délais d'approvisionnement depuis l'Asie, Aigle doit s'engager à l'avance sur ces volumes ou réserver les matières très en amont. « Notre modèle de prévision est capable d'extrapoler de façon fiable à partir du moment où 20 % du carnet de commandes est ferme. Le projet SCORE vise à structurer le processus de prévisions et à le faire converger pour nous aider à produire au plus tard, afin de minimiser les risques de stocks résiduels en fin de collection », complète le Directeur des Opérations.

La marque Aigle est vendue dans divers canaux de distribution dont 230 boutiques à l'enseigne dans le monde. Elle dispose aussi d'un réseau de magasins d'usines et sous-traite ses activités e-commerce. « Cette activité connaît une croissance à deux chiffres. Notre prestataire gère le site internet, la logistique et livre les produits aux clients finaux. Nous le livrons donc sur entrepôt, comme un client wholesale classique », résume François le Joncour.

## Inversion de poussée en usine

L'un des neuf chantiers de SCORE concerne le site de fabrication de bottes caoutchouc d'Ingrandes – sur-Vienne. Site unique en Europe et dépositaire du savoir-faire centenaire de la marque sur ce type de produits, il fabrique 700.000 paires de bottes haut de gamme par an à destination du monde entier. « Nous allons faire évoluer l'organisation de production en faisant tirer les flux par les fours autoclaves (où sont vulcanisées les bottes) afin de diminuer les en-cours de fabrication, d'améliorer l'ergonomie des postes de travail et donc l'efficacité globale du site », détaille François Le Joncour. Ce chantier SCORE a été lancé en mars 2010 et 11 groupes de travail impliquant les Opérateurs ont démarré. « Chaque fois, le travail effectué au sein de chaque groupe est animé par un Manager, accompagné par un Consultant indépendant, plus un stagiaire. »

Le rôle de François Le Joncour, en tant que « Chef d'Orchestre » est de suivre le projet SCORE. « J'accorde beaucoup d'importance à l'aspect managérial », insiste-t-il. C'est d'ailleurs un des volets du prochain plan à trois ans qu'il prépare. « Il s'agit de renforcer la culture managériale à tous les niveaux, pour faire en sorte d'améliorer la performance globale par le management des hommes, sans lesquels l'organisation n'est rien ».

Cathy Polge



Concept en Boutique, ici Chamonix.