

TITRE	LA LOGISTIQUE DE LA FILIERE HABILLEMENT-DISTRIBUTION
AUTEUR	François DUTRIEZ
DATE	Septembre 2002
TYPE DOCUMENT	DEA « Hommes, Villes, Territoires » UFR de Géographie et d'Aménagement - Université des Sciences et Technologies de Lille
CONTENU	Résumé d'un mémoire de DEA portant sur l'organisation logistique du secteur de la distribution d'articles d'habillement.

Cette recherche porte sur la logistique des produits d'habillement, avec ses besoins et conséquences en matière d'aménagement et de développement des territoires. Elle vise à analyser la façon dont se comporte et évolue la logistique de ce secteur et à déterminer les interactions et interdépendances entre logistique et territoire au sein de la filière habillement-distribution.

La Métropole de Lille tient une place clé dans les recherches, compte-tenu de son rôle de leader cette filière. Cette étude est donc centrée sur les trois canaux de distribution présents dans la Métropole : la distribution spécialisée, la grande distribution et la vente à distance.

- ↪ *Dans le cadre d'une filière désormais pilotée par l'aval, les chaînes spécialisées prennent le pas sur l'ensemble des canaux de distribution.*
- ↪ *Le marché de l'habillement combine en amont la recherche de produits répondant aux demandes des consommateurs à des coûts compétitifs avec, en aval, la multiplicité des points de vente et le renouvellement rapproché des collections.*
- ↪ *La géographie de la filière habillement-distribution se traduit à la fois par une concentration des centres de décision et bases logistiques et par des bassins d'approvisionnement et réseaux commerciaux de plus en plus vastes.*
- ↪ *L'externalisation des fonctions, la recherche des meilleurs fournisseurs et la conquête de nouveaux marchés sont allés de pair avec l'élargissement de l'aire géographique des entreprises de distribution.*
- ↪ *La logistique, plus qu'un simple maillon d'une chaîne à optimiser, permet la coïncidence dans l'espace et dans le temps d'une offre et d'une demande. Elle assure la maîtrise d'un espace de plus en plus vaste et constitue un facteur de développement les entreprises et territoires.*

LES GRANDS TRAITS DE LA MUTATION DU SECTEUR DE L'HABILLEMENT-DISTRIBUTION

➤ L'émergence des chaînes spécialisées

La distribution dans le secteur habillement s'est considérablement modifiée depuis le début des années 80. Alors qu'en 1985 les magasins indépendants dominaient le marché en assurant 38% de la distribution, leur part est tombée à 21% en 2000.

Cette nouvelle donne a profité essentiellement aux chaînes spécialisées, devenues de fait les numéros un de la distribution (13% de parts de marché en 1985, 38% en 2000). Organisées en réseaux, ces chaînes spécialisées progressent au détriment des grandes surfaces dites « de première génération » (grands magasins et magasins populaires) mais surtout au détriment du petit commerce traditionnel.

Certains auteurs (MASSET-DENEVRE, 2000) notent que cette répartition dans la distribution pourrait toutefois changer dans les années à venir. En effet, l'étude des parts de marché, depuis janvier 2000, montre que les grands magasins et magasins populaires sont les distributeurs qui enregistrent la plus forte progression. A l'opposé, on constate que le circuit des hypermarchés et supermarchés s'essouffle.

Si les chaînes spécialisées maintiennent leur domination, les chaînes de grande diffusion, elles, reculent significativement. Ces dernières, commercialisant des articles pour homme, femme, enfant sur des surfaces supérieures à 800 m² avec un positionnement premier prix, ont connu entre janvier et août 2001 une chute brutale de leurs ventes.

➤ Une filière aujourd'hui pilotée par l'aval.

Aujourd'hui, la construction des collections a fortement évolué et la mutation du secteur de l'habillement se caractérise par un engagement des distributeurs dans la production. Cette stratégie de « remontée de filière » a pour objectifs une plus grande flexibilité des approvisionnements et une meilleure adaptation aux demandes ponctuelles des clients. Cette évolution se traduit par un renouvellement plus rapide des produits, une réduction des délais de conception et fabrication des articles, ainsi que des délais d'approvisionnement et de distribution en magasins.

Pour atteindre ces objectifs, différents moyens ont été mis en œuvre par les distributeurs : les approvisionnements en circuit court ; le travail à façon (TAF) ; une logistique performante, souple et réactive ; un système d'information permettant la gestion centralisée des magasins et le calcul de prévisions de vente article par article sur la base des ventes aux consommateurs. Ces moyens et objectifs constituent le cœur de la stratégie du pilotage par l'aval.

➤ **Un transport amont majoritairement maritime et dont la mise en œuvre est toujours sous-traitée.**

Le transport amont (entre les fournisseurs et les entrepôts) est sous-traité. Cette logique d'externalisation s'explique par une internationalisation accrue des bassins de production et par la volonté des distributeurs d'habillement de se consacrer à leur cœur de métier : la commercialisation de collections créées par leurs propres soins. Dans les faits, le transport amont est majoritairement maritime (pour les flux asiatiques) ou aérien en cas d'urgence. Quant au rail, seuls quelques distributeurs l'utilisent uniquement entre le port d'arrivée en Europe et les entrepôts.

Si la voie maritime est majoritaire pour les flux asiatiques, la route est utilisée pour les fournisseurs situés en Europe centrale et orientale ainsi que pour la partie européenne du transport amont des produits venant du Maghreb.

En fonction des volumes traités, existent en Asie des plates-formes amont chargées de consolider les volumes et transmettre les informations. Elles peuvent également assurer une fonction de contrôle (qualitatif et/ou quantitatif) avant chargement. D'une superficie moyenne comprise entre 500 m² et 3000 m², ces plates-formes sont sous-traitées auprès de transporteurs et logisticiens d'envergure mondiale avec des implantations locales.

➤ **Des entrepôts gérés en propre.**

85% des surfaces d'entreposage assurant les fonctions de dégroupage import, réception, stockage et préparation de commandes sont gérées en propre. Dans les faits, seuls les distributeurs disposant de plusieurs entrepôts pratiquent la sous-traitance, sans externaliser plus du tiers de leur superficie.

Il semble que le faible recours à la sous-traitance soit une tendance globale des distributeurs en France. Dès 1993, une étude menée par Alain GAREAU sur la grande distribution en France avait mis en évidence un rapport équivalent, avec 22% d'entreposage sous-traité, alors que cette tendance est inversée dans d'autres pays (la prestation de services atteint des proportions plus importantes en Grande-Bretagne avec un taux de sous-traitance logistique de 65%).

Dans le cas particulier de la filière habillement-distribution, deux-tiers des entreprises étudiées n'exploitent qu'un seul entrepôt. Cette configuration est un frein supplémentaire à l'externalisation pour des firmes qui ont placé la logistique au cœur de leur stratégie de développement.

➤ **Un transport aval sous-traité, majoritairement routier et multi-transporteurs.**

Le transport aval, des entrepôts du distributeur vers ses magasins ou clients, est sous-traité dans tous les cas.

Chez la majorité des distributeurs spécialisés, la livraison est confiée à plusieurs transporteurs spécialisés sur une région et sélectionnés en fonction de leur capacité à livrer toutes les régions commerciales si l'un des transporteurs est défaillant. Dans les faits, les distributeurs spécialisés travaillent en moyenne avec une dizaine de transporteurs pour les quatre principaux pays qu'ils couvrent (France, Italie, Espagne et Belgique). Chez les trois quarts des distributeurs, le cahier des charges transport spécifie de livrer les magasins le matin, parfois sur un créneau horaire précis (avec un battement d'une heure).

Le transport par route est largement majoritaire. Rares sont les cas de ferroutage, faute de souplesse.

L'organisation transport des entreprises de vente à distance est différente pour deux raisons : la vente à distance travaille avec moins de transporteurs ; les destinataires des livraisons sont des clients, non des magasins.

Les entreprises de VAD dites « généralistes » ont toutes développé des réseaux de distribution qui leur sont propres par le biais de filiales transport (une par entreprise de VAD) assurant la livraison de 75 à 80% des colis. Les colis sont livrés directement aux clients, ou déposés dans des relais. Les colis non pris en charge par ces filiales (environ 20%) sont remis à La Poste. Les articles les plus volumineux (quelques % des flux) sont traités par voie directe : du fournisseur au client final.

Pour les entreprises de vente à distance ayant un catalogue spécialisé et commercialisant moins de pièces que les généralistes, la part des colis remis à La Poste est par contre majoritaire avec de 60 à 90% des envois.

➤ **En synthèse : une répartition des modes de transport privilégiant le maritime en amont et le routier en aval.**

Pour les flux amont, le maritime est majoritaire avec plus de 60% des volumes et la route est le deuxième mode utilisé avec 30% des flux. En aval, le transport par route est largement dominant, voire exclusif. Le transport ferroviaire est peu utilisé en raison d'un manque de souplesse.

Parmi les nouvelles tendances en transport aval, l'aérien se développe pour les livraisons des « magasins lointains ». Compte-tenu de l'internationalisation des réseaux commerciaux (nouveaux marchés) et de la centralisation des fonctions d'entreposage, la part de ce mode de transport est appelée à augmenter dans les années à venir.

LES TRADUCTIONS TERRITORIALES DE CES CHOIX ET ORGANISATIONS LOGISTIQUES.

➤ Deux zones d'approvisionnement : le « grand import » avec l'Asie et l'Océan Indien et le « proche import » avec le Maghreb et l'Europe centrale et orientale.

Si la répartition varie suivant les canaux de distribution, des tendances générales se dessinent et les approvisionnements en grand import (Asie et Océan Indien) constituent en volume les deux tiers des flux.

La géographie des approvisionnements : importations en volume (en % du nombre de pièces) (F Dutriez, 2002)				
Grand import		Proche import		
Asie	Océan Indien	Maghreb	PECO	Autres pays d'Europe
De 40 à 70%	De 5 à 10%	De 10 à 20%	De 10 à 20%	De 5 à 15%

➤ Les entrepôts : une organisation logistique centralisée dominante.

La logistique centralisée constitue l'organisation la plus répandue (elle se retrouve dans les trois quarts des entreprises). Plus de 70% des surfaces d'entreposage des organisations étudiées se situent dans la Métropole ou dans la « très proche Eurorégion », ce qui confirme une nette tendance à la centralisation des organisations logistiques.

En complément de ces organisations qui concernent les entrepôts permanents des distributeurs, peuvent exister des entrepôts pris en location précaire afin d'absorber une pointe d'activité, de stock, ou pour une opération particulière. En fonction des opportunités et des disponibilités du marché, on privilégie les entrepôts situés à proximité d'un établissement permanent du distributeur ayant pour mission de « piloter » ces sites déportés.

➤ Une consommation des surfaces d'entreposage différente de celle de la grande distribution.

Pour les organisations logistiques du secteur de l'habillement-distribution, le rapport entre surfaces d'entrepôts et de magasins montre un ratio moyen de 5 m² d'entrepôts pour 10 m² de magasins. A titre de comparaison, une étude similaire (GAREAU, 1993) avait trouvé un ratio de 7 m² d'entrepôts pour 10 m² de magasins pour la grande distribution.

➤ La fonction logistique présente un niveau d'emploi proche de celui de l'industrie.

La mesure de l'emploi (en équivalent temps plein ETP) montre une moyenne de 80 salariés pour 10 000 m² d'entrepôts, dont plus de 60% en préparation de commandes. Cette moyenne masque deux groupes nettement distincts : les distributeurs spécialisés dont le taux est compris entre 50 et 60 emplois pour 10 000 m² d'entreposage et les entreprises de ventes à distance qui emploient plus 90 salariés pour la même superficie.

Suivant les secteurs, un entrepôt de 20 000 m² emploiera ainsi de 110 à 180 salariés en moyenne sur une année.

➤ Vers une internationalisation accrue de la distribution au départ des sites logistiques actuels.

Marqués par une internationalisation notable de leur géographie commerciale, les distributeurs livrent en moyenne un peu plus de cinq pays européens au départ de leurs entrepôts français :

- Les distributeurs spécialisés privilégient quatre pays européens : la France, l'Espagne, l'Italie et la Belgique.
- La vente à distance est plus tournée vers l'international avec six pays : la France, la Belgique, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la Suisse et le Portugal.
- Quelques firmes françaises s'implantent sur d'autres continents (Etats-Unis, Canada, Chine, Japon, Moyen-Orient).

Compte-tenu des objectifs de croissance des firmes (conquête de nouveaux marchés), cette tendance se renforcera dans les années à venir. L'impact et les effets logistiques sur le territoire de la Métropole de Lille ou de sa proche Eurorégion seront ainsi maintenus, voire accentués.

LES BESOINS DES ENTREPRISES EN MATIERE DE LOGISTIQUE

➤ L'influence de l'histoire des entreprises dans les localisations logistiques.

Sans revenir sur son histoire, la métropole lilloise est devenue un lieu privilégié d'implantation et de développement des centrales d'achat des chaînes spécialisées, des grandes surfaces spécialisées, de la grande distribution et de la vente par correspondance. L'histoire a eu des conséquences en matière de choix logistiques. Au début de leur développement, certaines firmes ont utilisé d'anciens bâtiments industriels pour les reconverter en entrepôts. Ces bâtiments, qu'ils soient ou non encore utilisés aujourd'hui, ont inscrit en zone urbaine une partie de la logistique de ces entreprises, malgré certaines difficultés d'exploitation (circulation des poids lourds, voirie inadaptée ...)

Ce phénomène de « permanence géographique » explique que certains distributeurs aient maintenu des entrepôts au cœur des villes de l'arrondissement de Lille.

Ces localisations intra-urbaines ont parfois été renforcées (avec la croissance propre des distributeurs) par la nécessité de disposer de plusieurs bâtiments proches les uns des autres. Ce schéma logistique se retrouve par exemple dans la VAD avec des entrepôts situés dans un rayon, en distance-temps, de quinze minutes maximum. Dans ce cadre, les liaisons inter-entrepôts doivent être fiables et régulières (pas d'embouteillages).

➤ Les critères de choix des entreprises de distribution

Les critères d'implantation des entrepôts répondent à des paramètres multiples à l'échelle locale, nationale et internationale.

La centralisation des fonctions logistiques et des centres de décisions est une tendance qui se retrouve dans une majorité d'entreprises de ce secteur. Elle se traduit territorialement par une localisation dans la Métropole de surfaces d'entreposage à proximité des centres de décisions.

→ A l'échelle nationale et internationale, c'est la stratégie logistique et commerciale qui prime.

Le premier critère est donc la stratégie du distributeur qui décidera de l'organisation territoriale de sa logistique.

Dans ce cadre, la découpe géographique (un territoire pouvant être une région, un pays ou un groupe de pays) résulte de deux questions principales :

- Le territoire considéré (c'est-à-dire la zone de distribution) justifie-t-il ou non un entrepôt ? La réponse dépend en partie d'un ratio « nombre de clients à servir / coûts du stockage et du transport ».
- L'organisation logistique pourra-t-elle atteindre les objectifs de réactivité fixés par la firme (être réactif à la journée dans les trois quarts des cas) ?

Ces questions amènent les entreprises à se rapprocher du barycentre de leurs clients et de leurs marchés. Ceci étant, le degré de précision de cette notion dépend de l'échelle où se situe : la localisation d'un entrepôt va ainsi « du probable au possible ». Si la Métropole de Lille se situe au cœur du marché européen de la VAD et permet de livrer les territoires français, allemands et anglais en 24 heures, c'est également le cas -en théorie- d'autres agglomérations de l'Eurorégion. De même, les distributeurs s'internationalisant de plus en plus et dépassant parfois le cadre européen (Moyen Orient, Etats-Unis ...), la notion de barycentre évolue et perd de son importance.

Ces critères donnent une importance majeure au local et à ses caractéristiques.

→ A l'échelle locale, on privilégiera le « long terme » et la « fonctionnalité logistique ».

« Long terme » (disposer d'une organisation pérenne) et « fonctionnalité » (disposer d'une organisation fiable et réactive) sont les deux objectifs qui guident les choix logistiques au local.

Ces objectifs se déclinent en cinq familles de critères, dont les plus importants concernent les équipements et infrastructures logistiques.

- En premier lieu intervient la qualité des infrastructures de circulation (grands axes et nœuds autoroutiers) avec deux critères majeurs : la régularité des approvisionnements et la fiabilité des délais.
L'accessibilité des zones d'activités, mesurée en « distance-temps » représente le premier critère de choix des distributeurs qui privilégieront des sites pour lesquels les temps de transport sont réguliers tant à l'aller qu'au retour. En outre, le travail en temps réel (« temps continu ») impose que cette accessibilité soit identique quelle que soit l'heure de la journée.
- La disponibilité foncière constitue la deuxième famille. L'objectif est ici de pouvoir construire en propre un entrepôt en plusieurs tranches, ou de construire des entrepôts proches les uns des autres au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise.
- Troisièmement, pour un site destiné à l'international on privilégiera une plate-forme intermodale ou une zone d'activité avec des jonctions rapides (par rail ou route) vers un ou plusieurs ports et aéroports.
Cette notion, de plus en plus importante en raison de la dimension internationale des distributeurs, constitue un deuxième volet de l'accessibilité générale (multi-échelles : régionale, nationale, internationale). Un même entrepôt pourra aussi bien livrer Lille que Dubaï ou Barcelone.
Dans tous les cas de figure, les distributeurs privilégieront des zones d'activités suffisamment importantes et denses où l'offre transport est plurielle, satisfaisante et concurrentielle.
- Quatrièmement, le bassin de main d'œuvre apporte un atout supplémentaire. Les décideurs privilégient alors moins la quantité que la qualité de la main d'œuvre disponible.
- Enfin, d'éventuelles aides fiscales interviennent dès lors que les critères précédents (centrés sur le long terme et la pérennité du site) sont satisfaits.