



De gauche à droite : **Eliano Capurro** (Operation Manager Movimoda de la Plateforme de Piacenza), **Vito Viscido** (Associé et CEO de Più'Movimoda), **Tiziano Beretti** (Président de Movimoda), **Patrizio Coppoli** (European Logistic Director de Guess), **Andrea di Bella** (Managing Director chez SDI Group Italy), **Jan Willem Kaptein** (Gérant d'Alte8), **Giuliano Marangon** (Associé et CEO de Movimoda).

GUESS

Un schéma européen redessiné

Repenser toute la logistique européenne, tel a été le défi de la société Guess en 2008 et 2009. Le résultat de ce travail, mené en collaboration avec d'autres intervenants extérieurs, porte ses premiers fruits depuis novembre 2009, date de mise en service du nouveau centre de distribution européen.

2008

, année de remise en cause logistique chez Guess. Et en plus, à l'échelle européenne ! Le spécialiste du textile se fixe comme cible de consolider sa logistique. « *Les objectifs affichés répondaient à d'urgentes problématiques : améliorer le service clients et les délais, soutenir la croissance de Guess Europe pour le développement de nouveaux marchés (en péninsule Ibérique, France, Royaume-Uni, Allemagne et Italie) et du réseau Retail, améliorer la productivité et optimiser de façon générale la situation actuelle* », détaille Jan Willem Kaptein, Gérant

du cabinet Alte8. Toute la chaîne, pour la branche « Retail & Wholesale », est concernée par ce projet. L'ensemble des produits (sacs à main, vêtements, chaussures, etc.) l'est également, à l'exception de la joaillerie, livrée directement d'Asie vers les points de livraison finaux.

Un planning serré

En mai 2008, Guess fait appel à un cabinet de conseil pour l'accompagner dans ce projet d'envergure. Les consultants en charge du projet commencent sous la bannière du Groupe GCL puis poursuivent pour le compte du cabinet Alte8, créé fin 2009.

Une phase d'audit de mai à juillet 2008 aboutit à de premières recommandations et à la préconisation de « quick wins ». La deuxième phase, plus longue, se poursuit jusqu'à décembre de la même année ; l'occasion de repenser le schéma directeur, en élaborant et simulant différents scénarios. « *Le choix du scénario a été validé avec notre Direction Corporate aux Etats-Unis* », commente Patrizio Coppoli, European Logistic Director de Guess. Un appel d'offre, pour la partie prestation logistique, a lieu entre janvier et juin 2009. Les scénarios sont régulièrement réajustés durant cette période. En juin 2009, Guess s'installe dans le nouveau bâtiment du prestataire logistique retenu, Movimoda. Les premiers matériels sont livrés dès juillet et le site est opérationnel dès novembre 2009. En parallèle, la fermeture des anciens sites logistiques de Guess s'opère peu à peu, et durera jusqu'en 2011, pour une montée en charge progressive du nouveau site.

Une demande centrée sur l'Italie

Le constat initial, formalisé grâce à la phase d'audit, met en lumière une logistique dispersée et non optimale. Guess Europe possède six entrepôts en Italie pour alimenter le réseau européen. Les typologies de produit sont différentes selon les entrepôts. Ils sont de taille moyenne (de 1.500 à 10.000 m²) et ne sont pas automatisés. Une étude approfondie atteste de productivités très variables d'un entrepôt à l'autre. Par ailleurs, les flux amont et aval sont analysés en prévision des nouveaux scénarios à construire. Il en ressort que 60 % des flux amont arrivent en conteneur par le port de la Spezia (en Italie), 25 % par la route de Turquie et 15 % par la voie aérienne réservée aux produits d'essai de première gamme ou aux fins de production. Concernant le transport aval : « *Avec plus de 50 % des parts du marché européen, l'Italie est le premier client de Guess Europe* », explique Patrizio Coppoli. Le nord et le centre de l'Italie ainsi que le sud de la France sont les destinations principales des flux de distribution. Le nord de l'Europe, encore peu actif pour le moment, devrait considérablement se développer dans les prochaines années.

De nombreux scénarios chiffrés

Le projet logistique doit soutenir une croissance des affaires jusqu'à 1 Md€ en 2016, tel est le mot d'ordre pour l'élaboration des scénarios. D'autres considérations sont prises en compte : le besoin pour Guess d'accélérer ses livraisons (en moins de 48 heures et au minimum deux fois par semaine), de développer des services personnalisés (tarification, étiquetage, préemballage) et d'établir une chaîne d'approvision-

Guess en bref

- ◆ Société américaine fondée en 1981 par les frères Marciano
- ◆ Spécialiste de la mode : habillement et accessoires (lunettes, bijoux, chaussures, maillots de bain, bagagerie, sacs, montres et petite maroquinerie)
- ◆ Marques : Guess, Guess by Marciano, Guess Factory et G by GUESS
- ◆ 2 Md\$ de CA monde en 2009
- ◆ 705 M\$ de CA Europe en 2009
- ◆ 1.130 points de vente dans plus de 80 pays

Publicité pour Guess



©GUESS

Jan Willem Kaptein, gérant d'Alte8, et Axel Culoz, associé d'Alte8



©JF

Alte8 en bref

- ◆ Cabinet de conseil spécialisé en Supply Chain, créé en octobre 2009
- ◆ Principaux secteurs d'activité : industrie, distribution et textile
- ◆ Spécificité : chaque consultant a plus de 20 ans d'expérience

nement flexible, transparente et globale. « *Pour mener à bien ce projet, nous avons chiffré une quinzaine de scénarios. Nous avons élaboré quatre scénarios géographiques déclinables chacun en sous-scénarios, en fonction du niveau d'optimisme des hypothèses et du degré d'automatisation choisi pour la partie entreposage* », raconte Jan Willem Kaptein. Les quatre alternatives géographiques se déclinent de la façon suivante :

1. une plate-forme unique dans le nord de l'Italie
2. deux plates-formes, une dans le nord et une dans le sud de l'Europe
3. une plate-forme unique dans l'est de l'Europe
4. une plate-forme unique dans le sud de la France, barycentre des flux de distribution

Le modèle construit par Alte8 pour simuler l'ensemble des scénarios tient compte de tout un ensemble de paramètres tels que le coût de la manutention et du transport, le degré d'automatisation, les subventions versées ou non par les pays, etc.

Commencer par le Sud

Les solutions à plate-forme unique sont écartées car elles ne répondent pas aux exigences de délais de livraison. Le choix se porte ainsi sur la deuxième option. Elle semble être la meilleure réponse pour



Les chutes du trieur Bomb-Bay.

©LH



Entrepôt de Piacenza

Movimoda en bref

- ◆ Prestataire logistique spécialisé dans l'industrie de la mode (sac, petite maroquinerie, chaussure, vêtement, cosmétique, etc.)
- ◆ Implantations : Italie (126.000 m² sur 10 sites) et Chine (depuis 2009, à Shanghai)
- ◆ 30 M€ de CA en 2009
- ◆ Plus de 800 collaborateurs
- ◆ 60 millions de pièces traitées par an

© J.F.

SDI Group en bref

- ◆ Concepteur, fabricant et intégrateur de systèmes automatisés de manutention (trieurs, systèmes automatisés de préparation, stockage automatisé, convoyeurs, etc.). Par ailleurs, SDI développe et installe des logiciels dans ce cadre
- ◆ Spécialisé dans le textile et le Retail
- ◆ Opère dans 13 pays (France, UK, Italie, USA, Brésil, Mexique, etc.)
- ◆ 70 M€ de CA en 2009
- ◆ Environ 110 collaborateurs



Le Bomb Bay Sorter

© J.F.

réduire les délais. L'idée consiste à trouver et à mettre en route rapidement celle au sud de l'Europe et d'attendre une croissance plus significative dans les pays du Nord pour lancer le second entrepôt. Pour l'heure, l'ouverture de ce dernier est prévue en Belgique d'ici 2013. Mais la date et le pays restent à confirmer, en fonction de la croissance des marchés en Europe du Nord et de l'évolution des coûts de transport. Concernant celui du Sud, Guess se décide rapidement. « *Nous souhaitons ardemment une localisation en Italie notamment à cause de l'importance de ce marché* », reconnaît Patrizio Coppoli. Toutefois, Guess, accompagné d'Alte8, visite plusieurs plates-formes européennes dans différents pays.

Movimoda confirmé comme prestataire

Au sujet de l'externalisation, Patrizio Coppoli résume, « *Guess Europe ne gérait pas les opérations logistiques jusqu'à présent et ne souhaitait pas reprendre ses activités à son compte. Le lancement d'un nouvel appel d'offre était donc nécessaire* ». Cet appel d'offre a permis de challenger le prestataire logistique actuel, Movimoda. Néanmoins, parmi les 12 prestataires en lice, il a été reconduit par Guess ! En effet, avec une proposition significativement inférieure à l'enchère la plus proche, Movimoda a prouvé sa capacité à s'adapter aux exigences de Guess. Outre la raison liée aux coûts, d'autres arguments ont fait pencher la balance : « *Poursuivre avec Movimoda minimisait le risque de transition. Par ailleurs, Guess se montrait satisfait du niveau de*



Le système de Put to Light.

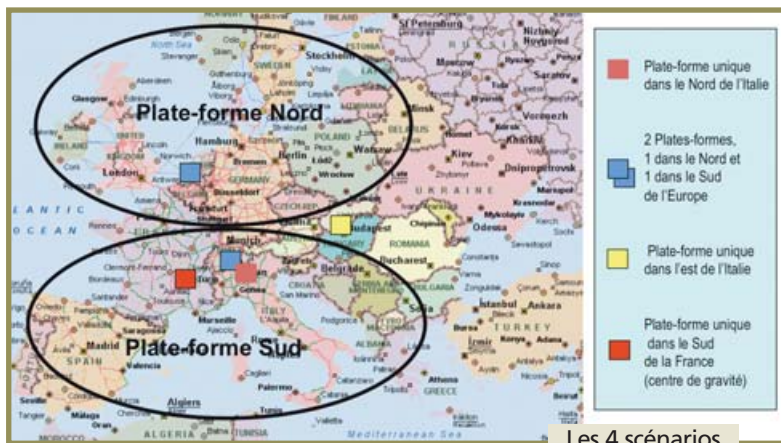
© J.F.

service rendu jusqu'à présent », justifie Jan Willem Kaptein. La messe est dite ! Dès lors, la suite du projet se déroule main dans la main entre le fabricant et son prestataire.

L'emplacement géographique du centre de distribution est défini à Piacenza, cœur économique de l'Italie. « *Piacenza est un hub logistique majeur en Italie avec une grande gamme de bâtiments disponibles* », complète Giuliano Marangon, CEO de Movimoda. A 150 km du port principal de La Spezia et à 100 km de l'aérogare de fret aérien Bergamo, le parc logistique est également situé sur les routes principales, A1 et A21. Avec une surface de 27.000 m² plus 600 m² de bureaux, l'entrepôt dispose de 36 quais de marchandises avec niveleurs. En période de pic, jusqu'à 250 personnes peuvent y travailler.

Le passage à l'automatisation

SDI Group a également participé à ce projet. « *Notre contribution a porté sur les aspects de dimensionnement et d'aménagement de l'entrepôt mais aussi sur toute la partie liée à l'automatisation aussi bien pour la conception que pour la fourniture du matériel et l'intégration informatique* », développe Andrea di Bella, Managing Director chez SDI Group Italie. La partie préparation, auparavant exclusivement manuelle, s'est automatisée. Trois modes de préparation sont utilisés selon la typologie du produit : manuelle, pour les sacs à main et accessoires ; sur un trieur de type Bomb Bay, pour les pro-



Les 4 scénarios géographiques à l'étude.

©Alte8

duits plats ; et avec un système de Put to Light, doté de 420 positions de cartons, pour les produits requérant des opérations spécifiques comme l'étiquetage. Ces installations permettent d'atteindre de hautes cadences. Le trieur dispose de 432 stations de distribution, de 284 plateaux et traite jusqu'à 7.200 pièces par heure ; mais grâce à deux positions d'injection, il peut monter jusqu'à 14.400 pièces par heure. Son utilisation n'est toutefois pas complètement optimale puisque les employés de Movimoda ont pour obligation, imposée par Guess, de remettre bien à plat dans un autre carton d'expédition les produits tombés dans les cartons situés en dessous du trieur !

Le trieur Pop Up.



©JF

Cette exigence fait perdre un temps précieux. Un second trieur, de type Pop Up, gère 3.500 cartons par heure en sortie de préparation vers la zone d'expédition. Ce convoyeur comporte un système de pesée utilisé comme dernier moyen de contrôle. « L'investissement réalisé, hors bâtiment, pour équiper l'entrepôt en matériel et en informatique représente un montant de 5,5 M€ », révèle Giuliano Marangon.

La collaboration : plus qu'un concept

Le plus frappant dans ce projet, c'est l'harmonie qui émane des différentes parties prenantes. Le client (Guess), le prestataire (Movimoda), le cabinet de conseil (Alte8) et le concepteur – fabricant – intégrateur (SDI group) se sont tous très fortement impliqués dans le projet. Pour le moment, c'est un succès, explicable en grande partie par cette étroite collaboration. Et les gains ne devraient plus tarder. Selon les prévisions de Jan Willem Kaptein, « les gains totaux (entreposage et transport), après 10 ans, devraient atteindre 117 M€ ». A confirmer !

Julia Fustier