



(stratégies) MULTICANAL



C-Log en prise directe sur le multicanal

« **L**orsqu'on parle de supply chain omnicanal, cela suppose d'être réactif, car la gestion des pics d'activité est essentielle. Notre organisation des entrepôts et des ressources humaines répond à cette logique », explique

La filiale logistique du groupe **Beaumanoir** a fait du textile sa spécialité, en travaillant d'abord pour les magasins de sa maison mère, puis en vendant son savoir-faire à d'autres acteurs du retail. Face à l'élargissement des circuits de vente, la société personnalise la commande le plus loin possible dans son process.

C-Log en bref

Création en mars 2002.
Filiale du groupe d'habillement Beaumanoir (**15 000 employés, 2 800 magasins**).
6 entrepôts dont 1 à Shanghai (**115 000m²** de surface exploitée au total) mobilisant **300 collaborateurs**.
45 millions d'euros de chiffre d'affaires.
20 clients environ, dont les enseignes du groupe Beaumanoir (Cache Cache, Bréal, Bonobo, Morgan, Scottage, Vib's), ainsi que Eden Park, Sandro, Maje, Kickers, Vilebrequin, Paule Ka, etc.
85 millions de pièces expédiées
80 pays desservis.

Benoît Garçon, directeur exécutif de C-Log, qui dirige 300 personnes réparties entre cinq sites en France et un autre à Shanghai, en Chine. Chaque plate-forme a un patron et des chefs d'équipe, mais pas d'autres niveaux hiérarchiques. « Nos équipes en entrepôts sont autonomes mais interchangeables, avec 80 % de polyvalence obtenue par une simplification des métiers », continue-t-il. La poussée du e-commerce dans l'habillement modifie les horaires de travail chez C-Log, ancré dans le secteur textile. À l'origine, ses

entrepôts tournaient grosso modo de 8 h à 16 h cinq jours par semaine. Pour absorber des volumes multipliés parfois par 20, la journée de travail se termine désormais à 18 h, et se poursuit un samedi sur deux jusqu'à 19 h. Le logisticien, qui est commissionnaire de transport depuis 2012 – mais pas encore commissionnaire en douane –, emploie également quinze personnes dans son service informatique, six au département méthodes et quatre au service après-vente. « Notre



ADN, c'est l'autonomie, la proximité et la performance collective», revendique Benoît Garçon.

Croissance externe

La société verse un intéressement à ses salariés, calculé sur des résultats collectifs et non individuels, et se félicite d'avoir peu de turn-over. De plus, elle a réussi à exporter son savoir-faire à Cambrai (Nord) et à Compiègne (Oise), sites récupérés lors des opérations de croissance externe de sa maison mère, le groupe d'habillement Beaumanoir.

En mars 2009, son PDG Roland Beaumanoir reprend en effet Morgan, ses magasins de mode et son entrepôt de Cambrai, jusqu'alors sous-traité à DHL. Le jour du rachat, il envoie un SMS à la direction logistique pour lui signifier qu'elle a sept jours et sept nuits pour réintégrer le site et son personnel. Des employés quittent alors Saint-Malo pour aller former leurs nouveaux

Éviter les conflits d'intérêts

Le fait pour C-Log d'être prestataire logistique dans le secteur textile et d'appartenir en même temps à un acteur de marché de l'habillement, en l'occurrence Beaumanoir (Morgan, Cache-Cache...), peut poser problème. En fait, explique Bertrand Chabrier, le directeur de développement de C-Log, « nous ne sommes pas consultés si le client est un concurrent direct du groupe

Beaumanoir. En dehors du groupe, nous avons presque une vingtaine de clients, marques et enseignes d'habillement, et n'en avons jamais perdu un seul, ce qui valide notre expertise ». Apparemment, le responsable de C-Log compte bien gagner de nouveaux clients, notamment sur des segments comme le sport, où Beaumanoir n'est pas présent.

collègues dans le Nord et installer les logiciels maison. Il faudra plus d'une semaine pour réussir ce pari, mais Cambrai a trouvé depuis sa place dans le schéma de C-Log, en se concentrant plutôt sur le multicanal et l'international.

C'est à Saint-Malo qu'a démarré l'histoire de C-Log, en mars 2002, quand Roland Beaumanoir s'est dit qu'avec 100 magasins, sa chaîne de mode femme Cache Cache devait se doter de son propre outil d'approvisionnement. La filiale est créée et s'étend peu à peu localement pour accompagner la forte croissance de

sa maison mère, puis commence à vendre son expertise à l'extérieur. Ces sites bretons sont aujourd'hui fortement mécanisés, privilégiant les volumes. Plus près de Paris, Compiègne sert des clients dans le luxe et le haut de gamme, où les opérations manuelles sont primordiales. « Nous y traitons des vêtements d'une valeur de plus de 3 000 euros, qui demandent sept à huit interventions pour rembourrer les sacs et mettre un mot personnalisé, par exemple », explique Bertrand Chabrier, directeur du développement de C-Log. Sur l'ensemble de nos sites, nous pouvons



Les sites bretons sont aujourd'hui fortement mécanisés, privilégiant les gros volumes.

Tout gérer de A à Z

Le métier de C-Log, c'est la logistique du textile, c'est-à-dire des vêtements, des chaussures et de quelques accessoires de mode. Mais la société assure aussi la supply chain des produits non textiles nécessaires à l'exploitation des points de vente des enseignes du groupe Beaumanoir. Cela va des articles de marketing (kakémonos, emballages/sacs, mannequins d'expositions, catalogues, éléments de décor, affiches, goodies, etc.) au papier toilette, en passant par les terminaux de vente, les ordinateurs et les agrafeuses. « Cela représente 10% des flux gérés par C-Log », indique Bertrand Chabrier, son directeur du développement. L'entreprise a fait de cette activité une business unit à part entière il y a maintenant deux ans et demi.

L'entité génère aujourd'hui un chiffre d'affaires de 2,2 millions d'euros. Le stockage des articles non textiles, jusqu'ici disséminés entre différents entrepôts, a été concentré sur une des plates-formes de C-Log près de Saint-Malo, qui ne fait plus que cela. Une centrale d'achat a même été montée, si bien que les magasins du groupe Beaumanoir n'ont plus à acheter les consommables. Des solutions de packaging (emballage et calage) ont été mises au point en interne pour le transport de ces articles. Et surtout, cette prestation a été vendue à l'extérieur, car elle a séduit plusieurs clients. C-Log vient même de monter sa propre imprimerie avec un tunnel Canon, pour traiter tous les imprimés du groupe ! Un service qu'il compte aussi proposer à l'extérieur.



DR

Excentration géographique

Trois des cinq entrepôts que C-Log exploite en France se trouvent à Saint-Malo, la ville de sa maison mère, le groupe Beaumanoir. Les trois sites totalisent 70 000 m² de surface sur les 100 000 m² dont le prestataire dispose actuellement pour approvisionner les magasins des enseignes de Beaumanoir, et les points de vente d'autres enseignes textiles en France et à l'étranger. Ce dispositif, très régionalisé, offre a priori une faille par son excentration dans l'ouest de l'Hexagone. Même si les autres sites du groupe, basés à Cambrai (Nord), à Compiègne (Oise), et à Shanghai (Chine) – qui ne servent que Beaumanoir –, ouvrent le champ des possibilités, on peut toutefois se poser légitimement la question de savoir si cette concentration

géographique ne limite pas C-Log lorsqu'il s'agit de convaincre de nouveaux clients. « Nous sommes nés ici en 2002, et le groupe Beaumanoir compte beaucoup de ses magasins dans l'Ouest », répond son directeur exécutif, Benoît Garçon. Et la ville du Havre, d'où lui arrive jusqu'à présent le gros de ses marchandises, n'est pas loin. « Pour le luxe, qui est à Paris, c'est davantage un frein », reconnaît Benoît Garçon, même si Cambrai et Compiègne attirent déjà certaines maisons. Pour lui, l'excentration malouine ne semble pas être pénalisante en termes de coûts de transport, dans la mesure où le groupe gère de gros volumes, avec des points de collecte, de la massification et des plans de transport nationaux.

donc traiter aussi bien 6 pièces à l'heure pour le luxe que 10 000 dans l'entrée de gamme. »

Gestion des retours

Ce schéma fonctionne à partir d'un principe simple. Chaque client a un stock centralisé sur un site unique, qui sert aussi bien les magasins en France que ceux à l'étranger, et s'occupe aussi du déstockage, des retours, des points relais et, bien sûr, du e-commerce. Les colis qui arrivent donc de Chine, du Maghreb ou d'ailleurs sont non typés e-commerce ou points de vente physiques. C-Log dit « éviter ainsi les stocks résiduels », à l'heure où des distributeurs et prestataires font pourtant souvent le choix d'un site séparé pour les commandes e-commerce. « Nous ne sommes

Chaque client a un stock centralisé sur un site unique, qui sert aussi bien les magasins en France que ceux à l'étranger.



La différenciation dans le traitement des produits se fait le plus tard possible.

DR

pas organisés par canal de vente », souligne Benoît Garçon. La différence dans le traitement des produits de nos entrepôts se fait le plus tard possible, et la notion de canal n'apparaît que dans l'ordonnancement

quotidien. Nous réceptionnons et nous centralisons en fonction de l'analyse de la rotation des produits. Nous pouvons proposer à nos clients une solution en 2 h ou en 48 h, à midi, le soir, après des tris successifs.



DR



DR



Un portail web d'échanges sécurisés

À travers la prise en charge de sa chaîne de traitement des marchandises, C-Log génère près d'un milliard de données par an ! Des informations sur les stocks et leurs mouvements, mais aussi sur les flux amont et aval. Certaines sont précieuses, d'autres moins critiques. La société s'est mis en tête de les exploiter avec ses propres moyens, à partir d'un portail web d'échanges sécurisés appelé Extra-Log, mis au point avec certains de ses fournisseurs et partenaires. « C'est un outil ergonomique et intuitif, précise le directeur du développement de C-Log, Bertrand Chabrier. On l'a démarré en mai 2015 et, aujourd'hui, il y a en moyenne 150 connections par jour.

C-Log trie les infos, les rend compréhensibles et les met à disposition de ses clients en temps réel. C'est un service qui n'est pas facturé pour l'instant. Je ne vois guère que Viapost qui fait cela aujourd'hui en France. » Cet outil délivre des indicateurs clés, donne une vision par canal de distribution à partir d'un moteur de recherche, met à disposition des preuves de livraison et joue sur l'interactivité, avec des alertes par mail et chat pour le SAV. Extra-Log est branché à un hub d'information maison, qui gère une dizaine de sources de données puisées au niveau des entrepôts, d'étiquettes RFID ou encore de puces GPS associées à des containers. Il est relié au WMS Infolog exploité par

C-Log, ainsi qu'à son système d'information transport. « Nous disposons des données historiques et actuelles... mais il nous manque encore la donnée future », confie Bertrand Chabrier. Cet ancien responsable des flux chez H&M rêve ainsi d'ajouter dans cette tour de contrôle des informations portant sur la météo ou encore sur le trafic d'activités au sein des sites e-commerce et des magasins de ses clients. L'objectif étant d'augmenter la qualité du service et baisser les coûts. « Concernant la remontée de données météo, nous avons commencé le travail avec une société spécialisée », précise le directeur du développement. Quant à récupérer les données commerciales de ses clients, l'affaire a l'air moins aisée....

« Ce n'est pas tant une problématique technique, mais plutôt de l'organisation, et c'est la première marche pour la réussite de l'omnicanal. »

Automatisation

Sur la plate-forme la plus automatisée des trois sites dont dispose C-Log à Saint-Malo, les colis sont déchargés des camions sur un convoyeur, passent dans un tunnel RFID, puis arrivent jusqu'à un robot qui, aidé de navettes pour ses déplacements horizontaux, stocke en hauteur sur des casiers à double profondeur. À proximité, C-Log a aménagé une autre zone de stockage (15 000 colis de capacité) où les colis sont ouverts pour faire des prélèvements à la pièce sur les articles qui ont la plus forte rotation. Une trieuse, installée par Fives Cinetic, peut ensuite avaler 12 000 pièces à l'heure pour livrer 320 adresses. Mais le traitement manuel est éga-

Les colis sont ouverts pour faire des prélèvements à la pièce sur les articles qui ont la plus forte rotation.



La préparation des commandes web s'appuie sur des meubles traversants que C-Log a fait breveter.



lement possible, ne serait-ce que pour les grosses pièces (manteaux, etc), ou le e-commerce. La préparation des commandes web s'appuie sur des meubles traversants que C-Log a fait breveter, et qui peuvent voir transiter 5 000 articles par jour. Ce système voit passer actuellement 1 million de commandes par an, sans mécanisation. C-Log s'adapte jusque dans son service transport pour répondre à ces différents canaux de distribution. « Jusqu'en septembre 2015, nous avions deux stations d'èti-

quetage qui n'étaient pas flexibles pour entrer de nouveaux transporteurs ou de nouvelles offres de transport », indique son directeur transport et douane, Philippe Heiny. Depuis, nous avons investi dans une station chargeur dénommée Transware (fournie par Interlog), qui affecte automatiquement le bon transporteur en fonction du plan transport. » L'entreprise expédie ainsi près de 3 millions de colis par an, soit environ 17 000 tonnes.

Vincent Lepercq