

Dossier transports

La logistique des soldes, un vaste et complexe remue-ménage

Olivier NOYER

Pour réussir l'écoulement massif des restes de la saison automne-hiver et faire place nette avant la saison d'été, les chaînes de distribution spécialisées et la grande distribution s'appuient sur une logistique aval très rodée

La logistique du textile-habillement, principal pourvoyeur des soldes qui se déroulent cette année du 9 janvier au 16 ou au 19 février selon les départements, vient de vivre quelques semaines de branle-bas de combat. Le but de cette agitation était de répartir au mieux les stocks entre les magasins pour tenter d'en faire disparaître le plus possible pendant ces jours de tranches commerciales. Le phénomène reste surtout caractéristique du textile, le plus concerné par la saisonnalité des collections. Il s'est étendu à l'électronique, la librairie, les disques, l'équipement de la maison, le bazar..." Les soldes atteignent parfois jusqu'à 20 à 30 % des volumes annuels ", affirme Vincent Perreau, associé du cabinet Valtech Axelboss en charge du pôle " retail ".

Pour les consommateurs, le décor des soldes, ce sont des vitrines chargées d'étiquettes géantes affichant un montant de démarque. L'arrière du décor, invisible du public, est celui des gestionnaires concentrés sur une opération de déstockage massif. " Leur stratégie varie selon les performances de la période des fêtes qui a précédé. Si le consommateur a été frileux, le résiduel est plus important, le volume à déplacer plus lourd et les démarques plus agressives ", résume Denys Basier, directeur logistique de Celio.

Chez les commerçants indépendants, les soldes ne posent pas de problèmes logistiques particuliers puisque les produits accumulés sur place n'ont qu'à être sortis des réserves. En revanche, dans les enseignes à succursales, les réseaux de franchisés et les grands magasins où la logistique est centralisée et les stocks déportés, il faut aller chercher les invendus dans les entrepôts pour les répartir et en entasser le maximum dans les boutiques avant le rush du premier jour et de la première heure. Puis il faut gérer les réapprovisionnements. " C'est une logistique habituelle pour la profession, mais avec des volumes et un débit plus élevés que la normale ", estime Laurent Raoul, consultant du cabinet XL Conseil spécialisé sur le textile et la mode.

La question des stocks

Le remue-ménage est d'autant plus accentué que les boutiques disposent de moins en moins d'espaces de stockage dans leur enceinte. " A cause des prix de l'immobilier, on chasse les réserves des centres. Ces magasins sans réserves impliquent un gonflement des flux de réassorts au quotidien et un réglage plus subtil des mécanismes d'écoulement des stocks ", explique Laurent Raoul.

Car déjà, toute l'année, la " supply chain " du textile est considérée comme une des plus complexes parce qu'elle brasse un nombre de références considérables combinant des modèles, coloris et tailles et parce qu'un tel réassort est difficile à maîtriser, souligne Vincent Perreau de Valtech Axelboss. Certaines chaînes orientées discount privilégient des approvisionnements lointains mais sont obligées de supporter des stocks élevés de longue durée (jusqu'à six mois). D'autres enseignes privilégient au contraire des approvisionnements auprès d'industriels européens, ce qui limite leurs stocks (en général à une vingtaine de jours), mais leur donne une plus grande réactivité face à la demande et leur permet de renouveler beaucoup plus rapidement leurs gammes.

Cette logistique diffère aussi selon les catégories d'acteurs : le non-alimentaire des hypermarchés, les chaînes spécialisées de centre-ville ou de périphérie, la vente à distance et le luxe. Mais, globalement, beaucoup de chaînes logistiques de cette filière fonctionnent encore en deux cycles saisonniers, les collections printemps-été et celles d'automne-hiver, même si, à l'intérieur de ces saisons, certaines enseignes organisent des renouvellements permanents.

Synchroniser l'amont et l'aval

Une autre caractéristique de la distribution textile est que les enseignes sont obligées de s'engager longtemps à l'avance sur leurs commandes auprès des fournisseurs. Si elles passent des commandes importantes, elles prennent le risque de se retrouver avec de gros stocks à écouler. Si, au contraire, elles choisissent la prudence, le risque est la rupture en magasins. La gestion du calendrier suppose de jongler entre ces deux contraintes et est d'autant plus délicate qu'elle est soumise aux aléas de la mode et des variations climatiques.

Une autre difficulté est de donner des prévisions fiables à long terme aux industriels qui, comme les distributeurs, ont l'impression de porter le risque. " Plutôt qu'un engagement précoce grossier et peu contraignant, la solution est un engagement plus tardif et plus précis, estime Vincent Perreau. Mais cette solution est en contradiction avec un sourcing lointain, la difficile maîtrise de la fiabilité des fournisseurs

asiatiques en même temps qu'avec les délais, variations de prix et capacités du transport maritime. La "supply chain" du textile suppose donc une parfaite synchronisation entre l'amont et l'aval ".

En aval des entrepôts, la logistique de distribution textile est caractérisée par un double flux : des livraisons normales vers les magasins en même temps qu'une part de retours qui peut atteindre 5 à 10 % du total. Il s'agit soit des retours de fins de saisons, soit de conséquences de livraisons trop importantes par rapport aux capacités de certains magasins. Dans ce cas, les "retours rapides" sont réorientés vers des magasins où ils se vendent mieux ou vers les magasins à rénover pour jouer les "soldes avant travaux". "L'objectif de ce brassage est de limiter le poids des stocks qui s'entassent en cours de saison et qui détermineront l'importance et le niveau de la démarque. L'enseigne est toujours gagnante en réduisant ses coûts de stockage et en limitant ses besoins en trésorerie", souligne Vincent Perreau.

"Certains réseaux jugent les transferts intermagasins trop chers, trop compliqués et mal contrôlés par le siège. D'autres, au contraire, les utilisent comme un moyen de purge", note de son côté Laurent Raoul, pour qui la dimension de rééquilibrage des stocks, de gestion des retours et de transferts entre points de vente "prend de plus en plus d'importance parce qu'elle est poussée par un merchandising qui veut que la période des soldes soit la plus vendeuse possible et l'assortiment le plus complet possible".

Dans ce contexte, côté distribution, les soldes ne sont qu'un pic d'activité du secteur parmi d'autres, que ce soient les fêtes de fin d'année, la fête des pères ou la Saint-Valentin (plus ou moins marqués selon les branches : enfants, lingerie, sports...) et, surtout, la "basculade de saison" au moment des changements de collections. Pour affronter ces pics, "les acteurs de la filière se sont beaucoup professionnalisés, ont une gestion plus proactive et se sont équipés d'outils logiciels plus adaptés", observe Laurent Raoul. "Nous sommes rôtés aux périodes de pointe parce que dans le textile notre logistique doit être réactive toute l'année et que les pointes d'activités sont multiples", confirme un professionnel. "Pendant les soldes, les flux sont un peu plus tendus que d'habitude et l'amplitude horaire du personnel des entrepôts est un peu plus élargie, mais ce n'est pas un événement majeur en termes d'organisation logistique", peut donc affirmer Philippe Douarcy, directeur de la communication de Décathlon.

Les enseignes ont toutefois surtout compris que "les soldes sont un aspirateur de fréquentation des points de vente et qu'il faut à tout prix en profiter", indique Laurent Raoul. "Ils sont devenus une période de mise en avant des produits", ajoute un professionnel. Par exemple, en prévision des soldes, certaines enseignes gonflent leurs commandes de vêtements à bas coûts en Asie en sachant qu'ils ne seront que partiellement vendus mais pourront alimenter les linéaires des soldes en conformité avec la réglementation (des produits en stock payés un mois avant l'ouverture). "Les soldes sont entrés dans une stratégie commerciale et d'achats à l'année, commente un grand prestataire logistique du secteur. Au départ, ils ne concernaient que des invendus au sens strict. Maintenant, ils sont de plus en plus anticipés avec l'achat auprès de fournisseurs lointains de produits spécialement destinés à cette période de vente. " " Cette stratégie n'est pas si répandue que cela ", nuance Vincent Perreau. Selon lui, même si des commandes plus importantes réduisent les coûts d'achats, l'impératif des distributeurs est de limiter les stocks et de vendre au maximum avant les soldes pour optimiser leurs marges. D'où, sans doute, la coexistence des soldes avec l'arrivée précoce des collections de la saison suivante, non démarquées. Pour Laurent Raoul, "le chevauchement a toujours existé, mais il a tendance à s'accélérer. Plus on commence tôt les implantations de produits à taux pleins de la saison suivante, meilleurs sont les taux de vente des boutiques".

Les transporteurs et les prestataires logistiques à hue et à dia

Avant, pendant et après les soldes, les transporteurs et les prestataires vivent un exercice logistique intense pour gérer plusieurs vagues successives, très tendues, d'approvisionnements des boutiques

Avant et pendant les soldes, les transporteurs et les prestataires logistiques, notamment ceux qui travaillent pour le secteur textile-habillement, sont à rude épreuve. Car plusieurs vagues de marchandises se télescopent à l'entrée et à la sortie des entrepôts spécialisés. D'un côté, dès décembre, ils commencent à recevoir des fournisseurs les nouvelles collections d'été. D'un autre côté, aussi en décembre, les envois de produits d'hiver deviennent plus soutenus pour les fêtes : "Notre réactivité doit alors être amplifiée puisque nous réapprovisionnons les points de vente toutes les nuits", souligne Pascale Barbé, directrice technique et commerciale du prestataire logistique spécialisé SeD Logistique. A peine les flux des fêtes se tarissent-ils qu'il faut ré-expédier avant les soldes vers les mêmes boutiques les stocks accumulés pendant la saison d'hiver. Or presque en même temps, ou très peu de temps après selon les enseignes, les premiers articles des collections d'été doivent à leur tour sortir des entrepôts. "Au total pendant certains jours de décembre et janvier, notre activité est doublée, voire parfois triplée par rapport à la normale", indique Pascale Barbé.

La difficulté de ces livraisons simultanées tient au fait que les préparations ne peuvent pas être mélangées : les produits des soldes ne sont pas préparés par les mêmes opérateurs ni mis dans les mêmes cartons que les nouvelles collections été. Toutefois, l'outil informatique permet d'organiser des "chemins" différents dans les mêmes entrepôts et les colis peuvent être remis aux mêmes transporteurs qui vont vers les mêmes boutiques.

Les soldes ne tolèrent aucun retard. Le gros des marchandises qui ont engorgé les entrepôts pendant la saison hiver doit être livré impérativement avant leur premier jour. " En décembre et janvier, dans les quinze jours qui précèdent les soldes, tous les stocks doivent être dispatchés sur l'ensemble du territoire ", confirme Christophe Bossonnet, président de Mory LDI, un prestataire spécialisé dans la filière textile. " C'est soudain, dit-il, comme si les articles textiles devenaient des primeurs liés à des DLC (dates limites de consommation). Plus on approche de l'ouverture des soldes, plus la frénésie s'empare de nos clients. "

Flux croissants

Une même " montée en puissance " des flux vers les boutiques est observée pendant la même période à cheval sur les deux années chez Geodis qui traite d'importants clients textile au départ de ses entrepôts du Nord de la France. Dès que sont enclenchées les livraisons pour les fêtes, " les volumes croissent jusqu'à la veille du démarrage des soldes. En deux jours, le tonnage à traiter par notre agence de Lille peut alors passer du simple au double ", indique Michel Javaux, directeur régional adjoint de Geodis Nord. Puis, curieusement, " les expéditions sont souvent gelées ou considérablement réduites pendant les tout premiers jours des soldes. Mais le répit est bref, il faut vite réapprovisionner pour répondre à la demande des acheteurs du premier week-end, deuxième temps fort des soldes ". Et puis aussitôt, il faut lancer la machine pour les nouvelles collections d'été.

Christophe Cavallès, directeur général de DHL Fashion, un des plus grands prestataires du secteur, indique : " Nos plus forts pics d'activité sont précisément ceux des périodes des "mises en place" de nouvelles collections d'été dans les boutiques en janvier-février et des collections d'hiver en août-septembre. " Il explique que les ventes de Noël commencent déjà à être poussées dès la fin novembre en montant en pointe fin décembre. L'approvisionnement pour les soldes s'enchaîne dès le début janvier. Selon lui, les volumes liés aux soldes sont moins importants que ceux des fêtes ou de l'arrivée des nouvelles collections, mais ils sont différents. Certains clients lui demandent par exemple d'organiser une nouvelle répartition de leurs stocks : enlever les invendus de tous les magasins, les centraliser en entrepôts, les ré-étiqueter puis les éclater avant le début des soldes sur des magasins ciblés par la marque. Ces flux de retour, regroupement et répartition entre magasins pour " donner une deuxième chance aux produits ", doivent parfois être réalisés en 48 heures.

Pour gérer tous ces allers-retours, les enseignes disposent parfois de leurs propres moyens intégrés mais elles s'appuient aussi souvent sur des prestataires logistiques spécialisés, soit en continu, soit en " débord " au moment des pics. Les plus grands prestataires sont des unités de groupes logistiques comme chez DHL, Norbert Dentressangle, Geodis ou Mory ou des plus petites sociétés spécialisées comme SeD Logistique.

Back-office logistique

Tous ces prestataires gèrent tout ou partie de la logistique amont d'approvisionnement, le stockage permanent ou des pointes, le picking et le packaging dans leurs propres entrepôts ou dans ceux qu'ils gèrent pour leurs clients, mais aussi l'étiquetage, le repassage, la mise sur cintre, voire les retouches... En effet, " certaines opérations autrefois dites "de magasins" deviennent de plus en plus intégrées en back-office logistique ", indique Laurent Raoul, du cabinet XL Conseil. Laurent Keiser, directeur grands comptes de DHL Express, donne un autre exemple de prestation : les marques utilisent de plus en plus la messagerie pour des livraisons " à date ", c'est-à-dire ni trop tôt pour ne pas encombrer les rayons ni trop tard pour ne pas rater les ventes. Cette formule tampon, pensée pour les lancements de disques ou de DVD, est aujourd'hui utilisée pour cadencer les arrivées en magasins avant les soldes.

La dernière grande spécialité des prestataires en fin de soldes est celle de la gestion des retours des ultimes " résiduels " sur différents canaux : solderies, autres filiales ou magasins, stockage pour la saison N +1, marchés export, oeuvres caritatives, voire destruction pour certaines marques prestigieuses.

Mais le recours aux prestataires extérieurs n'est pas général. La majorité des succursalistes textiles gardent leurs propres moyens logistiques, indique Laurent Raoul, soit pour des raisons patrimoniales, soit parce qu'ils pensent que la fonction logistique fine des réassorts est trop importante pour la laisser à d'autres ou encore par peur de voir se dégrader leurs coûts en l'externalisant.

Comment le réseau Celio distribue le fond de hotte du Père Noël

Ce réseau de boutiques de prêt-à-porter masculin illustre les acrobaties de la logistique spécifique à ce secteur d'activité qui doit se débarrasser en quelques jours ou semaines des restes de Noël et des fêtes.

Chez Celio, comme dans tous les réseaux de prêt-à-porter, les soldes de janvier ne sont pas un épisode isolé mais le prolongement des fêtes de fin d'année : les vêtements de la collection automne-hiver qui n'ont pas été vendus avant Noël et le jour de l'an doivent être " déstockés " quelques jours plus tard pendant les soldes d'hiver pour laisser la place aux collections d'été. Ces soldes s'insèrent donc dans une période continue, très tendue pour les logisticiens du groupe, qui s'étend de fin novembre à la mi-janvier. Le travail dans les entrepôts et le volume des livraisons dépendent évidemment de l'importance des stocks restés sur les bras du succursaliste.

" De toute façon, la réactivité des entrepôts doit être vive pendant toute la période des fêtes et des soldes ", résume Denys Basier, directeur logistique de Celio qui indique que les volumes à transporter peuvent être multipliés par 2 ou 2,5 au moment des pointes.

L'exercice est délicat car tout est concentré sur " la logistique aval qui alimente les boutiques et qui devient d'un coup prépondérante, même si la logistique amont, celle des approvisionnements auprès des fournisseurs, ne s'arrête pas complètement puisque les collections ont continué d'arriver ", explique Denys Basier. Il précise que, " avant les fêtes, les flux de marchandises sont plutôt poussés vers les boutiques. A partir des fêtes, la montée en puissance des ventes oblige à faire face à des flux principalement tirés, en particulier pendant les trois premiers jours des soldes au cours desquels les ventes sont les plus massives ".

Celio dispose de quatre entrepôts qui desservent les boutiques à son enseigne en France, en Belgique, en Espagne et en Italie. Le plus important de ces entrepôts, (12.000 m²) situé à Salon-de-Provence, dessert les 150 boutiques françaises du sud de la Loire, d'Espagne et d'Italie. Les trois autres entrepôts du groupe sont situés en région parisienne (Villetaneuse, Chambly et Croissy-Beaubourg) et totalisent une surface au sol de 18.000 m². Leur rôle est d'approvisionner les 163 boutiques situées dans la partie nord de la France et en Belgique. En plus des succursales, ces trois entrepôts d'Ile-de-France desservent aussi 130 magasins franchisés à l'international et en outre-mer.

Préparations de commandes

Pour chaque succursale, les demandes de préparations de commandes auprès des entrepôts sont déclenchées automatiquement chaque nuit. Le système informatique connaît un stock cible calculé en fonction des capacités des linéaires et de l'historique du chiffre d'affaires de chaque boutique et il l'ajuste quotidiennement en fonction des remontées de caisse.

Pendant la période critique de décembre-janvier, les responsables logistiques doivent mettre en oeuvre des moyens de préparation des commandes et de transports supplémentaires parfois importants car la " fenêtre de tir " reste toujours aussi serrée : une vente réalisée à jour J déclenche une demande de préparation de commande que l'entrepôt reçoit le matin du J + 1. La marchandise doit quitter l'entrepôt dans l'après-midi avant 17 heures pour être présentée au magasin à J + 2 entre 8 heures et midi, quels que soient les volumes.

Pendant ce mois et demi, l'amplitude horaire de travail des employés des entrepôts est élargie et les effectifs peuvent être multipliés par deux par rapport à une période de plus faible activité " en recourant de préférence aux CCD, qui sont plus motivés que les intérimaires ". Pour ajuster les effectifs de ses entrepôts, Celio s'y prépare longtemps à l'avance. Ils sont définis vers la mi-octobre et ajustés jusqu'au démarrage de la période des fêtes pour tenir compte des variables comme un redoux climatique qui peut mettre à mal les ventes de la collection d'hiver. Le personnel complémentaire arrive à la mi-novembre pour être formé et devenir opérationnel quinze jours plus tard.

Plans de transports

En même temps, le rythme de livraison hebdomadaire des succursales passe de cinq à six avec une visite supplémentaire certains samedi. Ce qui suppose d'anticiper avec les transporteurs les plans de transports suffisamment à l'avance pour disposer des véhicules nécessaires et respecter les délais de livraison, que ce soit pour la " ramasse " entre les entrepôts et les hubs ou les agences de départ des transporteurs, ou pour la distribution capillaire qui irrigue chaque point de vente depuis les hubs et les agences. Cette organisation est très complexe parce qu'il faut tenir compte de l'éloignement de certaines boutiques et donc des heures de départ des camions. " L'exercice suppose un partenariat fort avec les transporteurs pour construire des plans de transport réalistes. On ne peut pas leur imposer nos contraintes sans prendre le risque de délais non respectés ", indique Denys Basier.

Comme partout, en fin de soldes, il faut organiser toute une logistique de retour des " résiduels ". Tout dépend de la typologie des produits. Par exemple, une épaisse doudoune sera difficile à écouler en été quel que soit le canal de revente, et il est préférable de la mettre dans un stock temporaire pour la replacer en boutique la saison d'hiver suivante avec un décalage d'un an. Une fraction des produits est donc restockée, une autre partie est orientée vers les boutiques les plus grandes qui ont une meilleure capacité d'écoulement, mais des lots importants sont aussi orientés vers des magasins de déstockage spécialisés, connus sous le nom de " solderies " qui vendent toute l'année des produits démarqués.

La ruée sur les soldes de la vente à distance et du canal Web

La logistique de la vente à distance est au moins autant sollicitée que celles des réseaux de boutiques physiques. L'exemple des marques du groupe Redcats (PPR) montre comment les entrepôts de cette forme de distribution deviennent des ruches pendant quelques jours

Dans les entrepôts de La Redoute, le pic du premier jour des soldes correspond à deux fois l'activité d'une journée moyenne. Patrick Terrier, directeur des opérations de Redcats, l'a mesuré très précisément il y a un an sur le site Web de La Redoute, où plus de 1,2 million de visiteurs ont été enregistrés le

premier jour, contre 600.000 lors d'une journée moyenne. Puis le nombre de visiteurs a retrouvé la normale en quelques jours. Le phénomène est à peu près identique pour les " call centers " qui se trouvent brusquement débordés d'appels. Malgré cette situation extrême, le groupe Redcats s'est donné comme règle absolue de maintenir des niveaux de service et de qualité identiques à ceux d'une période normale, notamment la rapidité de livraison, " qui doit rester la même pour des colis de produits soldés que pour des produits non soldés ".

Capacités renforcées

Redcats et ses nombreuses marques de vente à distance doit donc renforcer tous ses moyens de réception et de préparations de commandes, de distribution et d'expédition. Ainsi, les capacités informatiques des 21 sites Internet mutualisés du groupe sont renforcées et les équipes des call centers sont sensiblement augmentées, tout comme celles des entrepôts.

L'entrepôt principal de La Redoute se trouve sur un site de 200.000 m² à La Martinoire, dans le nord de la France. Dans cette garde-robe géante, sont stockés les petits articles et effectuées les préparations de commandes quel que soit le canal de vente utilisé (vente à distance via un " call center ", commandes par courrier ou par le Web, approvisionnement des magasins So'Redoute). Cette plate-forme est complétée par deux sites dédiés aux articles encombrants pour La Redoute et La Maison de Valérie, l'un dans le Nord et l'autre dans le Loiret. Plusieurs autres sites du Nord d'où partent les produits d'autres marques du groupe Redcats sont aussi concernés par cette période de pointe, l'un pour les marques Cyrillus, Vertbaudet et Somewhere, l'autre pour Movitex (marques de Daxon)

A la Martinoire, " nous nous appuyons sur une forte mobilisation de nos salariés avec une adaptation des horaires, des heures supplémentaires et le travail le samedi matin. Nous devons également faire appel pendant une dizaine de jours à des ressources supplémentaires de 120 à 150 intérimaires ", indique Patrick Terrier.

Distribution " en marguerite "

En matière de distribution de colis, La Redoute veut également maintenir à tout prix son engagement de livraison 24 heures chrono. Les livraisons aux particuliers sont confiées à La Poste, qui doit absorber cette pointe. Mais les livraisons aux Points Relais et celles de " colis encombrants " à domicile sont gérées par la filiale logistique de La Redoute, la Sogep. Celle-ci organise des tournées complémentaires pour alimenter les 27 agences d'où partent la distribution " en marguerite " vers les Points Relais ou les domiciles, en appui sur des partenaires transporteurs routiers.

Le directeur des opérations de Redcats ajoute que " la réactivité de la logistique est spécialement mise à l'épreuve au moment des soldes à cause de la part des commandes passées en ligne qui bondissent ". Car la ruée sur les soldes est aussi virtuelle. Le premier jour des soldes, la part du canal Web augmente d'un seul coup de 10 % par rapport à la moyenne habituelle. Ainsi, en 2006, les commandes en ligne qui atteignaient une moyenne de 41 %, sont passées brusquement à 51 % le premier jour des soldes d'hiver 2007. Comme la part du Web est montée en moyenne aux environs 50 % en 2007, La Redoute pense que 60 % des commandes passées ce 9 janvier viendront d'internautes. Or ces derniers ont des habitudes de consommation qui les rendent plus exigeants en ce qui concerne la rapidité de livraison. Même si, avec les soldes, il n'existe pas, comme pour Noël, de date impérative à ne pas dépasser, les consommateurs en ligne veulent être les premiers sur le site à bénéficier des meilleurs soldes et ils demandent en même temps davantage de livraisons en 24 ou 48 heures que la moyenne des clients de la VAD.

Comme dans tous les commerces, quelques jours plus tard, il faut ensuite gérer les fins de soldes en dispatchant les stocks résiduels vers de nouveaux circuits. Les stocks restants de La Redoute ne subissent pas une logistique inversée aussi lourde que des réseaux composés uniquement de boutiques, puisque les stocks restent centraux. Ils sont liquidés à travers le produit catalogues et Web " les Aubaines " et par certains magasins de la marque plus tournés vers les produits de second choix.