



# Avis d'expert

## Luxe et Supply Chain

### Le secteur du luxe confronté aux exigences du retail

**En termes d'image et de satisfaction client, offrir un service irréprochable est un impératif dans le secteur du luxe. Mais avec le développement récent de réseaux de distribution en propre, les marques doivent adapter leurs méthodes d'approvisionnement pour offrir un tel niveau de qualité. Des pratiques éprouvées existent pour y parvenir sans avoir à renier ses spécificités.**

#### Les recommandations des experts de PEA Consulting

*La démarche préconisée, que PEA Consulting est en mesure d'accompagner, tient en sept étapes :*

1. Impliquer la direction générale et les directions métiers afin de les sensibiliser à l'intérêt d'une transformation des modes de pilotage des flux
2. Définir les orientations cibles de gestion des flux et les rôles de chacun (Marketing & création, Supply Chain, Retail...)
3. Réunir les données utiles, essentiellement commerciales et les analyser dans le contexte métier
4. Modéliser le réseau (typologie de boutiques, familles d'article, segmentation...)
5. Définir les règles, les processus, les infrastructures et les outils informatiques nécessaires au fonctionnement optimal de ce modèle (prévisions, principes d'achats, plans d'approvisionnement...)
6. Mettre en œuvre le plan d'action en accord avec la stratégie de développement de l'entreprise
7. Mettre en place les indicateurs de mesure des gains de la nouvelle solution de pilotage des flux

Ces dernières années, l'industrie du luxe a connu une profonde mutation de ses modes de distribution. Pour assurer un contrôle total sur leur marque, et ce jusqu'au client final, nombre d'entreprises ont en effet délaissé la traditionnelle approche indirecte (*wholesale*) pour constituer leur propre réseau de boutiques (*retail*).

Ce choix de mode de distribution, validé par plusieurs réussites spectaculaires, est l'évolution naturelle de toute marque forte. Le marketing est en effet mieux maîtrisé, l'indépendance est renforcée, les boutiques constituent de véritables écrins pour les produits et permettent d'élargir les gammes jusqu'à développer de véritables univers, et enfin la rentabilité augmente grâce au cumul des marges.

#### Du wholesale au retail

Mais passer du *wholesale* au *retail* n'est pas une tâche facile. Désormais en première ligne face au client, l'entreprise est responsable du produit depuis sa fabrication jusqu'à sa vente effective. Elle doit gérer l'approvisionnement des boutiques en évitant ruptures et excès de stocks, faire les choix commerciaux les plus adaptés à chaque point de vente, et enfin, avec un nombre croissant de boutiques, prendre en charge un véritable réseau, souvent international, dont la gestion réclame une organisation adéquate.

Dans le modèle *retail*, l'enjeu est donc celui-ci : toujours disposer du bon produit, au bon moment, au bon endroit et dans les bonnes quantités.

Loin d'être propre au luxe, cette problématique de *supply chain* concerne

de nombreux secteurs, dont l'expérience peut être instructive.

#### L'exemple des marques enseigne

C'est notamment le cas des marques enseigne de l'habillement, qui, malgré leurs différences avec le luxe, présentent des analogies intéressantes. Confrontées plus tôt aux enjeux du *retail*, elles ont dû, elles aussi, développer les bonnes pratiques *supply chain*. Ce sont d'ailleurs les premières à l'avoir fait qui ont conquis des positions dominantes et qui perdurent aujourd'hui.

La *supply chain* envisage de façon globale la destinée des produits au sein du réseau de distribution. Son pilotage est confié à un gestionnaire des flux produits qui prévoit les achats, contrôle les mouvements et gère les stocks. Il joue un rôle de l'ombre, mais essentiel, intermédiaire entre l'amont (création/marketing/production) et l'aval (boutiques) sans pour autant empiéter sur le travail des uns et des autres. Il se charge de faire coïncider l'offre et la demande pour optimiser les ventes. Il adopte pour cela une démarche systématique et rationnelle qui lui permet d'optimiser les rouages de l'entreprise sans altérer ce qui en fait son essence.

#### Prévision des ventes

Sa première tâche consiste à dresser des prévisions de ventes sur la base de l'historique disponible. Malgré les différences d'une collection à la suivante, malgré parfois des quantités très faibles ou des variations de grande ampleur, il existe des outils qui permettent de déceler les récurrences et d'établir des estimations par familles de produits.

**Préparation des achats**

Sur la base de ces prévisions, on définit un plan d'assortiment qui prend aussi en compte la typologie des boutiques (taille, localisation...) et les spécificités de la clientèle (tailles, coloris...). On s'appuie ici encore sur l'historique mais aussi sur l'expérience de chacun pour que chaque type de boutique dispose de la représentativité de la collection et de la profondeur de stock la plus adaptée à sa clientèle et à son niveau d'activité.

**Distribution et réassort**

Toutes les boutiques n'ont pas le même volume d'activité, les mêmes surfaces de stockage ou encore le même statut vis-à-vis de la clientèle. Le processus d'approvisionnement doit donc prendre en compte autant des considérations purement logistiques (création d'un centre de distribution, automatisation du réassort...) que des critères spécifiques à la marque. On peut ainsi dissocier la gestion des produits saisonniers des produits intemporels et emblématiques sur lequel un client ne peut envisager une rupture.

**Suivi et ajustement des achats**

Malgré tout le soin apporté aux prévisions initiales, l'entreprise est soumise aux aléas de la conjoncture ou aux caprices de la météo. Un tableau de bord (Open to buy) doit permettre au gestionnaire de flux de suivre avec précision l'évolution des ventes et de prendre des décisions rapides en termes d'achats ou de stocks.

Si un article s'arrache, on peut choisir de le laisser se raréfier pour attiser l'envie, mais au moins cette décision est-elle délibérée !

**Rééquilibrage**

Souvent utilisé dans le secteur haut de gamme (lorsque les marges sont suffisantes), le rééquilibrage consiste à transférer des stocks entre les boutiques. Ce processus lourd et coûteux peut néanmoins être semi automatisé grâce aux outils de gestion de la *supply chain* et ainsi s'intégrer à la gestion globale des flux.

**Fin de saison**

En fin de saison, on écoule les invendus et on fait place à la nouvelle collection.

L'ampleur de cette dernière étape est minimisée par l'optimisation de toutes les précédentes. La politique choisie (soldes, retours, canaux alternatifs...) pourra être intégrée à l'ensemble du processus *supply chain*.

Les outils et les méthodes qui permettent de rationaliser et d'automatiser ainsi le processus d'approvisionnement d'un réseau de boutiques d'une marque de luxe existent. Ils ne remettent en cause ni ses spécificités, ni sa créativité, bien au contraire. En minimisant stocks, ruptures ou invendus, ils améliorent les marges, apportent un fort différenciateur et permettent d'offrir un service client haut de gamme. Le seul qui sied à l'image d'une marque de luxe.

*Valérie Tallepiéd*

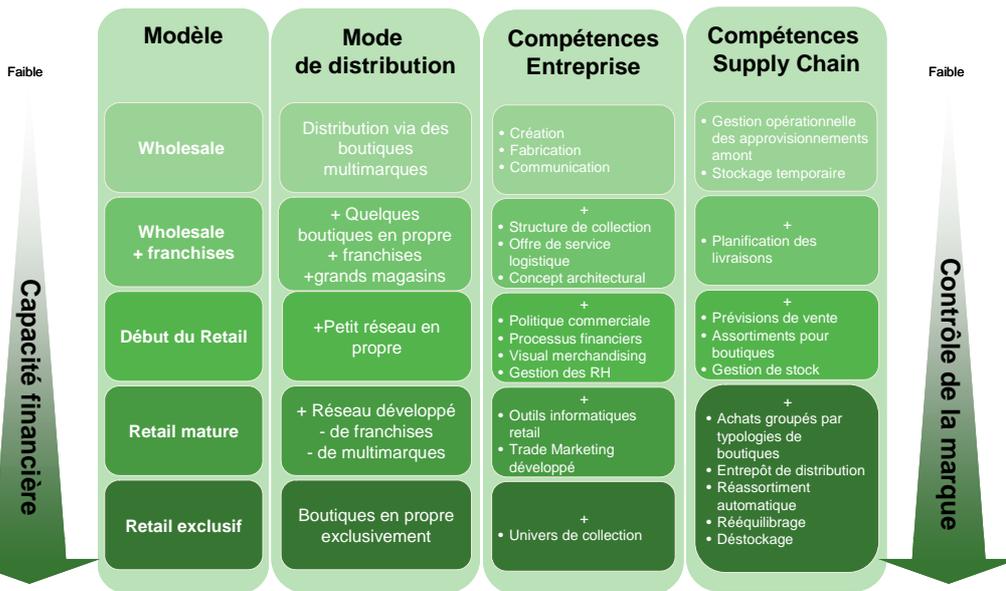


*Diplômée de l'ESCEM de Tours, Valérie Tallepiéd est Consultante Indépendante. Elle a développé son expertise depuis plus de 15 ans dans la distribution par réseau de boutiques dans la mode et le luxe. En 1997, elle a complété sa spécialisation aux États-Unis en se formant aux techniques reconnues des grands retailers américains. Après avoir contribué au développement Européen de Christian Dior et de Salvatore Ferragamo, elle a aussi participé au repositionnement de Burberry et lancé avec succès le réseau des boutiques in propre de Hugo Boss en France.*

*Mikaël Pichavant*



*Diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure de Techniques Avancées, Mikaël Pichavant évolue dans le monde du conseil en Supply Chain depuis 10 ans. Il a mené de nombreux projets de stratégie et de mise en œuvre dans un panel d'entreprises très variées. Il renforce son expertise dans le domaine de la distribution et du luxe depuis maintenant 7 ans au travers de missions de transformation Supply Chain ou d'optimisation des moyens logistiques chez de grands distributeurs spécialisés, textile ou autres et chez de grands acteurs du luxe. Après avoir développé l'offre Supply Chain Execution, il est aujourd'hui responsable de l'offre Supply Chain Planning chez PEA Consulting.*



**Les évolutions de compétences nécessaires pour passer d'un mode de distribution « wholesale » à un mode « retail »**