



LA LOGISTIQUE DOIT-ELLE ÊTRE INTERNALISÉE OU EXTERNALISÉE ?

Alors que les marques et enseignes ont longtemps confié leur supply chain à des prestataires, l'omnicanal les incite à l'internaliser, ce qui entraîne des coûts et la recherche de compétences.

La logistique a longtemps été le parent pauvre de la filière textile. Préférant concentrer leurs investissements sur la conception et la production de leurs collections, les marques et les enseignes ont parfois laissé vieillir leurs entrepôts ou ont préféré confier ces prestations à des spécialistes. Mais la multiplication des canaux a entraîné de nouvelles habitudes d'achat, si bien que les consommateurs ne tolèrent plus l'indisponibilité des produits en magasin. Ils veulent être servis au moment et à l'endroit qu'ils ont choisis. Maîtriser sa supply chain de bout en bout et disposer d'une bonne visibilité sur tous ses stocks, qu'ils soient en entrepôt, en magasin, voire chez les fournisseurs, est donc devenu un enjeu majeur. Ainsi, de nombreuses marques et enseignes de mode font désormais le choix d'internaliser leur logistique afin d'en garder la maîtrise totale. D'autres, préférant toujours s'appuyer sur des prestataires dont c'est le métier, leur confient de plus en plus de



Le coût d'un outil logistique. L'importance des investissements nécessaires pour développer leur logistique conduit un certain nombre de marques et enseignes à recourir à des prestataires. Avec l'essor de l'omnicanalité, ils les chargent de nouvelles missions. (Olymp) Marijan Murat



Une connaissance totale des stocks. De nombreuses marques ont choisi de reprendre leur logistique en interne, car cela leur permet d'avoir une meilleure visibilité sur leurs stocks, qu'ils soient en entrepôt, en magasin ou chez les fournisseurs. (C-Log)

marché a pris de l'ampleur, avec notamment le développement des services de click & collect, qui pèsent jusqu'à la moitié des volumes du e-commerce, elles ont commencé à réinternaliser, à la fois pour gagner en savoir-faire et pour tirer sur les coûts de transport», observe Grégory Boulanger, managing director chez Accenture. Il rappelle que, dans l'univers de la mode, deux tiers des entreprises ont fait le choix de l'internalisation. «Si cet outil fonctionne bien, il n'y a aucune raison de le confier à un prestataire, car cela coûte cher.»

Les marques industrielles s'adressant à un réseau de détaillants multimarques, dont le business-model est totalement différent de celui des chaînes intégrées, préfèrent généralement faire appel à des logisticiens spécialisés. «La plupart des acteurs avec une dimension internationale déposent leurs stocks et les mettent à la disposition de leurs clients professionnels sur deux à trois hubs. Ces plateformes sont alimentées par plusieurs marques, ce qui permet de réaliser des synergies», estime Grégory Boulanger.

Nécessité du moment

Les choix peuvent aussi diverger selon les nécessités du moment ou selon le contexte économique et social. En décembre dernier, Pimkie, dans le cadre de son plan de relance, a décidé de transférer son entrepôt et ses équipes logistiques de Neuville-en-Ferrain, dans le Nord, sur le site de La Martinoire, à Wattrelos, chez le logisticien Log'S (groupe Grimonprez). Cette réorganisation lui permet à la fois de se recentrer sur son cœur de métier et d'éviter d'investir massivement dans la rénovation d'un outil vieillissant.

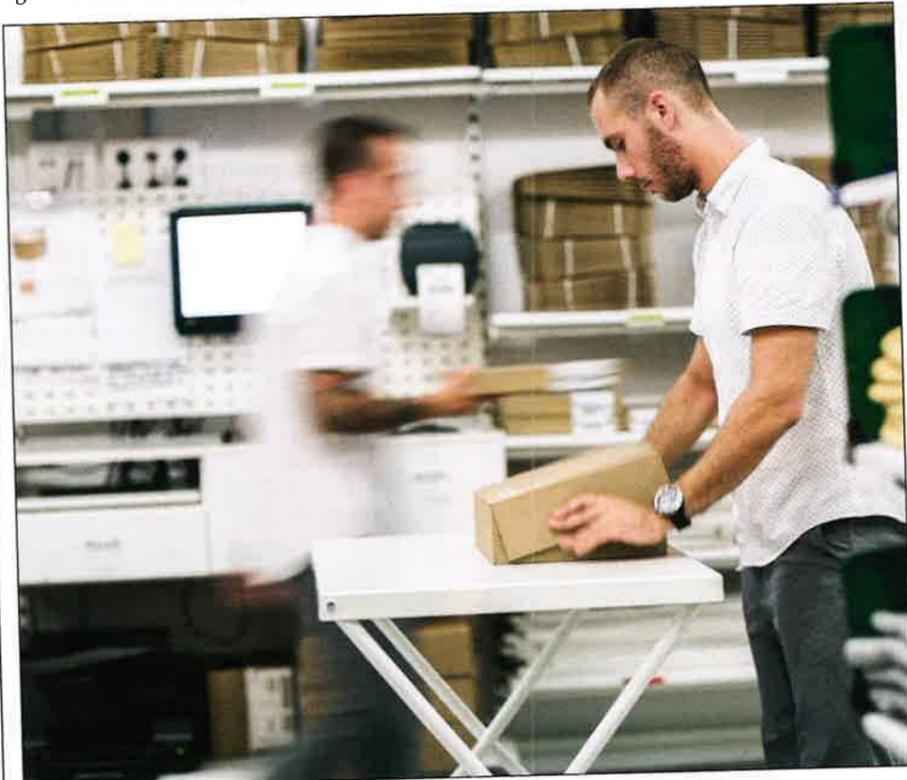
■ Trois exemples, trois choix différents

«J'ai connu les deux modèles, une logistique avec prestataire chez Go Sport, une intégrée puis confiée à un prestataire chez Cwf, une complètement intégrée chez La Halle et chez Géo. La principale raison pour laquelle on confie cette mission à un prestataire est souvent d'aller plus vite, de

Suite page 16 . . .

missions. Quel que soit le choix, les investissements dans la supply chain sont aujourd'hui massifs.

«Quand le business de l'e-commerce est né, les enseignes ont eu tendance à externaliser la logistique de leur site de vente en ligne avec un stock déporté. Lorsque le



La boutique devient une arrière-base logistique. Les marques et enseignes reprennent la main sur la préparation des commandes avec le développement du «ship from store», c'est-à-dire la préparation des commandes et leur expédition depuis un magasin. (Zara)



**Votre prestataire
Supply Chain omnicanal
Fashion & Lifestyle**

Retrouvez-nous sur www.clog.fr

●●●

disposer tout de suite des bonnes compétences. L'un des points d'achoppement est aussi lié aux questions de trésorerie. Investir dans la logistique ne permet pas un retour sur investissement immédiat. Il faut compter plusieurs années pour cela», confie Jean-Michel Fabre. Il est arrivé à la direction de la logistique de Gemo en novembre dernier, après avoir passé sept ans à ce poste au sein du groupe Vivarte. «Hier, la raison évoquée était celle de se concentrer sur notre cœur de métier. Aujourd'hui, à l'heure de l'omnicanal et des offensives d'Amazon, la logistique est partie intégrante de ce cœur de métier. Les stocks sont partout et nulle part. Je milite pour que la logistique soit internalisée.»

Automatisation

C'est le choix qui a d'ailleurs toujours été fait par Gemo. Aujourd'hui, afin d'accroître la productivité, le groupe textile investit fortement dans l'automatisation et dans son logiciel d'entrepôt mis en place par Manhattan Associates. Il cherche aussi à diminuer la pénibilité des postes de travail grâce à des supports de manutention. Il travaille avec le sourcing en amont pour faire réaliser des pochettes «prêtes à vendre», qu'il n'y a plus qu'à poser dans les rayons.

Les clients ne tolèrent plus qu'un produit ne soit pas disponible en magasin

«Pendant longtemps, nous avons été dans la logistique traditionnelle. Aujourd'hui, il faut aller plus vite et alléger les postes.» La logistique de Gemo s'appuie sur plusieurs entrepôts, dont l'un pour les chaussures et l'autre pour l'habillement. Des stocks uniques sont développés pour l'e-commerce et les livraisons des magasins, avec un système de gestion permettant d'optimiser les services de click & collect et, demain, le «ship from store» (livraisons préparées en boutique). La gestion des retours et des opérations commerciales est également assurée en interne depuis une autre plateforme.

A l'inverse, Ikks a préféré confier sa



Une palette de services étoffée. Les prestataires sont en mesure de proposer tout un éventail de solutions, avec des entrepôts sous douane, des services de transport multimodal ou une gestion des retours. (Log S)

logistique à un prestataire, en l'occurrence Logtex, ex-propriété de Zannier et désormais dans le giron du groupe familial Deret. Ce spécialiste de la logistique

des enseignes de mode, d'accessoires, de sportswear et de biens d'équipement a récemment lancé deux nouvelles plateformes. L'une à Moussey (Aube) est dé-

diée à la gestion multiclient (Absorba, Balibaris, Le Slip français...) et l'autre, à Cholet (Maine-et-Loire), se consacre à Ikks. «La question de l'internalisation s'est posée, mais, dans un contexte où tout va à 300 à l'heure avec l'omnicanal, il s'agit d'être réactif et de ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier. Il est, par ailleurs, difficile de supporter les coûts logistiques, même quand on est une grosse Pme», explique Sylvain Bosse, le responsable de la supply chain d'Ikks.

La marque-enseigne, qui réalise 20% de ses ventes auprès d'une clientèle parisienne, a également décidé de faire appel à un partenaire pour assurer une livraison plus rapide des réassorts de ses magasins parisiens et auprès de sa clientèle de particuliers qui achètent en ligne. Pour ce faire, elle déploie actuellement un hub logistique sur une plateforme de «cross-docking» à Beaubourg. «Les livraisons seront assurées à vélo et à scooter électrique. Nous avons déjà mis en place un service de livraison inter-magasins en deux heures à vélo. Pour le reste, nos six entrepôts historiques ont été regroupés chez Logtex, qui nous dédie 38.000 m² et gère tout de A à Z, de la réception des matières jusqu'à l'expédition des produits finis», indique Sylvain Bosse. La gestion des retours a également été confiée à Logtex, mais reste sous la supervision des équipes de l'entreprise. «J'ai visité les entrepôts de Zara, qui a fait



De nouveaux services réservés au textile. Les prestataires de logistique développent de nouveaux outils, comme les «pocket sorters», où les articles textiles sont placés dans des pochettes avant d'être envoyés en magasin. (C-Log) Manuel Clauzier

quet, le directeur du développement chez Damart. Le groupe, qui avait toujours privilégié l'internalisation, a fait ce choix pour le lancement d'une nouvelle activité de vente B to B en mode wholesale. «*Nous avons nos propres entrepôts en France et en Grande-Bretagne, avec des process très rodés, mais nous ne maîtrisons pas bien ce nouveau mode de livraison aux détaillants et aux enseignes, comme Intersport, Au Vieux campeur ou encore La Redoute.*»

Filiale du groupe Beaumanoir, C-Log centralise les articles dans son entrepôt du nord de la France et gère les process avec son propre outil informatique. «*Leur offre était pertinente en termes de tarifs et plus favorable pour notre activité saisonnière. Les délais de livraison sont rapides et les suivis mensuels... Nous avons noué une véritable relation de partenariat.*»

Damart continue par ailleurs d'investir dans son propre outil, avec, par exemple, le déploiement de systèmes de tri automatique des produits et des «pocket sorters», qui placent les articles dans des pochettes. «*Tous les stocks sont mutualisés. Nous réalisons jusqu'à 40.000 expéditions par jour en vente par correspondance et livrons 150 magasins en France et en Belgique. C'est notre cœur de métier,* estime Loïc Bouquet.

■ Les prestataires investissent dans de nouveaux outils

A l'instar de Damart ou de Gémo, qui investissent de plus en plus dans leurs propres outils pour les moderniser, les prestataires, qui font aussi face à une pénurie de main-d'œuvre et à un personnel souvent vieillissant, s'équipent. L'objectif est de toujours mieux répondre aux besoins de production et aux pics d'activité inhérents à l'univers de la mode. Dans ses deux nouveaux entrepôts, chacun composé de trois cellules de 6.000 m², réparties entre des zones de picking (étagères et barres suspendues pour le textile), des zones de stockage en palette et des ateliers (réception, contrôle qualité, colissage, retour, e.shop, personnalisation), Logtex a fait appel à Boa Concept,

afin de mécaniser certaines étapes de la chaîne logistique, comme le colissage et la préparation par ventilation des commandes. «*Nous restons solidement ancrés dans des régions qui ont su conserver les spécificités liées au textile. Nous avons donc à disposition les ressources et compétences nécessaires pour gérer de façon optimale la logistique omnicanale de nos clients,* précise Rémi Leblanc, le responsable du développement commercial.

C-Log, dont le chiffre d'affaires a crû de 9% en 2019 et qui a signé dix nouveaux contrats, s'est aussi doté d'un nouvel outil de gestion d'entrepôt (Wms), développé par Inconso. Il lui permet de proposer à ses clients une prestation clés en main et de les accompagner dans leur développement en France ou à l'étranger. Il a prévu une centaine de recrutements en 2020, pour plus de 40 métiers. Enfin, il teste la livraison électrique en collaboration avec la start-up bretonne Dropbird et s'est engagé aux côtés d'EcoAct, afin d'évaluer son bilan carbone et de lancer un plan d'actions pour proposer à ses clients une offre verte.

L'autre atout des prestataires est souvent de proposer une palette de solutions,

le choix de tout internaliser, en s'appuyant sur beaucoup de mécanisation. Son activité de "reverse logistic" ou logistique des retours, n'est, en revanche, pas internalisée, car il faut dans ce cas trier les produits et vérifier leur qualité. Chez Logtex, nous avons nous-mêmes une équipe d'une trentaine de personnes sur site qui sont des experts et ont une vraie connaissance du métier.

Autre cas de figure, celui de Damart, qui mixe les deux modèles. «*Il y a quatre ans, nous avons lancé un appel d'offres et sélectionné C-Log,* témoigne Loïc Bou-



Jean-Michel Fabre, le directeur logistique de Gémo. «A l'heure de l'omnicanal et des offensives d'Amazon, la logistique fait partie du cœur de métier. Les stocks sont partout et nulle part. Je milite pour que la logistique soit internalisée.»

Suite page 18 . . .

Log'S

LA LOGISTIQUE AU SERVICE DE VOTRE STRATÉGIE OMNISCANALE



Prestations sur-mesure



Gestion réactive des pics d'activité



Contrôle qualité simple ou avancé



E-commerce Retail & Négoce



Savoir-faire sur les articles pliés et suspendus



Gestion des retours & des articles non marchands Remise en conformité



Personnalisation des commandes

+ DE 50 MILLIONS DE PIÈCES TRAITÉES CHAQUE ANNÉE



WWW.LOG-S.EU



Des prestataires toujours plus spécialisés.

Le logisticien Log'S (photo) continue d'étoffer sa palette de services. Après avoir racheté Viapost Logistique connectée en novembre dernier, il a repris l'entreprise nordiste NewVogue, spécialiste des services de défroissage, de personnalisation et de contrôle qualité.

●●● avec des entrepôts sous douane, des services de transport multimodal, comme chez Log'S, qui dispose aussi du mode fluvial. Après avoir repris, en novembre dernier, Viapost Logistique connectée (Vlc), le groupe ne cesse d'enrichir son offre. «De plus en plus de marques et d'enseignes

textiles viennent nous voir pour reprendre leur logistique, préférant se concentrer sur leurs enjeux en magasin», relève Agathe Boidin, la directrice générale de Log'S. Nous gérons tous les encombrants pour La Redoute, accompagnons Blanche Porte, pour qui nous avons investi dans un "pocket sorter" destiné aux articles textiles. Nous pouvons mutualiser et répondre aux

pics d'activité et gérer la logistique des retours.» L'entreprise a, par ailleurs, créé une joint-venture avec Orchestra, afin que tous les stocks soient réunis et mutualisés dans un seul endroit à Arras. Enfin, Log'S a également racheté l'entreprise nordiste NewVogue, spécialiste des services de défroissage, de personnalisation et de contrôle qualité.

En s'appuyant sur toutes ces prestations clés en main, les enseignes peuvent de cette façon se consacrer à d'autres tâches. «Internaliser ou externaliser : il n'y a pas vraiment de règle. Tout dépend des profils des clients et de leur avancement dans leur stratégie omnicanale», fait ainsi remarquer Agathe Boidin.

CATHERINE PETIT ●

One to One ausculte toute la chaîne du commerce

EN dix ans, le marché français du e-commerce est passé de 37 milliards d'€ à plus de 100 milliards. Et il continue de progresser. Tous les distributeurs, et en particulier les enseignes de mode, qui réalisent désormais une bonne partie de leur chiffre d'affaires en ligne, se sont adaptés pour répondre à ces évolutions de la consommation et surtout pour mieux prendre en compte les exigences des consommateurs connectés, qui réclament les mêmes offres et services sur tous les canaux. C'est dans ce contexte que le Salon One to One Monaco, lancé il y a dix ans par Alain Laidet, s'est construit et a fait évoluer ses thèmes de prédilection, sans renier son format d'origine, axé sur une expérience immersive et de nombreux rendez-vous entre professionnels et en face à face. Pour sa nouvelle édition, il ne déroge pas à la règle. «Nous restons dans la continuité, avec toujours plus d'innovations», souligne Sonia Mamin, la directrice du Salon.

L'événement, qui se tiendra au Grimaldi Forum de Monaco du 17 au 19 mars prochain, présentera les tendances phares du marché du retail et de l'e-commerce, de l'intelligence artificielle à la data, en passant par la mobilité, le paiement et la personnalisation. Près de 185 partenaires seront au rendez-vous, tous fournisseurs de solutions. «Un tiers des exposants sont nouveaux. Nous devons suivre les évolutions du marché pour répondre à toutes les at-

tentes. Notre fil rouge sera "Get the power back". Les marques se doivent désormais d'être plus transparentes vis-à-vis de consommateurs plus engagés», précise Sonia Mamin.

Cocréation et seconde main

Quelque 2.000 participants, dirigeants et responsables d'e-commerce, sont attendus. Il y aura 21 secteurs représentés, tels que l'acquisition et la publicité, l'expérience client et le marketing de con-

tenu, le social media, la data, la digitalisation des points de vente ou encore la supply chain. Cinq conférences seront organisées, dont l'une, en ouverture, portera sur le moral des e-commerçants, tandis que la dernière, sous forme de table ronde, s'intéressera aux enjeux du développement durable, à la cocréation et à la seconde main. Nicolas Roher, le fondateur et président de Faguo, sera l'un des intervenants.

De grandes entreprises, comme Pinte-

rest ou Stripe, seront présentes pour la première fois. L'édition sera également rythmée par 130 ateliers experts, pendant lesquels les prestataires partageront des retours d'expérience accompagnés de témoignages de clients. Un village start-up accueillera seize jeunes pousses, sélectionnées sur les problématiques de la relation client, de la gestion des stocks ou encore de l'économie circulaire. Enfin, les logisticiens seront particulièrement bien représentés. «Nous voulons répondre à toute la chaîne du commerce, de bout en bout.»

Parmi eux, Chronopost présentera ses services personnalisés et ses modes de livraison responsable mis en place depuis septembre à Paris, avec des véhicules propres, électriques ou roulant au gaz naturel. Son objectif est de livrer toutes les grandes agglomérations françaises en véhicules propres d'ici à 2022. Xpo Logistics, l'un des principaux fournisseurs mondiaux de solutions de transport et de logistique, présentera son expertise pour le marché du e-commerce et pour les livraisons du dernier kilomètre. Il dévoilera ses capacités d'innovation en matière de robotisation et d'automatisation, via une expérience en réalité virtuelle, ainsi que des solutions pour la gestion des retours et de la reconditionnement. Ddp, Dhl ou encore Mondial Relay et Relais Colis seront aussi présents à One to One. Plus de 7.000 rendez-vous sont par ailleurs programmés entre les participants.

C.P. ●



One to One. Le Salon organisé à Monaco présentera les tendances phares du marché du retail et de l'e-commerce, de l'intelligence artificielle à la data, en passant par la mobilité, le paiement et la personnalisation. Mat Beudet