



TÉMOIGNAGE CLIENT DE GUESS

**AVEC CENTRIC PLANNING, GUESS SORT
RENFORCÉE DE LA PANDÉMIE**

La marque de mode emblématique réalise un investissement
technologique majeur et obtient des résultats excellents.

 CentricSoftware™

© 2022 Centric Software Inc. Tous droits réservés.

« Cette solution a totalement changé nos vies. »

Daniel Botey, vice-président en charge de la gestion des stocks internationaux de Guess Europe Sagl, livre ses impressions au sujet de Centric Planning, solution innovante, hébergée dans le cloud, assortie de bonnes pratiques de planification destinées à la distribution omnicanale, au détail et en gros.

Avant la pandémie de COVID-19, Guess, marque emblématique d'habillement et d'accessoires, avait déjà entamé une réflexion sur l'adoption d'une solution de planification nouvelle génération. Vaste entreprise internationale, à la tête d'importantes activités de distribution, au détail et en gros, et d'une gamme de produits complexe, Guess brassait des milliers de produits et d'unités de gestion des stocks (UGS) compilées dans une myriade de feuilles de calcul. Elle faisait face à l'allongement des délais de fabrication et à l'insatisfaction des merchandisers. Sous l'effet des changements brusques imposés par la pandémie et des confinements successifs, la frustration et le stress ont entamé le moral des équipes. Pire, les consommateurs n'ont parfois pas pu trouver les produits désirés en boutique ou en ligne. En coulisses – pour de nombreux autres distributeurs, petits et grands –, la frénésie du quotidien s'est amplifiée du fait de l'instabilité ambiante, avec un impact toujours ressenti aujourd'hui.

Comment Guess est-elle sortie renforcée de la pandémie ?

UNE RÉACTION COURAGEUSE EN PLEINES TURBULENCES

Juste avant l'épidémie de COVID, Guess avait déployé une nouvelle stratégie visant la hausse de ses marges opérationnelles – avec l'ambition d'accroître l'image de qualité associée à la marque, de limiter les campagnes de promotion, de réagir plus rapidement aux aléas du marché, et encore, de réaffirmer la place centrale du consommateur. Pour y parvenir, il fallait identifier la plateforme technologique adéquate.

Mais, la pandémie a frappé. Les bureaux ont fermé, la collaboration s'est enrayée et tous les défis de planification antérieurs ont été exacerbés. Avec des périodes de confinement et des réouvertures différentes d'un pays et d'une région à l'autre, les prévisions de ventes ont fluctué de manière très importante. « De toute ma vie, je ne me souviens honnêtement pas avoir traversé une période aussi délicate. Nous avons dû surmonter des difficultés extrêmes. Je me suis entretenu avec notre directeur général, Carlos Alberini, et lui ai demandé de valider le redémarrage du projet de planification, qui bien sûr, avait été suspendu à cause de la pandémie », commente D. Botey.

Le monde était dans l'expectative et à juste titre, les entreprises privilégiaient la prudence. Guess a eu la bonne intuition de maintenir le cap à une époque où régnait l'incertitude. « Carlos a été d'un grand soutien et a compris l'urgence de notre besoin d'outil, a fortiori dans ces circonstances. Nous avons donc relancé le projet pendant le premier confinement », poursuit D. Botey.



Guess a sauté le pas et les résultats ont été tout simplement incroyables. « Avant la pandémie de COVID, nous avons dégagé une marge opérationnelle de 5,6 % à la fin de l'exercice 2020. Nous avons terminé l'exercice dernier [2021] à 12 %, soit une progression spectaculaire de nos bénéficiaires ! » D. Botey pointe un tableau : « On peut observer une hausse de 250 points de base uniquement grâce à la baisse du nombre de campagnes de promotion ». Cela est bien sûr lié à la mise en œuvre de la stratégie décidée avant la pandémie, mais D. Botey note : « Si nous avions eu beaucoup de stocks, nous n'aurions pas pu réaliser cette progression. Centric Planning a été décisive : elle nous a permis de respecter à la lettre notre stratégie et d'accroître notre rentabilité de manière spectaculaire. »

UNE STRATÉGIE VISANT LE CONSOMMATEUR : DES PRODUITS DÉSIRABLES DISTRIBUÉS VIA LES CANAUX ADÉQUATS, AU MOMENT OPPORTUN

Guess pilote 25 catégories de produits dans plus de 100 pays et à peu près 1 000 boutiques en propre disséminées dans le monde entier, sur un total de 1 600 boutiques. Elle s'appuie sur un modèle économique omnicanal, et distribue ses produits via de multiples points de contact, notamment e-commerce, détail et de gros – de manière particulièrement importante en Europe pour ce dernier canal, via un réseau de près de 4 000 clients grossistes.

L'entreprise utilisait des fichiers Excel pour piloter les achats et le merchandising. « Nous travaillons dans près de 30 pays en Europe. Les merchandisers fournissent chacun un document Excel, présenté différemment, dressant la liste des produits à développer et à écarter pour leur pays ou leur marché respectifs. C'était un processus fastidieux, extrêmement chronophage pour les merchandisers, mais également pour nos acheteurs, qui devaient compiler toutes ces informations et essayer de couvrir les besoins des différents marchés », explique D. Botey.

L'équipe dépendait de feuilles de calcul extrêmement denses et complexes. « Chacune de nos quatre collections annuelles réunit 8 000 UGS. Nous avons dû scinder nos équipes et nos fichiers par catégories de produit, car nous ne pouvions pas gérer toutes les UGS depuis une seule source. Nous disposions donc de plusieurs fichiers Excel – épars et désynchronisés –, et chacun contribuait uniquement à une minuscule fraction de l'ensemble », indique D. Botey. « Voilà pour la partie planification. Notre équipe de direction et nos principaux cadres opérationnels avaient besoin d'un aperçu global, avec le processus en place. Une programmation étayée par des feuilles de calcul n'était plus suffisamment puissante pour maîtriser la quantité considérable d'informations et le niveau de complexité. »

« Nous avons besoin d'un outil de planification qui nous permettrait de tout stocker au sein du même emplacement et d'obtenir différentes perspectives d'un même tableau. Nous manipulons différentes devises, différents goûts parmi notre clientèle, différentes tendances par pays. Disposer de l'intégralité des variables géographiques, en plus d'un vaste assortiment et d'une quantité importante d'UGS empoisonnait le quotidien de nos responsables de planification », note D. Botey.



Guess a pris des mesures courageuses, et conçu un nouveau modèle économique ambitieux pour s'attaquer à la hausse des marges opérationnelles dans le cadre d'une approche quadridimensionnelle : coût du produit, consolidation de l'image de marque, affectation et efficacité opérationnelle. Pour atteindre ses objectifs et accroître ses marges, Guess s'est attaché à réagir plus rapidement aux aléas du marché, à relocaliser la fabrication de ses collections de produits premium, à limiter les excédents de stocks et les campagnes de promotion, en fluidifiant la gestion des stocks.

LA TECHNOLOGIE COMME MAIN TENDUE

À cause des fermetures et des réouvertures temporaires des boutiques, les équipes n'ont pas pu suivre les plans prévisionnels définis à l'origine. Des systèmes obsolètes les ont empêchées de transférer leurs stocks efficacement, d'un canal à l'autre, au moment de l'explosion du e-commerce.

Avant Centric Planning, le surmenage et l'épuisement gagnaient des planificateurs de talent et des équipes complètes. Le point de non-retour était atteint. D. Botey se souvient : « Dans mon équipe, certains collaborateurs se sentaient extrêmement frustrés de devoir passer des heures face à un fichier Excel plutôt qu'à produire des analyses et à prendre des décisions. Nous les avons embarqués dans le projet de planification, et dès qu'ils ont bénéficié de la vue d'ensemble, ils se sont totalement impliqués. Désormais, ils font partie du projet et sont très enthousiastes ! ».

LES DIFFICULTÉS D'APPROVISIONNEMENT S'ÉTERNISENT

Les aléas traversés par les chaînes d'approvisionnement au plus fort de la pandémie ont depuis aggravé certaines difficultés préexistantes. D. Botey : « Nos délais d'approvisionnement ont diminué. Aujourd'hui, notre équipe achat nous demande de générer les bons de commande d'avance pour pouvoir allouer davantage de temps à la fabrication et au transport. Sans Centric Planning, il serait impossible d'exercer nos métiers à l'heure actuelle. Cela facilite nos tâches et nous permet de livrer le produit adéquat, à temps, via des canaux efficaces. C'est un progrès considérable. Les retours de l'ensemble des utilisateurs sont extrêmement positifs, ces derniers plébiscitent la solution, par ailleurs très intuitive. »

D. Botey poursuit : « La pandémie est toujours là. Elle a considérablement affecté la fréquentation et nos ventes en boutique. Le e-commerce continue d'afficher des performances excellentes. Avec Centric Planning, nous avons pu déplacer nos stocks de nos boutiques physiques vers nos plateformes de e-commerce, en fonction des besoins. »

La traditionnelle pratique des soldes saisonniers utilisés pour écouler les stocks en vue de laisser place aux suivants : « affecte négativement nos marges. Avec Centric Planning, nous pouvons limiter l'activité promotionnelle, ce qui se traduit directement par un accroissement des marges », décrit-il encore.

ENJEUX

- + Multiplicité des régions, des assortiments produit et des canaux de distribution
- + Remises excessives
- + Marges produit en pleine érosion liée aux aléas de l'approvisionnement et à la hausse des coûts
- + Stress et perte de motivation des équipes
- + Lenteur et inefficacité des transferts de produits entre les différents canaux



LA NOUVELLE STRATÉGIE DE GUESS PROFITE À TOUS

Quand on lui demande si les objectifs du projet visaient à réduire les délais de planification et la charge de travail, D. Botey répond : « Nos objectifs sont plus stratégiques : nous adapter aux besoins de nos clients, réagir en souplesse aux aléas du marché », avant d'admettre, « bien sûr, nous apprécions les avantages offerts par le déploiement de la solution de planification, notamment la réduction des tâches manuelles et la baisse significative des délais de planification, passés d'un mois à une semaine. » D'autres bénéfices se traduisent par la mise à jour aisée des collections ou de la planification des assortiments à chaque étape du plan de développement produit. Enfin, les responsables de chaque pays peuvent utiliser directement la solution pour sélectionner les collections à privilégier.

Autre bénéfice à ne pas négliger : la satisfaction des collaborateurs. D. Botey : « L'état d'esprit de nos collaborateurs est bien meilleur depuis que nous avons éliminé une grande partie de la pression qui pesait sur leurs épaules. De nos jours, les salariés n'hésitent pas à changer d'entreprise. Une équipe satisfaite est donc plus engagée, plus motivée. En définitive, cela équivaut à l'atteinte de meilleurs résultats financiers. Nos consommateurs sont plus satisfaits, car grâce à notre maîtrise parfaite et à notre souplesse accrue, ils trouvent les produits qu'ils convoitent dans nos boutiques ou en ligne. »

Les coûts de production sont optimisés, car Guess a consolidé le développement produit pour l'ensemble des régions, au sein d'un processus unique. « C'est une source d'efficacité. Sans une solution de planification, ce résultat aurait été extrêmement difficile à atteindre ».

D. Botey loue l'équipe Centric. « Loin d'être de simples fournisseurs de logiciel, ce sont des spécialistes de la planification qui parlent notre langue. La gestion de projet est fluide, à l'image d'un partenariat positif depuis le premier jour. »

INNOVATION AXÉE SUR LE CLIENT

Avec sa vision du client identique à celle de Centric, Guess a déjà validé la solution. « En chemin, nous avons compris que la solution nous permettrait aussi de procéder à l'allocation initiale. En partenariat avec mon équipe de planification, Centric a donc configuré le nouveau module, Allocation. Celui-ci tient compte de nos besoins spécifiques, et franchit une étape autrefois réalisée par un autre programme, ce qui renforce l'efficacité du processus », explique D. Botey.

En conjuguant une stratégie efficace, un panel de talents, le courage décisionnel à une technologie pertinente, Guess a pu réaliser une performance extraordinaire quand de nombreuses entreprises similaires traversaient une mauvaise passe. En renforçant son socle digital, Guess a conforté sa réussite, son excellence et sa résilience, même dans des conditions de marché extrêmement difficiles.

RÉSULTATS

- + Adaptation des plans à chaque pays, avec davantage d'assortiments pour mieux satisfaire les tendances du marché et les besoins locaux
- + Contribution au doublement des marges opérationnelles, passant de 5,6 % à 12 %
- + Planification de la distribution réduite d'un mois à une semaine
- + Agilité et souplesse accrues au service des clients
- + Référentiel unique pour toutes les données produit, disponibles partout, à tout instant
- + Rétention des talents via l'élimination des outils et processus de travail frustrants

« AVANT LA PANDÉMIE DE COVID, NOUS AVONS DÉGAGÉ UNE MARGE OPÉRATIONNELLE DE 5,6 % À LA FIN DE L'EXERCICE 2020. NOUS AVONS TERMINÉ L'EXERCICE DERNIER [2021] À 12 %, SOIT UNE PROGRESSION SPECTACULAIRE DE NOS BÉNÉFICES ! SI NOUS AVIONS EU BEAUCOUP DE STOCKS, NOUS N'AURIONS PAS PU RÉALISER CETTE PROGRESSION. CENTRIC PLANNING A ÉTÉ DÉCISIVE : ELLE NOUS A PERMIS DE RESPECTER À LA LETTRE NOTRE STRATÉGIE ET D'ACCROÎTRE NOTRE RENTABILITÉ DE MANIÈRE SPECTACULAIRE. »

À PROPOS DE GUESS (www.guess.eu)

Si l'on voulait créer la marque de mode idéale, on pourrait décider de mélanger le glamour légendaire d'Hollywood avec une pincée d'élégance naturelle française. C'est exactement ce que firent les frères Marciano il y a environ quarante ans quand ils fondèrent GUESS. Dès lors, le groupe, à l'origine pionnier du denim, s'est développé et imposé comme marque de mode internationale, toujours avec le support de campagnes publicitaires sensuelles et pleines de vie qui sont devenues iconiques.

Aujourd'hui GUESS compte plus de 1 600 points de vente au détail dans le monde entier et propose des collections homme, femme et enfant, en plus d'une vaste gamme d'accessoires, des bijoux aux parfums, en passant par les lunettes et les montres, sans oublier les chaussures et les sacs, devenus de véritables objets de désir.

À PROPOS DE CENTRIC SOFTWARE (www.centricsoftware.com)

Depuis son siège dans la Silicon Valley, Centric Software® fournit une plateforme de transformation digitale, du concept produit au consommateur, aux entreprises de la mode, de la distribution, de la chaussure, du luxe, des loisirs de plein air, de l'électronique grand public et des produits de grande consommation, notamment les cosmétiques, soins et parfums, et l'alimentation et les boissons. Fleuron de Centric, la plateforme de gestion du cycle de vie des produits Centric PLM™ offre aux entreprises des innovations en matière de planification, de développement produit, d'approvisionnement et d'optimisation de la qualité et des portefeuilles produit, spécifiquement conçues pour répondre aux mutations rapides de l'industrie de consommation. Centric Visual Innovation Platform (Centric VIP) propulse collaborateurs et décisionnaires dans l'ère du digital grâce à ses écrans totalement graphiques. Solution cloud-native innovante, propulsée par Armonica Retail S.R.L, Centric Retail Planning fournit un processus étendu de planification de la distribution conçu pour maximiser la performance de la distribution commerciale. Centric Software a été le fer de lance de la mobilité du développement produit avec l'introduction des toutes premières applications PLM mobiles. Sa compatibilité avec de nombreux systèmes d'entreprise – ERP, DAM, PIM, sites de e-commerce, planification, etc. –, ainsi qu'avec des logiciels de création, notamment Adobe® Illustrator et une série de connecteurs 3D associés à différentes solutions de CAO lui valent une réputation internationale. Les innovations de Centric sont totalement alignées sur les besoins du marché et affichent les meilleurs taux d'adoption et délais de rentabilité du secteur. Toutes les innovations de Centric sont conçues pour écourter les délais de commercialisation, booster l'innovation produit et réduire les coûts.

Centric Software est détenue en majorité par Dassault Systèmes (Euronext Paris : #13065, DSY.PA), le leader mondial des logiciels de conception 3D, du maquettisme 3D et des solutions PLM.

Centric Software a reçu de nombreux prix et récompenses. Classée au Top 100 Global de Red Herring en 2013, 2015 et 2016, Centric s'est également vu décerner divers prix d'excellence par Frost & Sullivan en 2012, 2016, 2018 et 2021.

 CentricSoftware™



www.centricsoftware.com