

> Une logistique devenue stratégique pour le secteur

Connaissant une évolution importante, la filière textile s'intéresse progressivement à sa logistique. Devenant un levier concurrentiel, les processus logistiques sont revus et adaptés à de nouveaux besoins.

Le secteur du textile a été marqué par deux dates fortes : 1995 l'année de la délocalisation de la fabrication et 2000, l'année des échéances qui a mis à mal les systèmes informatiques. C'est lors de ces deux dates clés que les entreprises ont démarré leur réflexion sur l'optimisation de leur logistique. Parmi les 67 entreprises interrogées au cours de l'étude menée par l'IFTH (Institut Français du Textile et de l'Habillement), seulement 23 % des entreprises ont engagé une véritable démarche logistique. L'enquête nationale réalisée par l'ASLOG faisait apparaître un taux de 56 %. En 2001, l'entrée de la Chine dans l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce) a encore bouleversé le paysage économique de l'industrie du textile. Peu à peu, l'outil de production disparaît et se voit délégué à des sous-traitants, même pour la phase prototypage.

"Afin d'optimiser leur circuit d'approvisionnement, la plupart des acteurs du marché du textile combinent des circuits à cycles longs et d'autres à cycles courts. Ceci leur permet d'assurer les nouvelles collections de plus en plus fréquentes."

explique Laurent Raoul, consultant au sein du cabinet XL Conseil, spécialisé dans le secteur de la mode et professeur à L'Institut Français de la Mode.

sur la production en France. Cette donne vient bouleverser l'équilibre des entreprises qui voient ainsi dans la logistique un élément stratégique de leur activité. Les coûts logistiques ont finalement pris le pas sur les coûts de main-d'œuvre. Mais il reste difficile de savoir si les entreprises du secteur ont finalement tiré des bénéfices. En délocalisant de manière massive leur fabrication, les donneurs d'ordres ont mis en place de nouvelles organisations afin de suivre l'ensemble de la chaîne de fabrication. Aujourd'hui, les centres logistiques et les coûts de transport se multiplient. La profession s'organise, mais contrairement à la plupart des secteurs d'activité, le textile ne dispose pas d'étude de benchmarking permettant de partager les mêmes pratiques logistiques. A cela vient s'ajouter une concurrence plus rude avec notamment l'arrivée massive de grandes enseignes et la forte

position de la grande distribution qui accélèrent le processus de collection. Les donneurs d'ordres doivent alors faire preuve de souplesse, mais aussi maîtriser les délais devenus plus courts, fiabiliser les produits malgré une délocalisation forte, réduire les prix et conserver leur image de marque. Tout un programme!

Un cycle long pour l'approvisionnement

En choisissant la délocalisation pour leur fabrication, les acteurs de ce marché optent pour un cycle d'approvisionnement long. La production a peu à peu quitté le sol européen pour se trouver essentiellement en Asie ou encore au Moyen-Orient. "Les délais sont rallongés et atteignent 8 à 16 semaines. En contrepartie, l'entreprise bénéficie d'une baisse de ses coûts d'achats tout en aug-

Une logistique qui pèse plus lourd

Fort de ces changements importants, la répartition des coûts se modifie, d'un taux de 50% attribué à la main-d'œuvre et de 50% aux matières, les coûts représentent aujourd'hui 50% pour les matières, 15% pour la main-d'œuvre à l'étranger et 5% en France, et enfin 30% en coûts logistiques. En 15 ans, les effectifs ont chuté de 15% surtout

	France		Union européenne	
	Textile **	Textile + habillement	Textile	Textile + habillement
Nombre d'entreprises	1 280	2 800	41 160	113 800
Effectifs	119 538	211 918	1 160 000	2 158 700
Emploi directs et indirects		450 000		3 100 000
	(en milliards d'euros)			
Chiffre d'affaires	16,9	26,1	131	190
Exportations	9,4	12,6	22*	35*
Importations	12,5	19,1	19*	60*

* Hors Union européenne. ** Entreprises de plus de 20 personnes. Source : Euratex, SESSI



mentant ses coûts de transport. Or cette chaîne d'approvisionnement n'est pas valable pour le réapprovisionnement car les délais ne le permettent pas. Aussi les entreprises se dirigent vers un circuit de proximité où la fabrication est effectuée en Afrique ou en Europe du Sud. Afin d'optimiser leur circuit d'approvisionnement, la plupart des acteurs du marché combinent ces deux circuits. Ceci leur permet d'assurer les saisonnalités ainsi que les nouvelles collections de plus en plus fréquentes", explique Laurent Raoul, consultant au sein du cabinet XL Conseil, spécialisé dans le secteur de la mode et professeur à l'Institut Français de la Mode. Le sourcing via le cycle long apparaît tout particulièrement adapté aux commandes en volume important. Le donneur effectue une commande unique. Quant à l'approvisionnement de proximité, celui-ci s'adapte parfaitement aux successions de nouveaux produits et donc à un réapprovisionnement ponctuel. Cette méthode offre la possibilité de réaliser une multitude de petites commandes permettant ainsi de réajuster les besoins de produits déjà fabriqués au fur et à mesure. En matière de transport, les produits vont transiter soit par fret maritime, soit par transport aérien ou par route. Les coûts de transport augmentent et il est important

Textile, une industrie encore puissante

L'industrie du textile est le premier employeur européen. Elle totalise 190 milliards d'euros de chiffre d'affaires et plus de deux millions de salariés. Elle se compose essentiellement de PME avec 91 % du CA réalisé par des entreprises de 20 à 250 salariés. Les entreprises européennes, concurrencées par les pays à bas salaires, sont parvenues à valoriser leurs atouts : création, innovation, marketing, investissements dans les nouvelles technologies... La mise en place d'un partenariat textile Euro-Méditerranéen, l'Euromed, une zone de partenariat-échange, contri-

bue à maintenir ce cap. Bousculant le phénomène de délocalisation, l'Euromed est née d'une prise de conscience des acteurs de la filière textile, habillement et distribution suite aux diverses crises économiques et à l'entrée de la Chine dans l'OMC. Cette zone d'échanges vise à concurrencer les zones asiatique et américaine. D'ores et déjà les échanges dans la zone Euromed sont réciproques : les importations européennes en provenance des pays méditerranéens représentent actuellement 38% des importations totales et les exportations 45%.

avant expédition. Sont réalisées par exemple la pose d'antivol, d'étiquette, la mise sur cintre..." explique Jean-Paul Stenac, directeur associé du cabinet de conseil Valtech Axelboss. Pour l'expédition des marchandises en boutiques, deux types de colis existent, d'une part le colis dit homogène contenant une même référence produit déclinée dans un seul coloris et une même taille. Le colis assorti contient quant à lui un assortiment d'un même produit en plusieurs coloris et plusieurs tailles. Ce colis peut être préparé sur le site logis-



de pouvoir les mesurer et les optimiser. Certaines entreprises se penchent sur la possibilité de perfectionner cette étape notamment au travers d'outils informatiques qui permettent par exemple de choisir les transporteurs en fonction de leur coût ou délais. Une fois les produits réceptionnés sur les centres logistiques, la plupart des acteurs du marché préparent leurs marchandises pour la vente en magasin. "Afin de diminuer les tâches logistiques au sein des boutiques, les produits sont préparés

Premier employeur européen

> L'industrie du textile est le premier employeur européen : elle totalise 190 milliards d'euros de chiffre d'affaires et plus de deux millions de salariés.

Importants coûts logistiques

> En France, la logistique peut atteindre jusqu'à 30% en coûts de revient.

Arrivée des techniques de co-packing

> Les techniques de co-packing font leur entrée dans le traitement des flux logistiques dans l'industrie textile.

> Nécessité de prendre en compte les caractéristiques propres de la supply chain textile

Secteur Textile

Produits	<ul style="list-style-type: none"> ● Un très grand nombre de références (plusieurs centaines de milliers pour certains distributeurs) ● Des rotations de vente très faibles (un "bon" article se vend 1 fois par semaine)
Délocalisation de la production	<ul style="list-style-type: none"> ● Une supply chain amont fortement contrainte par la localisation des unités de fabrication et des délais de réapprovisionnements longs (Asie, Afrique du Nord, Europe de l'Est, France)
Co-existence de cycles différents	<ul style="list-style-type: none"> ● Co-existence de cycles saisonniers et de cycles permanentsmais avec une volonté de réduction générale des délais de développement produits et de mise sur le marché
Nombreux canaux de distribution	<ul style="list-style-type: none"> ● GS alimentaires : 17 % ● GS et magasins spécialisés : 37 % ● Grands Magasins : 6 % ● VPC (et internet) : 10 % ● Magasins indépendants : 30 %

PDM Textile Habillement France 2001. (Source Valtech Axelboss).

"Afin de diminuer les tâches logistiques au sein des boutiques, les produits sont préparés avant expédition. Sont réalisées par exemple la pose d'antivol, d'étiquette, la mise sur cintre...", explique Jean-Paul Stenac, directeur associé du cabinet de conseil Valtech Axelboss.

tique de l'entreprise ou directement auprès de ses fournisseurs, sous-traitants. Dans ce cas, le colis sera livré sur la plate-forme logistique de l'entreprise, sans aucune manipulation logistique une fois réexpédié au magasin.

Des points de vente pilotés

Aujourd'hui deux modes de fonctionnement existent : d'une part un modèle centralisé, le plus fréquent, et d'autre part le modèle décentralisé. Sur ce dernier, les points de vente sont responsabilisés notamment sur le réapprovisionnement, mais ce sont essentiellement les acteurs de la grande distribution et les spécialistes du luxe qui sont concernés. Comme son nom l'indique, pour le mode centralisé, tout est dirigé, contrôlé et supervisé en central. "C'est une approche opérationnelle de la logistique où les flux sont pilotés par la centrale. Ce pilotage décide des commandes et de l'approvisionnement nécessaires à l'ensemble des boutiques en nom propre", explique Laurent Raoul. La mise en place et le réassort en magasin est une phase problématique et essentielle. "Auparavant, le cycle de

marchandises suivait le cycle des saisons, désormais, les boutiques reçoivent une succession de collections. Les points de vente réceptionnent des quantités faibles au coloris et à la taille. L'objectif étant de diminuer les stocks et de réapprovisionner si besoin est. Les entreprises tentent d'optimiser au maximum avec les ventes réelles en magasin", ajoute de son côté Jean-Paul Stenac. La prévision des ventes reste un point crucial. Il apparaît difficile de réaliser des prévisions car qui peut savoir ce qui va "marcher"

en matière de mode. La pratique réside dans une analyse de l'historique des ventes qui va s'effectuer par type de produit, par catégorie tarifaire ou par zone géographique, un budget global est alors établi pour ce type d'étude. Ces prévisions sont ensuite affinées au fil de la saison à 6 mois par exemple, voire même à 1 mois. Positionner ces mêmes prévisions au niveau des magasins semble là encore utopique. Lorsque l'enseigne détient des magasins en nom propre, il lui est difficile de fixer des objectifs de vente par maga-

sin. Le chiffre d'affaires sera alors davantage calculé en global.

Concernant le stockage en magasin, la tendance est à la diminution. L'espace dédié au stock en boutique, laisse peu à peu la place à un agrandissement de la surface de vente. "Par exemple, Kiabi ne dispose pas de réserve mais privilégie un volume important de marchandises en rayon. L'enseigne favorise ainsi la quantité disponible pour le client." commente Jean-Paul Stenac. En matière de stockage, le cross-docking pointe son nez. Cette démarche, qui tend à réduire les stocks sur la supply chain tout en préservant la disponibilité du produit en linéaire en partant du besoin du consommateur, s'effectue soit par un pré-allotissement ou une commande allotie par l'industriel, soit par l'allocation par le distributeur ou l'éclatement sur plate-forme. "Cette technique devient possible en fonction de la fiabilité du fournisseur. Aujourd'hui, le stockage "tampon" persiste soit parce que l'entrepôt est unique et devient un point de passage obligé, soit parce que la rétention de la marchandise est nécessaire à la synchronisation des thèmes et des accessoires", ajoute Jean-Paul Stenac. Les techniques de co-packing font également leur arrivée et là encore la logistique doit s'adapter. Dans le secteur du textile, l'externalisation totale ou partielle de la logistique est un phénomène courant dans la mesure où la mise en place de centre logistique équipé implique un coût important. Or le secteur connaît une crise économique et les investissements de types informatiques et logistiques semblent gelés, dans l'attente d'une amélioration. De plus, en déléguant leur logistique, les donneurs d'ordres mettent en place une organisation et apprennent peu à peu à maîtriser le fonctionnement de la chaîne logistique. Toutefois, un grand nombre d'enseignes a finalement, après quelques années d'externalisation, décidé d'intégrer leur logistique.

Maria Freitas

Les besoins prioritaires du secteur

L'IFTH (Institut Français du Textile et de l'Habillement) a mené une enquête sur la logistique dans l'industrie de l'habillement. Celle-ci s'est appuyée sur le témoignage de 67 entreprises du secteur. Les premiers besoins exprimés concernent l'organisation au niveau du bureau d'études industriel et les besoins en gestion de production et suivi de fabrication, suivent les compétences et le recrutement et enfin les systèmes d'information. En matière de logistique les premières préoccupations touchent l'optimisation de la surface libérée par les anciens ateliers de production, les besoins d'entreposage et l'optimisation de la préparation de commandes. Dans 11% des cas, les entreprises mentionnent la mise en place d'un outil de planification partagé pour la production et les transports. 7% des besoins exprimés mettent en avant la mise en œuvre de technologies permettant d'optimiser la gestion d'entrepôt et 7% autres pointent sur la possibilité d'externaliser la logistique.