

Externaliser la logistique n'est pas évident

Confier cette activité stratégique, mais complexe, à un prestataire extérieur pose problème aux Pme de l'habillement.



LES INSTALLATIONS DU LOGISTICIEN C-LOG.

Après avoir géré en interne sa logistique depuis ses débuts, la marque enseigne Eden Park vient de lui confier cette activité.

L'ACTIVITÉ logistique des Pme du textile, marques ou enseignes, est un terrain de chasse gardée. Beaucoup d'entre elles hésitent encore à confier ce secteur stratégique à des prestataires, fussent-ils des professionnels aguerris. «*Quand on est une Pme, une entreprise familiale, une "entreprise de personnes" et pas "de capital", les réactions ne sont pas toujours rationnelles. Les dirigeants pensent parfois qu'en confiant leur logistique à l'extérieur, leur bien va leur échapper*», constate Laurent Raoul, consultant chez XL Conseil et spécialiste de la logistique dans l'habillement.

Lorsque les entreprises gèrent leur propre réseau de boutiques, la démarche d'externalisation semble aussi moins facile à mettre en place. «*Souvent, elles maîtrisent les demandes de réassorts de leurs boutiques, qui sont transmises par leurs propres systèmes d'information, comme par les solutions de l'éditeur de Vcs Timeless, très implanté sur ce marché*», ajoute Laurent Raoul. Enfin, les prestataires ne sont pas toujours capables de prendre en compte leurs besoins, même s'ils sont de plus en plus nombreux. «*On trouve ainsi de plus en plus d'anciens professionnels du textile chez les logisticiens, poursuit Laurent Raoul. Ils comprennent les notions de taille, de coloris, de suspendus*».

Mais, bien souvent, on externalise sa logistique parce qu'on n'a pas d'autre choix. «*Nous avons fait appel à un prestataire extérieur pour la saison en cours parce que notre entrepôt n'était plus aux normes, nous n'avions ni le temps ni l'argent pour en construire un autre*», raconte Anne Valier, responsable logistique chez Eden Park. La marque-enseigne de sportswear a dû se résoudre à lancer un appel d'offres

pour qu'en trois mois un prestataire puisse prendre en charge et assurer la livraison de sa quinzaine de succursales, de ses 10 franchisés et de ses nombreux clients multimarques. C-Log, filiale du groupe Beaumanoir, a été choisi. Hormis une quinzaine de jours de retard pour les livraisons de la saison, «*tout s'est déroulé sans problème, sans baisse de chiffre d'affaires et avec un rendu et un taux de services satisfaisants*», souligne Anne Valier. Aujourd'hui, le système répond à 90% de nos attentes. Nous avons mis en place des procédures de relation cadre. Dans cette démarche d'externalisation, ce sont les hommes qui comptent. Il faut que les flux d'informations soient clairs.»

La crainte exprimée par la plupart des acteurs est de voir le prestataire ne pas respecter les taux de services, les délais de

livraison. «*Pour une Pme, c'est lourd. Le prestataire détient notre stock. Que se passe-t-il s'il y a un problème, s'il n'est pas bon ?*», se demande Anne Valier. «*Notre stock, c'est notre première richesse*», affirme de son côté Al Cadosch, directeur général de Zadig et Voltaire, qui vient de confier sa logistique à Dhl Fashion. Avant de sélectionner un prestataire, nous avons besoin d'avoir des garanties. Il faut que son assise financière soit solide.»

UNE ORGANISATION SPÉCIALE

Confier sa logistique à un prestataire nécessite aussi une réorganisation interne pas toujours facile à mener. Il faut se résoudre à se séparer du personnel occupé jusqu'alors aux fonctions logistiques. «*C'est le frein numéro 1*», rapporte le représentant d'une marque. Cela pose un pro-

blème de conscience aux dirigeants de Pme attachés aux relations humaines.» Pour le dirigeant d'Antonelle, qui est à la tête de 75 succursales et une vingtaine de franchisés, pas question d'externaliser la logistique. «*Qu'est-ce que je ferais de mon personnel ?*», se demande Sammy Cohen. Et puis, nous sommes encore des boutiquiers, avec des patronnages que nous réalisons en interne, des ateliers très réactifs, une fabrication dans les pays de l'Est. Nous optons pour la qualité au lieu de la quantité, pour des approvisionnements réguliers. Notre entrepôt est au cœur de Paris, avec un quai de chargement pour les camions. Nous suivons nos ventes avec notre système de gestion Fast Mag, par Internet en temps réel, et nous décidons des quantités à livrer, deux fois par semaine. Si j'avais 400 magasins, je me poserais peut-être la question.»

Lorsque les ventes s'accroissent, lorsque le réseau grossit, maîtriser sa logistique en interne devient plus complexe. «*Avec notre croissance soutenue, nos frais logistiques étaient galopants*», explique Al Cadosch (Zadig et Voltaire). Nous avions avant une petite équipe logistique, avec un entrepôt et 5 personnes. Si un conteneur important arrivait, on ne savait plus comment "staffer", et les marchandises n'étaient pas tous les jours livrées à l'heure. Et puis, si l'on doit s'agrandir, comment savoir alors s'il faut investir dans un nouvel entrepôt de 3.000 m², ou peut-être de 3.500, nécessaire l'année suivante ? Les extensions d'entrepôts, qui dépendent du régime des installations classées pour la protection de l'environnement (Icpe), sont en effet soumises à des réglementations complexes, sans parler des normes de sécurité qui ne cessent d'évoluer.

«*L'une des caractéristiques du textile, ce sont ses phénomènes de progressions et de récessions d'activité*», indique Laurent Raoul. Et le fait de soumettre sa logistique à des coûts variables peut être intéressant. On peut réduire sa voiture ou bien l'augmenter.» L'enseigne de vêtements pour enfants Tape à l'œil a choisi cette voie, optant pour un prestataire qui peut l'aider dans son développement à l'international. «*Nous avons confié notre logistique à Geodis*», indique Frédéric Deconink, directeur informatique et logistique de Tape à l'œil. Ils ont fait le pari de nous accompagner. Ils savent que certains flux vont se réduire, car nous avons décidé d'ouvrir des plates-formes proches de nos fournisseurs en Asie, en Inde, qui livreront directement nos magasins dans certaines zones géographiques.»

L'enseigne a mobilisé une partie de l'entrepôt de Geodis, situé dans le nord de la France. «*Nous avons établi une vraie relation de proximité avec leurs équipes. Nous avons des échanges au moins une fois par mois avec un responsable de compte chez eux*». La livraison des 60 magasins en succursales et en franchises en France est assurée tous les jours. «*Nous récupérons les ventes de nos magasins équipés du système d'information Cyland et renvoyons les demandes vers Geodis. Ils se connectent pour les recevoir*».

Chez Dhl, Zadig et Voltaire dispose aussi d'une équipe dédiée et d'une surface d'entreposage de 1.000 m². «*Ils font appel à des renforts ponctuellement*», précise Al Cadosch. L'avantage, c'est qu'ils savent gérer mieux que nous les besoins en personnel. Lorsqu'il y a 14.000 pièces à trier, ils connaissent le nombre d'employés qu'il faut. Les marchandises sont livrées tous les jours ou tous les deux ou trois jours selon la zone géographique, parfois à l'heure près selon les besoins des magasins.» Autre atout, selon lui : la maîtrise des coûts. «*Nous les avons bien sûr mesurés*», poursuit Al Cadosch, car ce sont des charges pour notre entreprise. C'est une charge variable,



LE CONSULTANT LAURENT RAOUL. «En grossissant les entreprises de l'habillement, le rendement s'améliore pour des raisons hybrides.»



THIERRY COLLET, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE C-LOG. «Nous pilotons notre propre entrepôt qui peut livrer jusqu'à 200 magasins.»

car le coût varie en fonction des volumes. Elle s'ajuste à nos performances. Cela peut coûter plus cher demain, mais ce n'est pas très grave. Nous pouvons nous concentrer sur notre métier, qui est celui d'ouvrir nos propres boutiques sans partenaire, cette fois. Car c'est stratégique pour nous.»

Chez Tara Jarmon, la logistique a également été confiée à un prestataire et il y a quelques années. La marque de prêt-à-porter féminin a été l'un des tout premiers clients de la plate-forme Dhl de Croissy-Beaubourg, avec Thierry Mugler. «Cela s'est fait en plusieurs temps, raconte Eric Benchetrit, directeur logistique de la marque. Nous avons d'abord confié cette activité à Dhl pour les livraisons des multi-marques et les collections de long terme.

Puis pour l'ensemble du réseau et les produits d'actualisation. Même nos agents sont aujourd'hui livrés depuis cette plate-forme. Nous avons noué un vrai partenariat avec eux. Nous nous appuyons sur une équipe dédiée, avec du personnel en Cdi qui travaille à 95% pour nous toute l'année.»

Les 35 points de vente à l'enseigne sont livrés en réassort automatique tous les jours, ou au minimum deux fois par semaine. «Les remontées des ventes de nos propres magasins sont effectuées dans la nuit, et les besoins sont transmis à Dhl le matin, indique Eric Benchetrit. Notre système d'information Columbus de Vcs Timeless est connecté à leur réseau et ils ont accès à certaines données.»

Pour certains, partager ces informations avec un prestataire est un frein. «Maîtriser notre logistique est stratégique pour nous. Nos magasins sont réassortis à J plus 1. Nous ne pouvons pas déléguer cette activité», affirme Bertrand Rochebillard, directeur des opérations de Comptoir des



UN ENTREPÔT GÉODIS. L'enseigne de vêtements pour enfants Tape à l'œil a recours aux prestations de ce logisticien qui peut l'aider dans son développement international.

Cotonniers. La marque-enseigne de prêt-à-porter féminin, qui s'appuie aujourd'hui sur trois entrepôts, l'un pour les matières premières, le deuxième pour les produits finis et le troisième alimentant les magasins d'usine, a d'ailleurs décidé d'investir en regroupant tout sous un même toit, dans un espace de 12.000 m² dans la banlieue toulousaine. Le bâtiment, dont la construction est en cours, devrait fonctionner en novembre prochain. Il sera entièrement automatisé.

«Il sera trois fois plus mécanisé qu'aujourd'hui pour la réception des marchandises», indique Bertrand Rochebillard. Nous doublons la taille de la trieuse automatique. Toutes les pièces, soit 2.000 traitées par personne et par jour, partent déjà de la région toulousaine pour livrer les magasins en France et à l'étranger. «Nous fonctionnons en flux tendu, avec des stocks minimum en magasin», ajoute Bertrand Rochebillard.

Aigle stocke de son côté plusieurs di-

zaine de millions de pièces dans son entrepôt de 45.000 m² à Châtelleraut. «Tout arrive ici et repart dans les magasins du monde entier, explique Patrice Artus, responsable logistique. Ça s'est toujours passé ainsi depuis que nous avons notre usine de production de bottes à côté. Nous avons fait progressivement évoluer l'organisation et avons un maximum de stock à disposition, pour anticiper les commandes de l'étranger. Nous sommes nombreux pour cette activité, de 60 à 80 personnes, avec des pics saisonniers. Ce n'est pas toujours facile à gérer, mais nous connaissons les périodes à forte activité.»

Devred, de son côté, dispose de son propre entrepôt à Amiens, qui assure des livraisons tous les deux jours dans ses 130 magasins. «Et nous avons une marge de manœuvre, car il a la capacité de livrer jusqu'à 200 magasins», souligne Thierry Lorient, directeur général. Carnet de Vol peut s'appuyer de son côté sur la logistique de son propriétaire, le groupe italien Gruppo

Industria Moda, qui possède aussi Rica Lewis. Une chance pour Olivier Chassagny, le directeur général de l'enseigne, qui peut se consacrer à d'autres tâches même s'il supervise cette gestion au quotidien. «Nos 90 magasins sont livrés en direct deux fois par semaine par le transporteur, Gravelleau, depuis l'Italie, explique-t-il. L'entrepôt est situé à seulement deux heures de Nice. Le fait que tout soit regroupé avec Rica Lewis, même si ce sont deux logistiques bien séparées, permet de faire des économies d'échelle. Et ils se chargent aussi de récupérer les invendus.»

Cette gestion des retours des marchandises, des invendus et des produits abîmés est d'ailleurs une question épineuse qui n'est pas toujours bien prise en compte par ces professionnels. Chez Tara Jarmon, qui les transfère dans des magasins d'usines ou à l'étranger, cette activité est encore négligée, selon le responsable de la logistique. «Nous avons encore de gros efforts à faire sur les processus de gestion des retours, reconnaît Eric Benchetrit. Dhl les prend en charge, mais les coûts de reconditionnement restent élevés. Nous avons tendance à négliger cette activité, qui ne va pas dans le sens du flux.»

Eden Park a de son côté préféré maîtriser cela en interne, en gardant une plate-forme dédiée à tous les articles à rotation lente, comme ceux de sa ligne «home décoration» et à ses retours (invendus et articles défectueux), qui rejoignent les magasins d'usines. «Les Pme importantes peuvent aussi imaginer des formules hybrides en utilisant l'externalisation pour la logistique de leurs retours de soldes, par exemple», note le consultant Laurent Raoul (XL Conseil).

CATHERINE PETIT ●