

# SYNTHESE

## Une étude inédite

La première décennie 2000 a été témoin d'une montée en puissance de la performance tous azimuts dans les entreprises de mode : accélération des rythmes, internationalisation de la production et de la commercialisation, multiplication des moyens de distribution, concentrations... qui conjuguées entre elles ont généré une formidable complexité. L'enjeu pour les entreprises d'habillement est aujourd'hui de parvenir à manier habilement ces leviers de puissance et à optimiser l'ensemble de leur chaîne logistique.

*« Nous devons être capables de favoriser la bonne complexité, génératrice de valeur pour l'entreprise et les clients, et de réduire la mauvaise complexité, là où la valeur ajoutée est critique. » (Marque, Etats-Unis)*

Pourtant, la visibilité sur les bonnes pratiques de la profession est aujourd'hui faible. Cette étude des chaînes logistiques performantes de mode constitue une première :

- Elle aborde toute la chaîne de valeur de la création à la distribution.
- Elle traite de la variable du temps dans sa globalité, sur des critères de prévision, planification, réactivité et morcellement de l'offre.
- Elle s'appuie sur plus de 120 interviews, en Europe, aux Etats-Unis et en Asie. Le chiffre d'affaires total des entreprises interrogées atteint 155 milliards d'euros.

Si le traitement du sujet dans son ensemble est nouveau, les grands rythmes de mode et stratégies d'approvisionnement sont quant à eux des sujets récurrents à l'IFM : nous avons pu nous appuyer sur l'historique des études réalisées notamment en 2001, 2004, 2007 et 2009<sup>1</sup>.

L'échantillon d'entreprises interviewées traduit :

- Une logique de filière : la stratégie des donneurs d'ordres (distributeurs et marques) modèle largement la chaîne d'habillement. Nous avons écouté 97 marques et distributeurs, 25 entreprises d'amont (textile, accessoires, bureaux d'achats, spécialistes logistiques de mode), du luxe au bas de gamme.
- Une recherche de performance : nous avons recueilli le témoignage d'entreprises parmi les plus importantes en taille, les plus internationalisées, les plus réactives (fast fashion) et / ou en croissance. Quelques entreprises moyennes complètent ce panorama du secteur.

## 2010 : un contexte de remise en question

L'étude s'est inscrite dans un contexte de déstabilisation des acquis. Après plusieurs décennies de baisse des coûts d'approvisionnement, d'abondance des capacités de production dans le monde, et de montée en puissance de l'Asie en tant que zone de production, l'année 2010 marque une inflexion brutale pour l'habillement, avec en particulier la hausse simultanée des coûts de main d'œuvre, matières premières et transports.

Certes les grandes entreprises de mode que nous avons interrogées travaillaient déjà sur la performance de leur chaîne logistique, mais cette épée de Damoclès nouvelle sur les marges et prix de vente a aiguillonné la démarche : il s'agit aujourd'hui de trouver de nouveaux relais de compétitivité. L'optimisation de la chaîne logistique est au cœur des réflexions en cours dans les entreprises.

## La mode : une chaîne logistique bien spécifique

La logistique textile-habillement a longtemps été pilotée par des professionnels du secteur du textile, parfois issus du monde de la production. Depuis une quinzaine d'années, elle s'ouvre peu à peu aux professionnels, méthodes, et outils informatiques généralistes de la chaîne logistique. Elle bénéficie ainsi des apports des secteurs économiques connexes au secteur de la mode (distribution spécialisée, prestataires logistiques, éditeurs, consultants, ...).

Pourtant, si nombre de bonnes pratiques généralistes de supply chain sont applicables au textile, ce secteur possède des caractéristiques qui lui sont propres et ne doivent pas être sous-estimées :

- La mode est la seule à générer un nombre aussi important de produits nouveaux à chaque saison. Une optimisation de la chaîne logistique globale ne peut ignorer la création et le développement : elle doit être vue sous

---

<sup>1</sup> En 2001 et 2007 pour Eurovêt, en 2004 pour l'Espace Textile de Lyon et en 2009 pour l'Amith

l'angle du Value Chain Management, qui intègre la phase de design. Cette part prépondérante de produits nouveaux génère notamment pour le logisticien des obstacles en amont à la prévision et à la planification, et une gestion importante en aval des fins de séries (reverse logistics).

- L'habillement est le seul secteur à manipuler de façon aussi complexe les notions de saisonnalité, cycle de vie, rythmes de collection, degré de nouveauté (allant jusqu'aux permanents), et à avoir connu une telle accélération des temps de mise sur le marché des produits : dès lors, tout travail sur la logistique globale doit s'appuyer sur l'adaptation des temps au concept de la marque.
- La logistique de la mode est fortement touchée par l'internationalisation du sourcing et de la distribution, facteur central de la construction des organisations, délais et coûts.

### **La CREATION imprime ses rythmes, sa diversité, et ses besoins en solutions nouvelles à la chaîne logistique.**

« *How you start is how you finish.* » (Marque, Etats-Unis)

En logistique de mode, la création se traduit par des volumes. Dessaisonnalisation (multiplication des produits d'inter-saisons) et sur-saisonnalisation (nécessité d'apporter à l'instant t la doudoune ou la petite robe légère en réaction à la météorologie du jour), multiplication des lignes et des collections, tout contribue à une inflation du nombre de SKU (unités de stock).

Qui plus est, le renouvellement des produits est effréné, notamment en Europe (65% de nouveautés dans l'offre contre 49% aux Etats-Unis ou en Chine, sur notre échantillon), ce qui crée un contexte de visibilité limitée pour la planification logistique, et exige de fortes capacités de réactivité.

Enfin, l'accélération des rythmes –qui a constitué un axe fort au long des années 2000- contribue à la performance commerciale de distributeurs en incitant les chalandes à renouveler leurs achats en cours de saison, mais contraint également la logistique et les systèmes d'information à une souplesse et une précision uniques, pour synchroniser les livraisons en magasin.

En effet, amont et aval de la chaîne ne sont que partiellement interdépendants : l'offre peut être renouvelée toutes les 3 semaines en magasin mais conçue un an à l'avance, ou à l'inverse ne s'appuyer que sur une à deux collections, colonne vertébrale de la saison, et offrir un renouvellement continu de l'offre (plusieurs fois par semaine) sur des références conçues seulement quelques semaines auparavant. La capacité réelle à travailler à court terme (sur conception et approvisionnement en cours de saison) ne représente ainsi en moyenne sur l'échantillon que 7% des approvisionnements. Cette force d'actualisation est fondamentalement européenne, très marginale aux Etats-Unis, et liée aux donneurs d'ordres (essentiellement européens) en Asie.

Des entreprises de mode parmi les plus grandes cherchent à gagner en efficacité dès la création :

- en définissant plus précisément leurs attentes, le plan de collection,
- en posant des objectifs de réduction du nombre de prototypes, et en limitant les allers-retours avec les modélistes (des donneurs d'ordres ne réalisent plus d'essayages qu'à distance avec l'Asie : ils les visualisent sur écran),
- en segmentant le plan de collection par degré de nouveauté attendu, et en organisant le travail de création et de développement de prototypes en fonction de ce degré de nouveauté ciblé,
- en accélérant leur temps global de mise sur le marché, ce qui leur permet de concevoir les collections un peu plus tard.

Toutes ces mesures poursuivent des objectifs de réduction des coûts (coûts de création, de développement et fabrication).

La capacité à travailler à très court terme revient elle-même sur le devant de la scène grâce à ses vertus financières :

- Elle permet un lissage de la saisonnalité, donc des négociations de prix avec les fabricants.
- Elle assure une réduction des démarques : le donneur d'ordres commande moins à la fois, moins longtemps à l'avance, au plus près des ventes réelles.
- Elle autorise une diminution des immobilisations financières : le paiement des fournisseurs a lieu au plus près de la commercialisation des produits.

La tendance est donc à une rationalisation poussée du processus créatif, notamment aux Etats-Unis où le critère de coût est prépondérant. La segmentation par degré de nouveauté, par exemple, permet indubitablement une meilleure organisation de la chaîne dès la création du produit. Cette « mise en cases » ne semble cependant réellement pertinente que si :

- les talents, le facteur humain et des herbes folles sont préservés, même sur un champ plus délimité,
- les cadres (démultiplication des collections et des thèmes, processus de validation) sont assouplis,
- les rythmes –parfois en surchauffe- sont adaptés au concept et à la respiration d'équipes sous pression.

### **La géographie des APPROVISIONNEMENTS modèle profondément la chaîne logistique.**

L'Asie domine.

Certes les zones de fabrication sont plus diversifiées pour les distributeurs et marques européens (63% d'Asie en valeur pour les Européens contre 79% pour les Américains sur l'échantillon), ce qui leur permet de préserver une relative agilité de mode et de réactivité.

Mais la hausse des coûts ainsi que l'engorgement des capacités de production en Chine conduisent la profession à envisager un rééquilibrage au sein de l'Asie (glissement de fabrications de la Chine vers d'autres pays d'Asie) et vers les zones de consommation (Zone Euromed pour l'Europe et Amériques pour les Etats-Unis).

La co-traitance domine.

Sur l'échantillon, ce sont 67% des approvisionnements européens et 99% du sourcing américain qui suivent ce modèle, lié aux achats en Asie d'une part, à un modèle d'affaires qui privilégie la création et la commercialisation (davantage porteurs de valeur ajoutée) d'autre part. La production propre et la sous-traitance restent l'apanage du haut de gamme / luxe.

Le rééquilibrage envisagé des zones de production, en zone Euromed notamment, pose fondamentalement le problème de la capacité des entreprises à travailler en sous-traitance : beaucoup se sont délestées de leurs compétences techniques internes, et parfois les systèmes d'information ne sont pas paramétrés pour l'achat de tissus.

*« Le tee-shirt à un euro, les entreprises chinoise n'en veulent plus. » (Bureau de sourcing, Chine)*

2010 remet en cause ces deux dominations -de la Chine et de la co-traitance- dans les stratégies d'approvisionnement. Suite à la croissance soudaine de la demande américaine, les donneurs d'ordres européens et américains ont dû faire face en Chine à une hausse généralisée des coûts et à un engorgement des capacités de production. Le rapport de force s'est rééquilibré en faveur des fabricants qui ont pu en 2010 se délester de productions trop peu rémunérées, trop contraignantes, trop petites.

Là où les économies « habituelles » (matière et confection) présentent leurs limites, des économies « moins habituelles » commencent à poindre. L'ensemble de la chaîne de valeur est décortiquée, la moindre opportunité de gain de productivité traquée. On assiste à une massification des achats de matières, à une anticipation et une planification des besoins en étoffes, en capacités de confection et en transports, pré-requis pour des négociations poussées avec les fournisseurs.

Là où l'achat de matière était soigneusement externalisé, une « fausse sous-traitance » se développe : les donneurs d'ordres négocient des programmes directement avec les fournisseurs, même s'ils n'achètent pas l'étoffe eux-mêmes.

Là où le raccourcissement des délais était de mise, les temps s'allongent de un, deux, quatre mois, voire davantage.

Là où l'opportunisme orientait la performance de sourcing, la notion d'engagement revient sur le devant de la scène. Le premier degré en est le développement de partenariats / réservations. Le second degré repose sur des engagements fermes, des achats d'écrus et des réservations contractuelles. Le troisième degré est quasiment une curatelle : les donneurs d'ordres cherchent à occuper 100% des capacités de production de fournisseurs-clé, ou s'immiscent dans le management en apportant leur propre personnel pour une montée en productivité, voire une gestion complète de la production.

Le développement durable intervient également sur le terrain de l'enjeu concurrentiel des coûts puisqu'il limite l'accès à des productions très peu chères.

La connaissance technique des matières et de la confection pour les distributeurs et marques, les liens entre donneurs d'ordres et fabricants redeviennent des facteurs-clefs de succès, en Asie comme en délocalisation proche.

### **La démultiplication des options en DISTRIBUTION impose une logistique fine, souple et réactive.**

La logistique de distribution est soumise à une tendance constante de multiplication des canaux (retail, wholesale, internet, ventes privées, ...), des formats (des petites surfaces jusqu'aux flagship stores), et des rythmes (marchés Nord / Sud, multiplications des collections, ..). Pour y faire face, la gestion optimisée et centralisée de l'offre et des assortiments est primordiale, avec une priorité donnée au croisement entre les typologies de produits et de magasins. La logique d'une distribution "push", pilotée centralement, reste privilégiée.

L'axe du rythme / temps d'assortiment fait l'objet d'un questionnement de fond, avec une remise en cause grandissante du concept de "saison" qui rend plus difficile la gestion unifiée des marchandises à cycle court de type mode, avec celles plus permanentes.

La distribution des marchandises en mode "implantation et réassort" magasin reste une priorité opérationnelle des distributeurs, avec un niveau de service paradoxalement supérieur dans le mass market comparativement au secteur de haut de gamme, ce dernier restant encore marqué par le poids du commerce de gros et des quantités qui ne justifient pas la même fréquence de réassort que dans le mass market.

Le pilotage de stocks est une priorité opérationnelle, et selon les typologies de produits à cycle court (mode), moyen (basiques, reconduits), ou long (permanents), les techniques et indicateurs de pilotage sont différenciés pour une gestion optimale des écoulements et des ventes.

Dans le domaine de la logistique centrale, l'entrepôt unique et la concentration des sites a minima sur des zones continentale ou multi-pays est une tendance lourde, avec pour objectif en filigrane la limitation des stocks dupliqués. Le positionnement des services à valeur ajoutée (étiquetage, conditionnement, contrôle qualité, anti-volage) fait l'objet de vision encore contrastées selon les cas de figure, même si la priorité opérationnelle reste de remonter les services sur l'amont de la chaîne logistique (entrepôt de distribution, entrepôt fournisseur, voire fabricant) pour en minimiser les coûts et laisser les points de vente concentrés sur l'animation commerciale.

Ces entrepôts centraux dont la taille ne cesse de croître depuis plus de 20 ans font l'objet d'équipement ou de projets d'équipement en mécanisation et en automatisation, les acteurs Français tentant de rattraper leur retard par rapport à leurs concurrents anglo-saxons ou ibériques.

Dans le domaine de la logistique centrale, l'externalisation logistique ne fait pas l'objet d'un consensus, et les acteurs les plus soucieux de performance fine se déclarent peu enclin à externaliser leurs moyens logistiques.

Les transferts inter-sites et inter-magasins, habituellement rejetés par les logisticiens du fait de leur coût, font l'objet d'une application plus raisonnée pour optimiser les écoulements dans les différents canaux de distribution et points de vente, en particulier les petits formats dont l'assortiment est difficile à animer faute de capacité de stock.

### **LOGISTIQUE ET SYSTEMES D'INFORMATION sont en recherche d'intégration de l'ensemble de la chaîne.**

Dans le domaine de la prévision / planification, les méthodes éprouvées dans les secteurs des produits de grande consommation, pour des produits généralement à cycle long, trouvent encore peu d'applications réellement performantes du fait de la forte proportion d'articles nouveaux et du nombre de SKU à gérer, et d'une modélisation encore perfectible des cycles de vie des produits. La gestion optimisée de l'assortiment et de l'offre reste le maillon central des politiques de planification de la mode.

La pression constante aux optimisations logistiques de toutes natures, dans un contexte de pression sur les prix d'achat, fait émerger dans la mode une pratique nouvelle de la modélisation des processus et des flux. Cette pratique a le mérite de clarifier des concepts souvent flous et polysémiques utilisés par les acteurs de la chaîne logistique (telles les notions de saisonnalité ou de permanent). Cette tendance de modélisation est une réponse à la montée de la complexité concomitante à la multiplication des projets d'optimisations logistiques au sein des entreprises.

Ces modélisations servent à bâtir des organisations en capsules, pour des optimisations de flux dont la rentabilité est avérée (articles sans ruptures, projets de réactivité / fast fashion, sourcing à façon, ..).

Au global, les acteurs de la chaîne logistique déclarent subir une forte montée des demandes d'optimisation engendrant des projets en nombre important, et favorisant l'émergence d'une certaine complexité. Face à cette situation typique des années de sortie de crise, la sélectivité des projets est une clef importante, d'autant plus que les professionnels de la mode ne possèdent pas en général une culture forte de la gestion de projet.

En parallèle des optimisations logistiques, les systèmes d'information marchandises sont systématiquement appelés en renfort pour faire levier sur les politiques de flux. Si la maturité de certains secteurs des systèmes d'information est bonne (WMS par exemple pour la gestion des entrepôts), les entreprises de mode déclarent souffrir d'un manque d'intégration des données et d'une faible agilité des systèmes dans un secteur où la réactivité reste un levier essentiel pour maximiser l'écoulement de marchandises à risque fort de dépréciation.

La maîtrise des ERP (gestion centrale des achats et des ventes), des APS (prévision / planification), et des PDM / PLM (gestion de collection et du développement produit) est encore largement perfectible, et ces systèmes n'ont encore que partiellement apporté leur promesse d'optimisation de la chaîne logistique. La capacité des entreprises et de leurs salariés à exploiter des systèmes structurés est en partie en cause dans les résultats mitigés dont les systèmes d'information font preuve.

### Des chaînes logistiques de mode sous-tendues par la recherche de réduction des coûts et des temps.

Le contexte de déstabilisation des acquis en production, tel qu'il a été vécu par les donneurs d'ordres en 2010, remet plus fondamentalement en cause les organisations que la géographie des approvisionnements. L'objectif « toujours moins cher » évolue : il devient « optimiser pour économiser ». Il s'agit :

- **d'élargir la vision** de l'entreprise à l'ensemble de la chaîne, chaîner les maillons,
- **de clarifier des concepts** (saison, permanents, degré de nouveauté, productivité, développement durable, réactivité, flux de distribution) pour une gestion mieux adaptée au concept et plus fluide,
- **d'assouplir des structures** dont la rigidité nuit parfois à l'expression de l'activité (cadres de collection, processus de validation, politiques de fabrication, assortiments multi-paramétrés, transferts inter-magasins...).

Le tableau ci-dessous synthétise les complexités croissantes et besoins d'optimisation de la chaîne (en ligne) sur les trois grandes étapes de création, approvisionnement et distribution et leur traduction dans les systèmes d'information (en colonne).

Optimisation des chaînes logistiques de mode				
Complexification				
Création	Approvisionnement	Distribution	SI	
<p>Mode : le secteur qui renouvelle le plus ses produits</p> <p>Multiplication des SKU, lignes, thèmes, collections</p> <p>Morcellement des rythmes</p>	<p>Nombre d'étapes, opérations, spécialisations, et zones important</p> <p>Poussée de l'Asie</p> <p>Gestion des temps, documentation, transports</p>	<p>Multiple : multi-format / rythme / magasins / modèles (push / pull, VAD)</p> <p>Internationalisation</p> <p>Multi / cross-canal</p>	<p>Multiplicité des critères et typologies de flux</p> <p>Juxtapositions de progiciels spécialisés et développements spécifiques sous Excel / Access</p>	
Optimisation des chaînes logistiques				
<b>Développer une vision globale</b>	<p>Collections pensées selon les appros et la distribution, Nouveauté balisée (degré et quantité)</p>	<p>Massification, anticipation, planification</p> <p>Relocalisations, chaîne des coûts</p>	<p>Pilotage centralisé des stocks, centralisation des entrepôts</p> <p>Gestion globale de l'offre et optimisation de l'assortiment</p>	<p>Nécessaire intégration SI</p> <p>Centralisation des stocks, et des mouvements</p>
<b>Clarifier les concepts</b>	<p>Segmentation + organisation par degré de création, Fast fashion financière</p>	<p>Retour vers l'amont, besoin en compétences techniques</p> <p>Productivité, développement durable, réactivité</p>	<p>Saisonnalité, cycles de vie, permanents</p> <p>Modélisation des flux de distribution</p>	<p>Gestion des attributs produit en fonction du cycle de vie et des règles de gestion associées</p>
<b>Assouplir</b>	<p>Cadres de collection assouplis, rythmes adaptés aux concepts, herbes folles</p>	<p>Fausse sous-traitance, Zones et modes de sourcing repensés</p>	<p>Implantations et réassort multi algorithmes</p> <p>Transferts inter-zones / inter-magasins encadrés</p>	<p>Utilisation des progiciels de PDM / PLM en amont des ERP, alléger l'exploitation des progiciels centraux</p>

**Ces enjeux prennent des colorations propres à chaque zone.**

**L'Europe**, tout d'abord, se caractérise fondamentalement par son goût pour la mode. Cela signifie que le facteur temps constitue un levier réel de la supply chain, et un contrepoids au seul critère du coût. C'est dans ce contexte que diverses formes de fast fashion ont pu se développer, et qu'un bassin de production proche (Euromed) constitue toujours une alternative à l'Asie, Zara étant l'entreprise emblématique d'une stratégie par les délais. Cela explique également la diversité des structures en tailles et concepts, et une conception de la chaîne logistique au service de ses talents : les stylistes.

**Aux Etats-Unis**, la notion de coût est centrale et dessine de plus en plus fermement les contours des chaînes logistiques. L'approvisionnement se focalise sur l'Asie, capable de fournir avec fiabilité de grandes quantités peu chères en co-traitance. Ces achats desservent principalement l'immense marché intérieur, avec une réactivité plutôt inférieure à celle de l'Europe. La recherche de massification prime : les synergies entre marques (choix des étoffes, des fournisseurs, programmes communs) sont poussées, et les négociations avec les fournisseurs menées au niveau du groupe. La rationalisation de la chaîne logistique est souvent plus poussée qu'en Europe, sur ce seul critère du coût, du coup très mathématique.

*« L'enjeu, c'est la standardisation. Tout le monde suit les mêmes étapes. » (Groupe, Etats-Unis)*

**La Chine** se place dans un contexte particulier au confluent des marchés internationaux et de son marché local. La hausse de la consommation chinoise conjuguée à la baisse des quantités achetées par les donneurs d'ordres étrangers durant la crise a servi de révélateur à cet immense potentiel. Distributeurs, marques, confectionneurs, voire bureaux de sourcing, tous s'essayaient aux collections pour le marché chinois. Le style, qui se devait d'inspiration européenne, ose chez certains des stratégies plus adaptées aux goûts locaux. Le contexte est celui d'une immense filière locale, globalement plus centrée sur ses opportunités de marchés (en Chine et à l'export) et problématiques de croissance, que sur des objectifs de rationalisation de la chaîne logistique.