



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

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.

OLIVIER NOYER

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 branlebas 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 réassort 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



La part des ventes en produits barrés (soldes + promotions) est passée de 20 % à 30 % en dix ans dans l'habillement. En 2007, la baisse de la part des soldes est due aux bons résultats des « entrées de saison », qui ont amélioré le volume global des ventes de l'année.

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 « bascule 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 rodés 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 Dourcy, 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 ».