



TEXTILE Une filière **plus réactive**

Réduire les coûts et les cycles d'approvisionnement du produit est devenu un enjeu stratégique pour la quasi-totalité des marques et des enseignes textile aujourd'hui. Pour y parvenir, elles modifient et segmentent leurs zones de sourcing par types de produits et mettent en œuvre des outils collaboratifs.



Confrontées à une hausse des matières premières et pétrolières, à la fluctuation des taux de change, aux augmentations des coûts salariaux en Chine – leur principale zone de sourcing – mais aussi aux mutations profondes des modes de consommation, les entreprises du textile-habillement doivent impérativement s'organiser pour anticiper ou accélérer la mise sur le marché de leurs produits, tout en maîtrisant leurs budgets. « Dans un contexte où tout bouge très vite, la flexibilité est devenue un maître mot, note Laurent de

Bourmont, Partner chez Argon Consulting. Jusqu'à présent, les modes de fonctionnement de ces entreprises étaient trop rigides, notamment en mode masculin et enfant. Elles étaient trop centrées sur leurs métiers de commerçants. Les mouvements de délocalisation ont entraîné une perte de leur savoir-faire industriel. Elles se sont focalisées sur leurs réseaux de distribution, sur l'évolution de leur offre en oubliant un peu les enjeux industriels, la gestion de la production. » Certains analystes du secteur vont même jusqu'à déclarer qu'une « maladie du silo » plombe à présent de nombreuses

entreprises du secteur. Les développements de collections non concertés en interne entraînent des difficultés à réduire les délais et provoquent en bout de chaîne des problèmes de stocks ou des ruptures car bien souvent, les articles arrivent trop tard dans les boutiques.

Se différencier dans un contexte hyper concurrentiel

« La pression vient aussi des consommateurs qui réclament des nouveautés tout le temps. Certaines enseignes font maintenant jusqu'à 10 collections par an », observe Fabrice Canonge, Directeur Commercial Europe de Centric Software. Si la « fast fashion » n'est pas encore devenue un modèle universel (voir encadré page 70), la plupart des entreprises du textile sont néanmoins amenées à multiplier leurs collections en injectant en cours de saison des mini-collections, des collections capsules ou événementielles, et à élargir leur gamme de produits avec, par exemple, des familles d'accessoires coordonnés à leur prêt-à-porter pour présenter des thèmes en magasins. Contraintes à se différencier par leur création dans un contexte hyper concurrentiel et de crise (le marché de l'habillement a accusé un repli de 2,1 % en 2012 selon l'Institut Français de la Mode), elles augmentent le nombre de leurs références, ces dernières étant rarement renouvelées les années suivantes. Le secteur produit ainsi en moyenne plus de 80 % de nouvelles références par an. « Les structures de collections sont toujours définies au départ mais il faut réinjecter des thèmes et des groupes de produits tout le temps. Ce qui change pour nous, c'est d'avoir la capacité à piloter au plus près et au plus juste toute la chaîne logistique, de devoir gagner en vitesse et en fiabilité. Quand les stocks étaient plus importants, l'urgence était moins forte. Désormais, il faut jongler avec le minimum d'engagement et le maximum de réactivité »,



Judy Gnaedig,
Directrice
des Projets
Stratégiques
Mode
de Lectra



Thierry Lambert,
Associé
Gérant chez
Barthel
& Schunck
Consulting



Nicolas Peraldo,
Responsable
du PLM
chez TXT
e-Solutions

constate le Responsable de la Supply Chain d'un important groupe textile français.

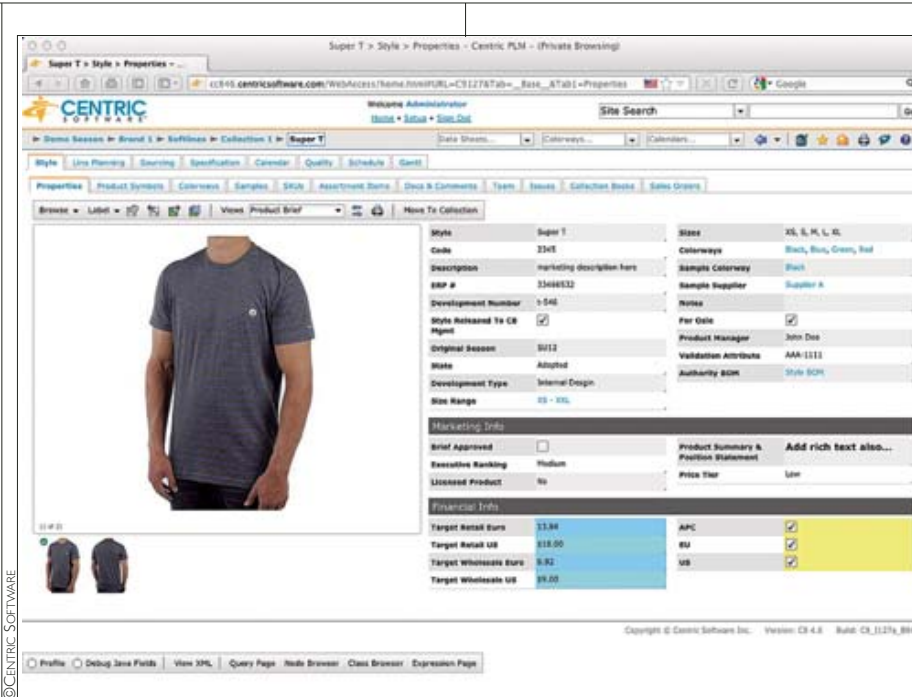
Accélérer le « time to market »

A tous ces facteurs s'ajoute le comportement devenu erratique du consommateur dont la conséquence est de créer des pics ou de fortes baisses de l'activité, et la multiplication des canaux de vente. En plus du négoce, des ventes dans leurs réseaux de magasins succursalistes, franchisés, affiliés et master franchisés à l'international, sans oublier les corners dans les grands magasins, les entreprises doivent désormais vendre sur Internet et adopter des stratégies cross-canal pour satisfaire ce client, quel que soit son mode d'achat. « *Le sujet fondamental que se posent aujourd'hui les entreprises du secteur est celui du développement produit. Comment doit-on opérer si l'on veut attaquer tous ces marchés ? Comment proposer des offres spécifiques ? Elles ont besoin de s'outiller pour gérer leur budget d'achat, construire leur offre. La dimension collaborative, le workflow est devenu un véritable enjeu pour accélérer le « time to market ». Objectif : avoir la capacité de développer rapidement un produit pour qu'il soit présent en magasin en début de saison. Il faut optimiser le sourcing des produits finis tout en diminuant les stocks souvent encore trop volumineux en entrée et en sortie de soldes ainsi que mettre en place des process pour identifier les « tops » qui se vendent bien afin de les acheter rapidement, et les « flops » afin d'anticiper les démarques. Et entre les deux, ce que l'on pourrait appeler le « ventre mou » de l'offre est souvent mal piloté* », analyse Thierry Lambert, Associé Gérant chez Barthel & Schunck Consulting.

Les Responsables Supply Chain prennent du galon

Pour faire face à ces évolutions, les « sourceurs » et les bureaux de sourcing étendent leurs fonctions. Ils deviennent plus polyvalents, alliant des qualités de bons négociateurs avec des compétences techniques sur les produits plus pointues, le tout enrichi

de capacités de vision sur le long terme. Car si le prix reste un critère important, il s'agit à présent de sécuriser ses approvisionnements. « *Le sourceur sera chargé de nouer des partenariats durables avec les fournisseurs pour les gros volumes et d'assurer un sourcing à deux vitesses, avec la recherche de zones d'approvisionnement plus proches, comme la zone Euromed pour les articles plus créatifs* », observe David Auger, Consultant PLM chez PTC. D'autres fonctions plus nouvelles apparaissent ou prennent de l'importance dans les organisations. « *Côté gestion, on parle de plus en plus des fonctions de « merchandise planning », terme anglo-saxon que l'on traduit plus ou moins bien par « planification merchandise », dont la charge est de travailler sur le cadrage de budgets, les plans de collection, les assortiments, les prévisions initiales, la mise en place et le suivi des produits en cours de saison*, explique Laurent de Bourmont. Côté opérationnel, le « tracking » traditionnellement concentré sur la logistique avec un suivi depuis la commande fournisseur jusqu'à l'entrepôt s'élargit et devient un « tracking » produit et commande. Il s'agit de piloter l'ensemble de la chaîne de délais depuis les premières esquisses du produit jusqu'au magasin avec un suivi pas à pas des avancements. Ce rôle est souvent confié au sein de la Supply Chain au « Calendar Manager ». Il va suivre l'avancement du cycle de conception produit avec une vision complète sur toute la chaîne et va notamment pouvoir anticiper les retards. Les entreprises les plus performantes aujourd'hui sont ainsi « *celles qui maîtrisent la traçabilité de leurs flux des pays de production jusqu'aux magasins* », observe Jean-Michel Fabre, recruté récemment au poste de Directeur Supply Chain de La Halle (groupe Vivarte) et Responsable notamment de l'équipe des Acheteurs-Sourceurs. Son service réunit des fonctions de planification, de prévisions, de pilotage des flux amont, de suivi logistique et des fonctions aval de suivi des approvisionnements en magasins, de gestion de pénurie et traitement des retours, jusqu'aux activités multi canal. Chez



©CENTRIC SOFTWARE

Damartex (marques Damart, Damart Sport, la Maison du Jersey, Sédagyl, Jours Heureux, Afibel, Delaby et Happy D), la direction de la Supply Chain a été créée depuis trois ans au

niveau du comité exécutif du groupe et positionnée pour mener une transformation culturelle qui doit la faire passer « d'une organisation par B.U (Business Unit), par pays et par silo à

une organisation plus matricielle et groupe », résume Fabrice Lamarche, Directeur Supply Chain du groupe Damartex. Le groupe Beaumanoir (enseignes Cache Cache, Bonobo, Scottage, Patrice Bréal, Morgan, La City) a quant à lui créé un nouveau poste de « Responsable Coordination des projets Supply Chain » dont les missions sont devenus stratégiques.

Le PLM au secours de la Supply Chain

Pour mieux gérer cette complexité, de nouvelles solutions collaboratives adaptées au métier du textile aident désormais les responsables à prendre les bonnes décisions. Ces outils, baptisés PLM pour Product Lifecycle Management (gestion du cycle de vie du produit), déjà largement utilisés par les industries aéronautiques et automobiles, sont développés par des spécialistes de la CAO (comme Lectra, Gerber, PTC ou encore Dassault Systèmes) ou de la planification (comme

TXT e-solutions). « Les PLM gèrent non seulement les bases de données techniques [ndlr : PDM] mais aussi tout le cycle de vie du produit avec un pilotage de l'axe temps, des premières esquisses jusqu'à l'arrivée du produit en magasin », analyse Laurent de Bourmont. Si leur mise en œuvre reste encore compliquée dans les organisations textile car les processus y sont très éclatés, elles séduisent de plus en plus. Selon une étude du Gartner Group publiée en 2011, 70 % d'entre elles devraient s'équiper ou se rééquiper de ces solutions d'ici deux à trois ans. « Jusqu'il y a peu, les enseignes équipées de ces technologies étaient peu nombreuses. Elles avaient un ERP, un système transactionnel en magasins, des outils logistiques et de prévisions, ainsi que des outils de création



pour les stylistes. Mais elles n'avaient rien entre le style et la production pour indiquer les spécifications produits, partager les données sur les composants... Avec le PLM, les coûts de production sont réunis dans un seul dossier pour que tous accèdent aux mêmes informations. Les budgets sont planifiés », observe Judy Gnaedig, Directrice des Projets Stratégiques Mode de Lectra. Pour Façonnable, qui s'est équipé de Lectra Fashion PLM, la solution a eu un impact à tous les niveaux de l'organisation. « Façonnable est à présent capable de mieux piloter le développement de ses collections et de suivre le rythme imprimé par la stratégie. La solution joue le rôle d'un fil rouge qui traverse toute l'entreprise de bout en bout en nous permettant d'être plus professionnels, plus rigoureux », remarque Amélie Serri, Chef de Produit Façonnable.

Les nouvelles cartes de sourcing

En deux ans, les cartes du sourcing du textile-habillement ont été totalement rebattues.

La Chine n'est plus l'Eldorado de la sous-traitance d'il y a 10 ans, même si le pays assure toujours environ 40 % des volumes d'importations textile européens. Non seulement les coûts de sa main d'œuvre ont augmenté, mais de nombreux fabricants chinois préfèrent désormais privilégier leur marché intérieur en imposant des conditions de prix et de volumes que ne peuvent plus supporter bon nombre de donneurs d'ordre européens. Selon une étude publiée par Kurt Salmon en 2012 (Global Sourcing Reference), le coût du sourcing pour le textile a ainsi quasiment doublé en Chine en six ans. Près de 70 % des importateurs hexagonaux ont donc commencé à diversifier leurs zones d'approvisionnement : au Bangladesh, devenu en 2011 le second fournisseur de l'Union européenne ; ou encore au Vietnam et au Cambodge, pour leurs gammes basiques ; dans des zones plus proches comme la Turquie – qui a l'ambition de tripler ses exportations vers l'Europe d'ici quatre ans – le Maghreb ou encore les Pays de l'Est, pour les collections moyen et court terme. « Nous constatons chez nos clients de gros changements dans la manière d'aborder leur sourcing », confirme Fabrice Canonge, Directeur ventes et marketing de Centric Software Europe. Après le « tout Asie », certains reviennent s'approvisionner en Afrique du Nord, en Turquie voire en Italie pour la maroquinerie. La crise a changé la donne. Le Bangladesh est souvent privilégié face à la Chine où les coûts de main d'œuvre sont plus élevés. » Certains gros donneurs d'ordre occidentaux, confrontés à un manque de produits finis et à des retards de livraisons, ont été contraints de s'engager de plus en plus tôt vis-à-vis de leurs fournisseurs et beaucoup ont dû modifier leurs cartes de sourcing. Moins de 20 % de la production de l'Espagnol Zara, par exemple, est aujourd'hui réalisée en Chine et le Suédois H&M est devenu le premier acheteur d'articles manufacturés du Bangladesh. « Les entreprises du textile se posent beaucoup de questions sur leur sourcing global. L'évolution des coûts chinois d'une part et des bassins de consommation d'autre part poussent les entreprises à repositionner leurs entrepôts de massification. Auparavant la plupart d'entre elles allaient naturellement à Shanghai », constate de son côté Laurence Jumeaux, Responsable secteur Retail de Capgemini Consulting. ■ PJ

Vers plus de collaboration fournisseurs

De plus en plus riches, ces solutions étendent leurs fonctions de base que sont la création, le développement produit et collections et le « costing » aux outils de collaboration fournisseurs, de planification marchandises et de sourcing comme c'est le cas de la dernière version 3.0 de TXT e-solutions. Autre exemple : celui de Dassault Systèmes, qui s'est allié en 2008 au groupe hongkongais Zymmetry Group pour développer la solution Enovia Apparel Accelerator for Sourcing and Production, reliant de façon transparente les bureaux de production et d'approvisionnement mondiaux ainsi que les intervenants extérieurs, aux sièges des marques et aux centres de vente au détail, grâce à une seule et unique plate-forme PLM. « Nous sommes de plus en plus sollicités. Peu d'entreprises textiles commencent néanmoins par mettre en place le PLM en attaquant d'abord la planification en amont. Il est difficile de mettre tout le monde d'accord sur une planification commune d'avant saison alors qu'idéalement, on devrait commencer par là », relève Nicolas Peraldo, Responsable du PLM chez TXT e-Solutions. ■

PASCALE JANVIER

Deux grandes tendances de la Supply Chain du textile

1 Plus de collaboration avec les fournisseurs

Les mutations dans l'économie chinoise ont également poussé les entreprises européennes à mettre en place des processus collaboratifs avec leurs fournisseurs, notamment pour la réservation des matières premières et les échanges de prévisions. Cette collaboration concerne plus particulièrement les circuits longs, impliquant des engagements très tôt de la part des fournisseurs, généralement de l'ordre d'environ 20 semaines avant la mise à disposition des produits. En donnant en avance des informations aux fournisseurs sur les volumes des matières à produire et les volumes par lignes de production, le donneur d'ordre segmente ses commandes, certaines étant lancées après le démarrage de ses ventes. « Le « collaborative planning » permet de réduire ce niveau d'engagement du donneur d'ordre, constate ainsi Laurent de Bourmont, Partner chez Argon Consulting. Dans cet échange, tout le monde est gagnant... »



© C. POUGE

Laurent de Bourmont,
Partner chez Argon Consulting

2 Les outils de planification marchandise s'allient aux outils décisionnels

De plus en plus d'entreprises du textile s'équipent de logiciels très puissants intégrant des systèmes de « cubes de données ». Ces outils décisionnels, utilisés dès la construction des collections, sont capables de réaliser de multiples croisements entre les structures des collections, les thèmes, les attributs des produits (prix, positionnement, etc.) et projettent des simulations pour conduire à des prises de décisions en cours de saison (anticiper un réassort, par exemple). Les solutions proposées notamment par TXT, Cegid, JDA, SAS, Prios, mais aussi SAP, Oracle ou des éditeurs issus de la BI (Business Intelligence) comme Cognos (IBM) devraient progressivement détrôner l'actuel et encore bien souvent incontournable outil Excel. ■ PJ

Tally Weijl va plus vite avec Centric et Manhattan

Tally Weijl, l'une des grandes marques de « fast fashion » européenne, connue pour sa mode « totally sexy » destinée aux jeunes filles et jeunes femmes, est présente dans le monde avec 760 magasins. Elle accélère encore la mise sur le marché de ses collections en s'équipant des solutions de Product Lifecycle Management (gestion du cycle de vie du produit) de Centric Software.

« La mise en place du PLM de Centric participe à notre stratégie d'expansion rapide au niveau mondial, caractérisée par l'introduction fréquente de nouvelles collections et par l'ouverture de nouveaux points de vente à chaque saison », explique Beat Grüning, Co-Fondatrice de Tally Weijl. Elle développe une dizaine de collections par an avec une équipe de design basée à Paris, qu'elle fait fabriquer par des sous-traitants dans différents pays (en Asie, mais aussi en Afrique du Nord où la société possède sa propre usine). L'enseigne a acquis les modules Business Planning, Product Development, Sourcing, Calendar Management et les solutions mobiles pour iPhone et iPad qui font partie de la suite Centric 8 PLM. « Ces dernières permettent notamment aux équipes qui visitent les fournisseurs de prendre des photos et de les enregistrer dans le PLM pour des demandes de notifications. L'outil est interfacé avec Adobe Illustrator sur lequel travaillent les designers. En amont, il intègre les acteurs de la planification. Il dispose aussi de modules très poussés avec des listes de spécifications pour les matières. Les acheteurs savent si celles-ci sont approuvées ou non », explique Fabrice Canonge, Directeur Commercial Europe de Centric Software. Avec cet outil, Tally Weijl pilote ainsi les processus de développement produit et sourcing de l'ensemble de ses collections habillement, chaussures et accessoires. Le logiciel est utilisé aussi bien par le studio de design et l'équipe de développement à Paris que par les équipes en charge de l'approvisionnement et de la planification, basées à Bâle, en Suisse. L'outil comporte aussi des fonctions de « scoring » (d'évaluation) des fournisseurs ainsi que des modules de tracking et de contrôle des matières pour répondre au règlement Reach (qui encadre l'utilisation des substances chimiques dans le textile).

Piloter au mieux les réassorts magasins

La marque de prêt à porter s'appuie aussi sur les solutions de Manhattan Associates pour anticiper ses flux de marchandises avant leur arrivée en entrepôts. Et ce, afin d'attribuer au mieux les produits par magasin, dont certains n'ont pas d'espace de stockage, et d'éviter ainsi des transferts. « L'une des tendances dans le textile étant de multiplier les collections tout en diminuant leur durée de vie en magasin, les entreprises ont besoin de piloter au plus près leurs approvisionnements », souligne Eric Leprêtre, Directeur Commercial chez Manhattan Associate. En amont, il faut accélérer les flux, trouver les produits plus rapidement. Mais lorsque ces produits arrivent, la demande a pu évoluer, être plus forte dans une région. Il faut pouvoir récupérer les prévisions de ventes, tenir compte des opérations lancées par le marketing et réattribuer plus finement ces produits qui auront été tracés dès le départ-fournisseur. Plutôt que de réceptionner, stocker, préparer une commande, on pourra « cross-docker » les envois en magasins. Tally Weijl a notamment choisi la solution « Extended Enterprise Management » pour échanger des données avec l'ensemble de ses 80 fournisseurs et avoir ainsi une visibilité sur ses stocks depuis le fournisseur jusqu'au point de vente. ■ PJ



Huit leviers pour améliorer la réactivité des entreprises textile

Le cabinet Diagma qui mène des missions pour des marques maîtrisant tout ou partie de leur production et des enseignes fonctionnant en négoce, sous-traitance ou co-traitance dresse une liste de leviers pouvant les aider à améliorer leur réactivité :

■ Travailler sur le processus de développement produit (gestion des priorités, parallélisation de certaines tâches...) pour réduire les délais de développement.

■ Combiner sourcing lointain pour l'effet sur les coûts et sourcing proche pour la réactivité, selon les typologies de produits, ou mettre en place du multi-sourcing.

■ Anticiper les besoins matières, voire prendre un risque mesuré pour garder de la réactivité, tout en anticipant ce qui pourra être fait des éventuels surplus.

■ Piloter la capacité des fournisseurs, pour passer d'une gestion en « lead time » à une gestion par priorité.

■ Travailler sur les minima/quantités économiques de commande, qui sont parfois induits par les choix de conception (par exemple, si des matières sont partagées entre plusieurs

modèles). Il est alors possible de fractionner les commandes, donc de gagner en réactivité

■ Opter pour un travail collaboratif avec les fournisseurs dès les étapes de développement du produit, pour accélérer le processus de mise au point et d'industrialisation.

■ Faire remonter le contrôle qualité le plus en amont possible, de manière à réagir au plus tôt en cas de problème.

■ Revoir l'ensemble du processus de réassort des points de ventes (étapes du SI, organisation entrepôt, transport aval).

Tous ces leviers nécessitent de faire évoluer le processus de travail et de mettre en place des outils pour mieux piloter les flux et partager les informations (outils de développement produit, de prévisions et de pilotage des approvisionnements, voire de planification et de production, systèmes de pilotage des approvisionnements des boutiques pour affecter les stocks là où se trouve la demande réelle). ■ **PJ**



© JFGULLAUME

Olivier Dubouis,
Associé, Diagma

Principaux bénéfices du PLM : réduire les coûts matières et mieux piloter le sourcing

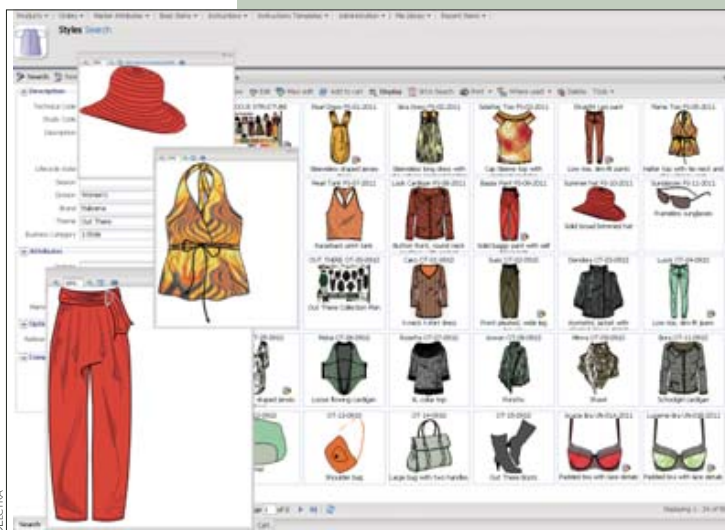


David Auger,
Consultant
chez PTC.

En intégrant plus en amont le processus de développement produit et le sourcing dans le PLM, il est possible d'optimiser les coûts, de mieux gérer les besoins en matières et en fournitures. « L'accès aux nomenclatures des produits, aux besoins en matières vont pouvoir orienter les choix et aider à mieux négocier ces matières qui représentent plus de la moitié du prix d'un vêtement, explique David Auger, Consultant chez PTC. Il est possible de gagner 3 à 5 % sur les coûts matières avec un PLM. » Le PLM va également donner accès aux bases de données fournisseurs, scorés par les acheteurs, les sourceurs, les responsables de collections et aider à mieux orienter les choix des zones de sourcing, en fonction des types de produits à fabriquer.

Accélérer la mise sur le marché des produits et anticiper la demande

« Dans une optique « fast fashion », les décisions au niveau du style doivent être prises le plus tard possible dans le processus de développement produit, de manière à ce que les dernières tendances soient prises en compte. Le PLM réduit le planning de développement », indique le cabinet KSA. Le PLM dynamise aussi les collaborations internes et externes. « Auparavant, les donneurs d'ordre étaient un peu déconnectés de leurs sources d'approvisionnements. En intégrant les agents et les fournisseurs dans le PLM via un portail fournisseurs, ces acteurs peuvent collaborer ensemble et accélérer le « time to market » – mise sur le marché des produits – de 25 à 40 %. » Les solutions de PLM permettent en outre de prendre des décisions d'achat et de conception plus tard dans le processus de développement après l'analyse des données de ventes de la saison en cours.



Améliorer la qualité et augmenter la productivité

Le partage des informations aide à augmenter la qualité des produits et diminue le nombre d'itérations sur les prototypes. L'entreprise entière dispose en temps réel d'une vue précise et à jour des données produits. Les défauts de qualité seraient ainsi réduits de 20 à 40 %, selon KSA. Le PLM aide aussi à orienter ses choix logistiques pour l'import entre les transports maritimes ou aériens. ■ PJ

Les collections se multiplient, les gammes s'élargissent

Il y a peu, la mode vivait au rythme de deux saisons par an. Anticiper la production, gérer la stratégie d'approvisionnement et la mise sur le marché de ses collections était alors un exercice bien maîtrisé par tous les acteurs du secteur de l'habillement. Mais si la notion de saison garde sa pertinence, la filière de la mode doit désormais jongler avec l'introduction de nouvelles collections appelées « capsules », « croisières », « événementielles », qui se multiplient tout au long de l'année. Selon une étude publiée en 2011 par l'Institut Français de la Mode (IFM), les entreprises textiles dans le monde créent en moyenne 5,1 collections par an et 6,6 pour les chaînes de grande diffusion, contre 4,7 il y a trois ans, et gèrent en moyenne 10.000 à 40.000 unités « modèle-taille-coloris » par an. Cette augmentation des livraisons de nouveaux produits en magasin est souvent assimilée à tort à la « fast fashion » (création de nouveautés en cours de saison livrées en boutique moins de huit semaines après leur conception). Elle n'est en fait qu'un séquençage de collections imaginées bien avant le démarrage de la saison. Selon l'IFM, le « fast fashion » ne concernerait ainsi que 7 % des 122 entreprises interrogées pour cette étude. ■ PJ