

THESIS / THÈSE

MASTER EN INGÉNIEUR DE GESTION À FINALITÉ SPÉCIALISÉE EN ANALYTICS & DIGITAL BUSINESS

Quelles sont les différences dans la gestion de la chaîne logistique de marques sportives en fonction de la taille de la société ?

LECOCQ, Bastien

Award date:
2022

Awarding institution:
Universite de Namur

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Quelles sont les différences dans la gestion de la chaîne logistique de marques sportives en fonction de la taille de la société ?



Bastien LECOCQ

Directeur: Prof. G. MERCKX

Mémoire présenté
en vue de l'obtention du titre de
Master 120 en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée
en Analytics & Digital Business

ANNEE ACADEMIQUE 2021-2022

Remerciements

En préambule de ce mémoire, je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidé et soutenu dans mon parcours universitaire ces cinq dernières années et plus particulièrement pour la réalisation de ce travail.

Tout d'abord, je tiens à remercier mon directeur de mémoire, Monsieur G. Merckx, pour m'avoir conseillé lors de l'élaboration de ma question de recherche, d'avoir pris du temps pour m'assurer un suivi en se rendant disponible quand j'en avais besoin.

Ensuite, je souhaite remercier le corps professoral, qui a partagé son savoir en nous apprenant beaucoup de choses intéressantes à travers les différents cours du cursus universitaire.

Je tiens ensuite à remercier les personnes interviewées de m'avoir consacré du temps, de m'avoir écouté et d'avoir répondu à mes questions en me transmettant leurs savoirs et leurs connaissances.

Pour terminer ces remerciements, je souhaite à remercier mes proches, mes amis et ma famille pour m'avoir soutenu et encouragé durant mon parcours universitaire à l'Université de Namur.

Résumé/Summary

Résumé

La chaîne logistique des entreprises fait partie intégrante de la stratégie globale de celles-ci. Avec la demande des consommateurs qui devient de plus en plus grande, les exigences des consommateurs qui veulent tout, tout de suite et pour le prix le plus bas possible, l'importance d'une bonne gestion de la chaîne logistique est devenu primordial. La stratégie des entreprises concernant la supply chain va dépendre des objectifs, des ambitions et de la taille de la société. Les grandes entreprises gèrent l'entièreté de la chaîne logistique et contrôlent tout le flux physique, contrairement aux petites entreprises. Ce mémoire portera la réflexion sur la gestion de la chaîne logistique des marques sportives, en particulier sur la gestion du flux physique, en analysant les différentes stratégies par rapport à la taille des sociétés.

Summary

The supply chain is an integral part of a company's overall strategy. With consumer demand becoming ever greater, with consumers wanting everything now and for the lowest possible price, the importance of good supply chain management has become paramount. The supply chain strategy of companies will depend on the objectives, ambitions and size of the company. Large companies manage the entire supply chain and control the entire physical flow, while small companies do not. This thesis will focus on the supply chain management of sports brands, in particular on the management of the physical flow, analyzing the different strategies in relation to the size of the companies.

Table of Contents

1 Introduction	5
1.1. Contexte.....	5
1.2. Problématique.....	6
1.3. Pertinence du sujet.....	6
1.4. Question de recherche.....	6
1.4.1. Présentation	6
1.4.2. Finalité	7
1.5. Démarche et structure du mémoire.....	7
2 Revue de la littérature.....	9
2.1. L'histoire du textile.....	9
2.2. La fast fashion.. Cause de la délocalisation des usines de fabrication ?.....	10
2.3. La taille des entreprises	11
2.4. La chaîne logistique	12
2.4.1. La logistique	12
2.4.2. La chaîne logistique.....	13
2.4.3. Les composantes de la chaîne logistique	13
2.4.3. Les flux	14
2.5. Quelles sont les grandes stratégies de la supply chain ?.....	16
2.6. Quelles sont les spécificités des supply chain de marques de sport ?.....	17
2.7. Quelles sont les évolutions récentes des supply chain ? (Covid, Ukraine,..).....	17
2.8. Le « Bullwhip effect »	20
2.8.1. Définition.....	20
2.8.2. Les causes.....	20
2.8.3. Les solutions.....	20
3 Méthodologie.....	22
3.1. Présentation	22
3.2. Les études de marchés.....	22
3.1.1. Cadrer l'étude	23
3.1.2. Collecter les informations	24
3.1.3. Analyser les données.....	25
3.1.4. Rédiger le rapport d'étude.....	26
4 Analyse des données et résultats.....	27
4.1 Analyse des données	27
4.2 Résultats.....	28
5 Discussion	33
6 Conclusion	37
Références	39
Annexes	41

Quelles sont les différences dans la gestion de la chaîne logistique de marques sportives en fonction de la taille de la société ?

LECOCQ Bastien

Août 2022

1 Introduction

1.1. Contexte

Les chaînes logistiques font parties intégrantes de la stratégie d'une entreprise. Cela ne doit pas être quelque chose à part. Les chaînes logistiques des marques sportives sont étroitement liées aux chaînes logistiques de l'industrie du textile. L'industrie du textile occupe une place très importante dans notre société. L'habillement est une façade et représente, pour bon nombre de personnes, un reflet de ce qu'elles sont. C'est le premier marché sur internet en terme de nombre d'acheteurs. Les commandes liées à la mode représente un peu plus de la moitié des commandes totales, à savoir cinquante et un pourcent (51%). Mais la part de l'e-commerce dans la mode ne représente que quatorze virgule sept pour cent (14,7%) du marché total de la mode, même si ce chiffre ne cesse d'augmenter d'année en année. Cela représente tout de même quatre milliards d'euros de chiffre d'affaires. Les entreprises ont dû s'adapter face à la nouvelle demande e-commerce et adapter la fin de leur chaîne logistique. Décathlon et Intersport ont, respectivement, quatre et cinq pourcent (4 et 5%) de leur chiffre d'affaires qui vient de la vente en ligne. C'est largement inférieur à la moyenne des « click and mortar », ces entreprises qui ont à la fois des magasins physiques et la vente en ligne. La vente en ligne pour cette catégorie d'entreprises représente trente-huit pourcent (38%) du chiffre d'affaires.

La crise sanitaire a fait chuter les ventes sur le marché de la mode. Le marché a perdu entre 17 et 25% en 2020. C'est un achat qui n'est pas indispensable aux yeux des français, surtout en temps de crise. Cependant, ce marché devrait connaître une croissance annuelle de 3,9% jusqu'en 2025.

La supply chain doit s'adapter aux objectifs de l'entreprise et à la demande, qui ne cesse de varier. Une bonne supply chain correspond généralement au succès d'une entreprise. Une entreprise ne possédant pas de supply chain engendre des coûts plus importants comme le fait

de passer par un intermédiaire, l'augmentation des stocks ou encore des délais de livraisons plus importants,...

La stratégie des entreprises pour la gestion de la chaîne logistique va dépendre de plusieurs facteurs, mais avant tout de la taille de la société, car certaines stratégies, comme nous le verrons dans ce mémoire, ne sont choisies que par les grandes entreprises car elles nécessitent une organisation et un processus que les petites entreprises ne peuvent pas avoir.

1.2. Problématique

Il était donc important de se demander et d'analyser comment les marques sportives gèrent la demande du consommateur qui augmente ou fluctue en temps de crise. De plus, il est intéressant d'analyser quelles sont les différences au niveau de la gestion de la chaîne logistique par rapport à la taille des entreprises. C'est intéressant de savoir si toutes les marques sportives suivent la même chaîne logistique ou s'il y a des différences selon la taille de l'entreprise.

1.3. Pertinence du sujet

La thématique autour de la supply chain est une thématique qui m'intéresse énormément. D'une part parce que je pense que la supply chain dans les entreprises joue un rôle primordial dans la rentabilité d'une entreprise. Il est difficile de connaître les ficelles du métier et de connaître les chaînes logistiques des marques sportives. Il y a très peu d'articles scientifiques décrivant de manière précise les chaînes logistiques d'entreprises. Les entreprises ne révèlent pas beaucoup d'informations à ce sujet. D'autre part, je suis actuellement en train de créer ma marque de vêtements de tennis. Il était donc intéressant pour moi de rédiger un mémoire sur la supply chain ainsi que sur les marques sportives car, au-delà de mon intérêt envers ce domaine, cela pouvait également m'apprendre énormément pour mon entreprise. Ce mémoire apportera donc de la connaissance à la science.

1.4. Question de recherche

1.4.1. Présentation

La question de recherche de ce mémoire est la suivante : « Quelles sont les différences dans la gestion de la chaîne logistique des marques sportives en fonction de la taille de la société ? ». Cela consistera à analyser les chaînes logistiques, c'est-à-dire l'ensemble des activités de la conception du produit à la vente de celui-ci, à analyser les différentes tailles d'entreprises en fonction du nombre d'employés et du chiffre d'affaires et comparer la gestion de la chaîne de

la logistique des marques de sport en fonction de la taille de la société. Pour l'analyse de la gestion des chaînes logistiques, nous allons focaliser notre étude sur l'analyse du flux physique (ce flux représente le mouvement de marchandises, des matières premières au produit fini) de la gestion de la chaîne logistique, en analysant les différentes stratégies mises en place au niveau des procédés, de l'organisation et du système et outils, par les entreprises en fonction de leur taille.

1.4.2. Finalité

Cette question va permettre de comprendre les dessous des chaînes d'approvisionnement des marques sportives et de comprendre les différences qu'il peut y avoir en fonction de la taille de ces entreprises au niveau des coûts, de la longueur du processus, de la gestion des stocks,.. Au niveau managérial, cela va permettre d'aider les entreprises à prendre des décisions sur leur chaîne d'approvisionnement au niveau de la gestion entière de la chaîne de production, sur la gestion des stocks, sur l'automatisation ou non des processus,.. Tout cela va dépendre de la taille de la société, ce qui va être analysé durant ce mémoire. Au niveau de la revue de la littérature, ce mémoire va enrichir le domaine de la supply chain et plus précisément la gestion de celle-ci. Il est difficile de trouver des informations pertinentes et précises sur les chaînes logistiques des entreprises. Il y a très peu d'informations pertinentes dans la littérature sur les chaînes logistiques, sur les marques sportives ainsi que sur la gestion des chaînes logistiques des marques sportives. De plus, il existe des réticences des entreprises à partager ce genre d'informations.

1.5. Démarche et structure du mémoire

Les démarches pour rédiger ce mémoire ont été les suivantes : se questionner sur le sens de cette question, de manière générale et ensuite de manière approfondie, en analysant et en comprenant le sens de chaque mot présent dans la question. Ensuite, une fois que cette question de recherche fut bien comprise, il était temps d'établir le plan de mémoire. Ce plan de mémoire était le suivant : analyser et résumer la revue de la littérature se rapportant au sujet de mémoire, interviewer des gérants de marques de sports ou des personnes travaillant pour une marque de sport et connaissant la chaîne logistique de celle-ci, avec des marques de sports de tailles différentes pour ensuite, regrouper les résultats, les analyser, les comparer en établissant une discussion et conclure.

Au niveau de la structure, le mémoire est composé comme suit : la revue de la littérature comprend une partie sur le textile, à savoir l'histoire du textile et la délocalisation. Ensuite, vient la partie sur la chaîne logistique : sa définition, ses flux, ses stratégies en terminant avec un lien avec l'impact de la crise. Ensuite vient la méthodologie. Après cela, il y a une analyse des données et des résultats. Cela amènera à une discussion pour se terminer par une conclusion, en abordant des pistes et des recommandations pour le futur.

2 Revue de la littérature

2.1. L'histoire du textile

L'histoire du textile. Les premiers vêtements sont apparus il y a bien longtemps. Les premiers ont été créés en 9000 an av JC, au proche Orient ancien, entre l'Iran, l'Irak et la Turquie. C'est avec les poils de leurs moutons et de leurs chèvres que les travailleurs ont l'idée de faire des fils. C'est là que naît la laine. Une fois tissée en bande, elle va permettre de créer des morceaux d'étoffe, résistants et souples, qui formeront des vêtements, une fois cousus. La laine n'est pas la seule matière utilisée. En Inde et en Amérique du Sud, c'est le coton qui est utilisé dès 5000 Av JC. En Egypte, c'est le lin à partir de 3000 an Av JC. La soie, première matière d'origine animale, voit le jour un peu après 3000 Av JC. Cela va très vite devenir un commerce international. La laine va conquérir l'Europe grâce aux agriculteurs dès 7500 Av JC. Le lin lui, fait son apparition dans toute l'Europe dès 1500 av JC. Le coton arrive lui, entre le XI et XIIème siècle après JC. Il deviendra un des produits les plus commercialisés et lucratifs du monde pendant la période coloniale. La soie sera exclusivement en Chine jusqu'au IVème siècle après JC. Ensuite, cette matière arrivera en Europe via des routes que l'on appellera « routes de la soie ».

Le tissage et la fabrication des vêtements sont arrivés au XIXème siècle. C'est la révolution. Cette révolution est avant tout technique avec l'industrialisation du filage. Le contrôle de la qualité augmente et les coûts de fabrication diminuent. Certains pays d'Europe, comme la France et l'Angleterre, en profitent pour développer leurs activités commerciales liées au textile. En 1932, les Etats-Unis créent la première fibre synthétique connue sous le nom de Nylon. C'est une révolution technologique. Il est tiré d'un dérivé du pétrole et coûte beaucoup moins cher que les fibres naturelles. D'autres fibres synthétiques verront ensuite le jour, comme le polyester et l'acrylique. La quantité des fibres synthétiques a dépassé la quantité de fibres naturelles. Dès 2005, ce changement a eu lieu. En 2015, il y a eu 48 millions de tonnes de polyester produit, contre 26 millions de tonnes de coton. Cela s'explique pour trois raisons : les coûts de production, la facilité de tissage et la conservation des couleurs qui est plus importante pour la production de fibres synthétiques.

Le textile sportif se fait de plus en plus avec des fibres synthétiques. Beaucoup de vêtements sont faits majoritairement ou entièrement avec du polyester. Au-delà de la matière plus agréable pour faire du sport, les coûts plus faibles sont une des raisons principales pour produire des articles de sport en polyester.

2.2. La fast fashion.. Cause de la délocalisation des usines de fabrication ?

Selon Oxfam, la fast fashion « désigne une tendance très répandue dans l'industrie de la mode reposant sur un renouvellement ultra rapide des collections. S'appuyant sur un rythme de production effréné et insoutenable, certaines enseignes vont jusqu'au renouvellement de leurs collections toutes les deux semaines, voire moins. Cette mode « jetable » produite à moindre coût a des conséquences sociales et environnementales désastreuses. »

La fast fashion a commencé au XVII^{ème} siècle à cause du monde colonial. Pour envahir un pays, il fallait que toute la colonie (soldats, marins,..) soient habillés de la même façon. Et c'est à ce moment-là que la fast fashion a vu le jour.

En 15 ans (de 2000 à 2015), l'industrie de l'habillement a vu son chiffre d'affaire passer de 1000 milliards de dollars à 2500 milliards de dollars. Si la croissance se maintient, ce chiffre pourra atteindre 5000 milliards de dollars en 2025. Cela représente, en 2014, 130 milliards de vêtements consommés dans le monde. Ce chiffre a doublé entre 2000 et 2014.

Après avoir innové sur la technique et sur la technologie, les grosses entreprises délocalisent leurs productions. Ils délocalisent vers les pays Asiatiques, que ça soit en Chine, au Bangladesh, Thaïlande Vietnam,.. où la main d'œuvre ne coûte presque rien. Cela a permis aux géants de l'industrie d'augmenter leurs marges. Même si la question de l'éthique peut légitimement se poser, cela a tout de même diminué le coût des vêtements de manière générale. En plus du coût de la main d'œuvre moins chère, les réglementations en matière de protection de l'environnement sont beaucoup moins strictes en matière de protection de l'environnement. Ce qui arrange les géants de l'industrie car la mode et le textile sont très polluants.

Des pulls à 10€, des t-shirts à moins de 5€, des débardeurs à 5€, des jeans à 20€, ces articles se vendent en masse. H&M, Zara, Uniqlo, Gap,.. toutes ces entreprises ont réussi à modifier le rapport à la mode des consommateurs. Vite fabriqué, vite vendu et souvent, vite oublié. Les prix bas attirent et font renouveler assez vite la collection. Le BABA des petits prix est de renouveler la collection assez rapidement. Mais comment les prix peuvent-ils être aussi bas ?

La provenance de certains articles est même mensongère. Certains articles viennent de Corée du Nord. C'est un commerce qui se fait dans le plus grand des secrets. La main d'œuvre est moins chère que dans les autres pays asiatiques. Selon un représentant Nord-Coréen, les usines coréennes n'ont rien à envier aux usines asiatiques. Il y a presque 300 usines de confection. Cependant, cela pose souvent un problème d'éthique. C'est pour cela qu'ils proposent un intermédiaire chinois pour que les français ne se rendent pas compte que cela vient de la Corée du Nord. Le problème, c'est que cela finance la dictature du pays.

Le Bangladesh est devenu un pilier dans la fabrication du textile. Mais à quel prix ? Un immeuble de 8 étages s'est effondré sous le poids des ateliers textiles. Les grands groupes sont-ils responsables ? Ou est-ce le consommateur ?

La qualité, c'était ce que le consommateur attendait dans les années 60. On voulait qu'il dure le plus longtemps possible. Mais depuis 20 ans et depuis la mondialisation, c'est devenu différent. Les vêtements coûtent de moins en moins à produire. Anne Laure Lingé conseille les géants de l'industrie.

La Chine est championne du monde du pull, selon Anne Laure Lingé. Il coûte 7€. Un vêtement sur trois porté en France est importé de Chine. Cependant, les salaires chinois sont en augmentation, ce qui fait augmenter le prix des articles.

Les pays producteurs de textile se sont répartis le marché entre eux. L'Inde est spécialisée dans les vêtements brodés, l'Afrique l'est dans le jeans et l'Ukraine dans les costumes. En Tunisie et au Maroc, ce sont les vêtements à la mode. Un t-shirt coûte 3€ et peut être livré en France en 15 jours.

C'est pour cela que les entreprises européennes font de plus en plus produire au Bangladesh. Les habitants du pays vivent avec moins de 2€ par jour. Une couturière est payée entre 1,2 et 1,8 euros par jour.. ce qui est considéré comme un bon salaire. Sans assurance, ni retraite, ni chômage,.. et avec trois jours de congé par an. Les rues sont dans un état catastrophique, les immeubles sont délabrés, les réseaux électriques sont dangereux,.. Le 24 avril 2013, une usine de textile s'effondre. Il y a eu 1200 morts, des blessés et des disparus. Et pourtant, les géants du textile n'hésitent pas à produire là-bas, et même, ouvrir des bureaux dans la capitale. Les marques sportives font le choix du plus grand bénéfice, quitte à mettre de côté le bien-être du travailleur. Pour les journalistes de Investigations et Enquêtes, le changement doit venir des enseignes, même si certaines usines asiatiques traitent correctement leurs employés.

2.3. La taille des entreprises

Pour pouvoir répondre correctement à la question de recherche et comparer différentes marques sportives de tailles différentes, voici les quatre catégories d'entreprises qu'il existe :

- La micro-entreprise est caractérisée par un effectif inférieur à 10 personnes ou un chiffre d'affaires inférieur à 2 millions d'euros.
- La petite entreprise est caractérisée par un effectif inférieur à 50 personnes ou un chiffre d'affaires inférieur à 10 millions d'euros.

- Pour la moyenne entreprise, l'effectif ne doit pas excéder 250 personnes ou le chiffre d'affaires ne soit pas être supérieur à 43 millions d'euros.
- Et enfin, la grande entreprise, qui totalise plus de 250 employés ou un chiffre d'affaires de plus de 43 millions d'euros.

2.4. La chaîne logistique

Il est difficile de savoir réellement quand est apparue la première chaîne logistique. Henry Ford était un pionner de la bonne maîtrise de la chaîne logistique. Il utilisait le télégraphe pour avoir l'information en temps réel sur les mouvements des cargaisons. « The traffic department knows the exact transit time between difference points, and if a car is overdue more than an hour, the fact is known at headquarters” Ford (1926). Landry (2005) dit que la chaîne logistique remonte à l'empire romain qui s'approvisionnait par un réseau d'organisations connectées entre elles grâce à la Via Appia (voie romaine de près de 500km de longueur, partant de Rome et terminant dans les Pouilles). Véronneau (2008) avance que la chaîne logistique remonte à Sun Tzu 500 AV.J.C. qui disait qu'une guerre ne pouvait être gagnée sans un approvisionnement récurrent et coordonné.

Actuellement, nous ne pouvons plus parler de Supply Chain Management (SCM) pour une seule et même entreprise car cela concerne tous les fournisseurs, toutes les entités de distribution,.. Toutes les bonnes pratiques de la SCM doivent être répétées à tous les maillons de la chaîne pour maximiser son efficacité.

Le terme Supply Chain Management provient de deux éléments (Ganeshan et al., 2000) : de la gestion des produits et de la distribution physique.

2.4.1. La logistique

Ce mot est apparu au 18eme siècle dans le domaine militaire pour leur stratégie de réapprovisionnement des vivres, des munitions,.. Il est ensuite arrivé dans le milieu industriel. Avant les années 70, peu d'entreprises portaient attention à la logistique. D'année en année, elle a pris de plus en plus de place, notamment grâce à l'informatisation et l'automatisation de certaines tâches. C'est au milieu des années 90 que la logistique prend une place majeure au sein des entreprises.

2.4.2. La chaîne logistique

Le terme « chaîne logistique » peut être employé à partir du moment où au moins deux entreprises travaillent sur la conception d'un produit. Encore une fois, il existe beaucoup de définitions de la chaîne logistique. Cette définition de Gilles Paché résumé bien la chaîne logistique : « Une supply chain correspond grossièrement à un ensemble d'activités et d'opérations soutenant les fonctions logistiques d'approvisionnement de matières et composants auprès d'un réseau de fournisseurs (de premier et deuxième rangs, voire plus), de transformation et d'assemblage de ces matières et composants en produits intermédiaires ou finis, puis du distributeur aux consommateurs, via des magasins ou directement en ligne ». La supply chain a pour but de maximiser la rentabilité de minimiser les coûts. Un des objectifs pour réaliser cela est d'éliminer tous les goulets d'étranglements, c'est-à-dire les endroits qui bloquent ou ralentissent la chaîne d'approvisionnement.

Nous pouvons retenir que c'est une succession de relations entre clients et fournisseurs et une succession de processus qui créent de la valeur. Elle implique plusieurs entreprises qui fournissent chacune de la valeur, qui assurent des fonctions d'approvisionnement, de distribution, de production et de vente.

2.4.3. Les composantes de la chaîne logistique

Pour répondre à la question de recherche, nous allons nous concentrer principalement sur l'analyse du flux physique des entreprises. C'est-à-dire sur les différentes étapes à analyser (à savoir la fabrication des matières premières, la transformation des matières premières en produits intermédiaires et ensuite en produits finis, la distribution, la vente, le stockage et le transport) et en quoi diffèrent ces étapes varient en fonction de la taille des entreprises. Ces étapes seront développées au point 2.4.3.1. « le flux physique ».

La chaîne logistique contient énormément de composantes différentes. Elle contient :

- Tous les types de coûts : conception, approvisionnement, production, assurance, transport,... ;
- Différents outils : planification, fabrication, gestion des stocks, traitement de l'information, contrôle de qualité,.. ;
- Les trois flux : logistique, physique et financier.

Ces différentes composantes ont pour but de mesurer tout ce qui est directement ou indirectement lié à la gestion de la chaîne logistique. Pour anticiper et améliorer la gestion de la chaîne logistique des entreprises, il y a des indicateurs tels que le délai de livraison et la

fiabilité de la planification pour la fonction approvisionnement ; l'évolution de l'obsolescence et de la valeur du stock pour la gestion des stocks,.. Dans notre cas, nous allons plus analyser le processus que les entreprises utilisent pour que leur produit arrive à destination. C'est-à-dire que nous allons nous intéresser aux différentes étapes que les entreprises utilisent pour avoir et vendre leurs produits finis.

2.4.3. Les flux

La chaîne logistique comporte 3 flux : le flux d'information, le flux physique et le flux financier.

2.4.3.1 Le flux d'information

Le flux d'information représente tous les échanges de données entre les différents acteurs. Cela concerne les informations commerciales avec la référence produit, le prix, les quantités, la date de livraison,.. et les informations techniques : fiche technique du produit, capacités de production,.. Il est considéré comme le cerveau des flux. Il répond aux questions : où, comment, quand, quoi et combien ?. Cela aide à prédire le futur. C'est peut-être la chose la plus difficile mais une fois que le futur est prédit, cela facilite la gestion de la supply chain.

2.4.3.2. Le flux physique

Le flux physique représente le mouvement de marchandises, des matières premières aux produits finis, en passant par les étapes intermédiaires du produit. La chaîne logistique commence par la réception des matières premières, la fabrication des matières premières en produits intermédiaires, la transformation des produits intermédiaires en produits finis, pour arriver chez les distributeurs pour terminer dans les points de vente. Par exemple, pour un t-shirt en coton d'une marque de sport, il y a la récolte des matières premières. Ensuite, ces matières premières sont transformées en bobines de fil, qui sont, elles, transformées en textile et enfin, en produit fini. Ensuite, le textile est confectionné dans une usine. A chaque étape, il y a le stockage et le transport des matières premières, des produits intermédiaires ou des produits finis qui interviennent. Par exemple, le coton récolté est chaque fois stocké, puis transporté à l'atelier qui s'occupe de transformer les matières premières en bobine de fil. Et ainsi de suite jusqu'au produit fini. Celui-ci est ensuite transporté dans les entrepôts pour être, finalement, transporté dans les points de vente. C'est ce flux qui justifie l'organisation d'un

réseau logistique. C'est la mise en œuvre de toutes les activités de transformations des produits. Il peut être associé à la logistique. Ce flux est le plus lent des trois, celui qui demande le plus de temps car il y a tout le développement du produit qui se passe dans ce flux. Notre étude se basera principalement sur l'analyse de ce flux, en analysant ce qui varie dans la gestion du flux physique concernant les stratégies mises en place chez les différentes sociétés selon leur taille.

2.4.3.3. Le flux financier

Le flux financier représente tout ce qui touche au financier, à savoir la vente des produits, le coût des matières premières, le coût de transport,.. C'est une information à part entière. La question qui se pose là derrière est « comment je vais faire circuler mon argent dans la société ? »

L'ensemble de ces flux a pour but de trouver un équilibre entre la satisfaction client et la rentabilité pour l'entreprise.

De manière générale, toute chaîne logistique est composée d'approvisionnement de matières premières, puis d'une transformation en produit fini (ou d'abord, intermédiaire). Une fois que le produit est fini, il part dans les entrepôts, chez les distributeurs, pour ensuite aller dans les différents points de vente ou rester chez les distributeurs pour être directement vendus en ligne. La gestion de la chaîne sert à améliorer les performances du système. Pour qu'une entreprise améliore sa performance, il faut avant tout que la performance globale de la chaîne soit améliorée.

Il existe aussi deux types de structures physiques :

- 1) Structure convergente : terme souvent utilisé pour les entreprises automobiles. Ses premiers fournisseurs sont des équipementiers aux fournisseurs suivants,..
- 2) Structure divergente : terme souvent utilisé dans l'industrie électronique. Les clients sont indépendants les uns des autres. Le produit fini ne découle que d'un fournisseur en amont.

Les entreprises combinent souvent les deux types de structures.

La structure divergente se rapproche plus de la chaîne logistique des marques de sport. A savoir que la confection du textile se fait souvent dans une seule et même usine pour être, par la suite, envoyée dans les entrepôts.

Il existe trois approches concernant la planification du réapprovisionnement du commerce de détail :

- La première approche consiste à donner la responsabilité au fournisseur de s'occuper du réapprovisionnement continu. Le distributeur transmet certaines informations, comme le stock actuel, le prix de vente, les produits manquants,.. Grâce à ses informations, le fournisseur établit des prévisions de vente et commande les produits. Le distributeur doit uniquement approuver la commande du fournisseur.
- La seconde approche consiste à donner la responsabilité du réapprovisionnement continu au distributeur. C'est le dernier maillon de la chaîne, qui a un œil direct sur son stock, qui s'occupe des prévisions de ventes et de réapprovisionnements.
- La troisième approche consiste à déléguer la tâche du réapprovisionnement par un tiers, comme un prestataire de services.

Concernant les marques de sport, c'est souvent le dernier maillon de la chaîne logistique qui s'occupe du réapprovisionnement des articles.

2.5. Quelles sont les grandes stratégies de la supply chain ?

Il est difficile pour une entreprise de garder la même supply chain tout au long de son existence, même si elle garde le même business model. Avec une demande changeante, des clients de plus en plus exigeants, des réglementations de plus en plus complexes en matière d'éco-responsabilité et d'éthique envers les travailleurs, les entreprises doivent avoir des supply chains efficaces pour répondre rapidement à la demande et agiles pour pouvoir s'adapter rapidement dès que la demande ou les réglementations ; dans le but d'avoir un écosystème efficace pour maximiser la création de valeur du produit fini pour le consommateur.

Evaluer les objectifs communs permet d'analyser les faiblesses et les vulnérabilités pour que celles-ci ne se produisent pas. Pour qu'une supply chain soit performante, son écosystème doit contenir ces trois éléments :

- Les procédés

La structure des procédés est la clé pour définir le niveau d'efficacité et d'agilité. Cela permet de réagir à la fluctuation des facteurs externes qui impacte le cycle de vie des produits et aussi de réagir aux demandes des consommateurs. Ce niveau d'efficacité et d'agilité va affecter la crédibilité et la performance de l'entreprise, et donc, sa rentabilité.

- L'organisation

Avoir une organisation structurée représente la base d'une bonne supply chain. Les employés majeurs dans la société doivent avoir des responsabilités et surtout une vue d'ensemble sur

l'entière de la supply chain et du processus. Cela crée une harmonie et cela augmente la cohésion entre les différents départements.

- Les systèmes et outils

Cela concerne la logistique de l'entreprise. Quels systèmes et outils informatiques, technologiques va avoir l'entreprise Avoir un système et des outils performants permettent d'avoir une vue transversale sur la situation. De plus, informatiser sa supply chain permet de prédire la demande de manière plus précise et, potentiellement, de réduire l'effet Bullwhip (cfr 2.8. Le « Bullwhip effect »).

Notre étude analysera et comparera les différentes grandes stratégies des supply chains des entreprises de différentes tailles.

2.6. Quelles sont les spécificités des supply chain de marques de sport ?

Les spécificités des chaînes logistiques des marques de sport ne sont pas réellement visibles. Il y a très peu d'informations sur la supply chain de manière générale, et il y a encore moins d'informations sur la supply chain des marques de sport. Cependant, les personnes interviewées ont tenté de répondre à cette question, qui sera développée dans la discussion (cfr 5. Discussion).

2.7. Quelles sont les évolutions récentes des supply chain ? (Covid, Ukraine,..)

Il est évident que la crise a un réel impact sur toutes les étapes de la supply chain car, en temps de crise, il est extrêmement difficile de se projeter à cause de l'environnement volatile. La capacité d'une entreprise à réduire rapidement ses stocks et commandes est crucial pour sa survie. C'est dans ces moments-là que nous allons voir l'importance de la flexibilité des supply chain. Il est nécessaire, durant ces périodes, d'utiliser des réseaux de supply chain interconnectés, qui permettent de limiter les risques en jouant sur le couplage et le découplage des différents maillons de la chaîne logistique.

La difficulté est de prendre la bonne décision au bon moment. Il faut lancer les différentes étapes au bon moment, à savoir la mise en fabrication, le transport,.. pour éviter le surplus ou la rupture de stock. Il existe des moyens divers pour réduire le risque. Au niveau de l'impact sur la séquence contrôle, il y a moyen de déléguer certaines parties, de manière ponctuelle ou

non, comme la partie transport ou encore pouvoir gérer les éventuels imprévus qui retarderaient la commande. Cela est possible grâce à une logistique au point.

Chaque crise a joué un rôle dans le développement de la supply chain. Il y a eu énormément d'évolutions dans les supply chains depuis leurs créations. Une grande partie de ces évolutions se sont faites suite aux périodes de crises. Comme disaient Tixier et al (1983), la crise qui a suivi les Trente Glorieuses, période de forte croissance économique, a accéléré fortement le développement de la supply chain. Cela se justifie principalement par la recherche de diminution des coûts. La crise économique mondiale de 2009 n'a pas échappé à la règle. Mais un environnement a vu le jour : l'interdépendances entre les entreprises au niveau de leur supply chain. Cela a pour but de partager les prévisions de consommations, la disponibilité des produits, partager le transport,.. Toutes les supply chain sont connectées entre elles. Comme nous pouvons le voir dans l'annexe 2.7.1., les chaînes d'approvisionnement ne sont pas indépendantes, elles sont interconnectées entre elles.

En période de crise, la supply chain la plus efficace est celle qui coûte le moins d'argent possible. De plus, nous avons vu que pendant la crise sanitaire, la pénurie de nombreux articles était présente. La nécessité des entreprises était également d'essayer de réduire les délais d'approvisionnement au maximum.

La collaboration est très importante à l'heure actuelle, surtout en temps de crise. La collaboration sous-entend la gestion partagée d'entrepôts, le partage d'informations sur la demande finale,.. Comme le montre l'annexe 2.7.2., une non collaboration dans la supply chain a de nombreux impacts économiques. Au niveau logistique, l'impact économique est élevé car il y a des redondances et, par conséquent, une duplication des coûts. Au niveau du trafic, s'il n'y a pas de collaboration, il risque d'être gelé. C'est-à-dire qu'il ne partira pas avant que les commandes ne soient suffisantes. Cela peut avoir pour conséquence un réapprovisionnement tardif et, par conséquent, des ruptures de stocks. Au niveau de la supply chain, les coûts de manutention, de stockage et de transport sont donc plus élevés que si il existe une collaboration.

Depuis quelques années, les supply chain globales sont toutes connectées entre elles. Elles peuvent accepter des légères variations de demande, c'est-à-dire entre 3 et 5%, mais cela devient beaucoup plus compliqué quand la variation de la demande est supérieure à 5%. Or, en pleine crise, la demande pour certains produits a augmenté +50 ou +100% voire même de 300%. Cette demande a été reportée sur la partie fournisseur. Le problème des fournisseurs

face à la crise est le suivant : ils ont peur de continuer à produire. Certains fournisseurs ont arrêté d'investir et d'autres, comme Shimano, le spécialiste dans la fabrication de pièces de vélos qui détient quasiment le monopole dans son domaine, est incapable, du jour au lendemain, d'ouvrir deux fois plus d'usines pour satisfaire la demande. La conséquence directe est l'augmentation des prix pour certains pièces et des délais de livraisons qui peuvent atteindre de nombreux mois voire quelques années pour d'autres pièces. Une petite variation de la demande peut avoir de grandes conséquences chez les fournisseurs. C'est ce que l'on appelle le « Bullwhip effect » ou l'effet coup de fouet.

Dans ces moments-là, il est important pour les entreprises de se focaliser sur leurs fondations. Dans ces temps difficiles, il est nécessaire de se focaliser sur les 20/80, les 20% des produits qui rapportent 80% des ventes. Ensuite, il est important d'automatiser les tâches répétitives. La gestion morale de son équipe est primordiale pour garder la qualité de ses employés.

Dans toute période de crise, il y a des perdants et des gagnants. Les gagnants seront ceux qui sauront se remettre en question et s'adapter à la situation pour en ressortir plus forts.

Le problème du corona virus est le manque de données pour pouvoir prendre des décisions rapidement. C'était aussi le cas pour la supply chain pendant la crise. Est-ce la variation importante de la demande va continuer ? Est-ce que la crise va durer encore longtemps ? Ce sont toutes des questions auxquelles il était impossible de répondre pendant la crise, qui ont challengé les entreprises en prenant des décisions sans avoir de réponses à certaines questions.

Le premier impact lié à la pandémie était en Chine, cela a eu une conséquence quasiment immédiate sur la supply chain en Europe avec un retard dans les délais d'approvisionnement. En mars 2020, la BBC a sorti un tableau (Office for National Statistics UK) montrant que 60% des entreprises étaient totalement à l'arrêt et un peu plus de 20% des entreprises étaient impactée par la crise sanitaire.

2.8. Le « Bullwhip effect »

2.8.1. Définition

Le Bullwhip effect, ou l'effet coup de fouet, apparaît quand la variation de la demande est amplifiée. On peut définir le « Bullwhip effect » comme étant la difficulté d'anticiper la demande quand celle-ci varie. Les maillons en aval de la chaîne se fient à la demande du maillon le plus proche du client final, et non à la demande finale du consommateur. Cet effet est accentué au plus la demande est éloignée du consommateur. Tous les maillons de la supply chain accroissent leur propre demande au maillon suivant. Une augmentation des stocks et, par conséquent, des coûts de stockage est une conséquence directe de l'effet coup de fouet. La deuxième conséquence peut être la rupture de stocks, si certains maillons de la chaîne essaient de réduire l'effet coup de fouet, ils peuvent se piéger en étant en rupture de stock. Comme le montre l'annexe 2.8., une petite variation de la demande du consommateur au commerçant se traduit par une variation plus importante du commerçant au grossiste, qui se traduit par une variation encore plus importante du grossiste au fournisseur, qui se traduit par une variation encore plus importante du fournisseur au fabricant des matières premières.

2.8.2. Les causes

Plusieurs causes peuvent expliquer l'effet coup de fouet. La première est une mauvaise prévision de la demande. La seconde est un mauvais processus, une mauvaise logistique qui ne permet pas d'anticiper correctement la demande. Et la troisième cause principale est la communication interne et externe.

2.8.3. Les solutions

Il existe des solutions pour contrer ou du moins limiter l'effet coup de fouet, notamment au niveau de la logistique. Avoir un système d'information et l'utiliser correctement aide à prédire la demande d'une meilleure façon. Cela permet d'avoir une vue transversale et globale de la situation. La deuxième solution, qui ne va pas sans la première, est de sensibiliser les équipes à l'importance de limiter l'effet coup de fouet. Pour ce faire, il faut une communication entre tous les secteurs de l'entreprise, ils ne peuvent pas agir de manière indépendante. Toutes les données de chaque département doivent être mises en commun pour aider les bonnes prédictions de la demande. La troisième solution est la communication entre tous les maillons de la supply chain. Pour limiter l'effet bullwhip, les maillons de la chaîne d'approvisionnement

doivent se concentrer sur la demande du consommateur finale et non sur la demande de l'acheteur car la demande de l'acheteur prévoit souvent un stock de sécurité, des imprévus, etc. Si chaque maillon de la chaîne se concentre sur la demande du consommateur finale, l'effet bullwhip sera réduit.

3 Méthodologie

3.1. Présentation

La première étape est de trouver et d'analyser des articles scientifiques pertinents, qui concernent soit la chaîne logistique, soit les différentes tailles des entreprises ou encore l'industrie du textile.

Une fois que nous en savons un peu plus sur ces éléments, nous pouvons nous concentrer sur l'étude qualitative et les interviews. Pour notre étude, il est plus judicieux de faire des interviews et une étude qualitative car nous cherchons la profondeur, la précision et le détail dans les réponses des répondants. Il est nécessaire de pouvoir les interviewer de manière individuelle pour pouvoir avoir des détails sur la chaîne logistique des produits de l'entreprise. Les répondants ont été choisis de manière réfléchie. Les répondants travaillent ou gèrent des entreprises de marques sportives qui ont des tailles différentes : petite entreprise, moyenne entreprise, grande entreprise.

Ensuite, après avoir retranscrit les interviews, l'analyse de celles-ci commencera. Cette analyse permettra de comparer les différentes entreprises et leurs choix stratégiques concernant leur chaîne logistique. Une discussion viendra pour ensuite terminer par une conclusion et quelques recommandations.

3.2. Les études de marchés

Définition : « Les études de marché regroupent un ensemble de méthodologies et d'outils basés sur la collecte d'informations, permettant dans un deuxième temps de synthétiser une représentation de la réalité ou de la projection future du marché ».

L'objectif d'une étude de marché est de représenter au mieux la réalité pour pouvoir prendre les meilleures décisions stratégiques possibles. C'est la première étape d'un long processus ayant pour objectif la création de valeur pour le client. Et si possible, du profit pour l'entreprise. Cette première étape est très importante, car c'est le socle pour les décisions futures.

Au plus une étude de marché est pertinente, au plus la part de hasard se rapprochera du néant. Le hasard peut influencer la réussite ou l'échec de la décision du marketeur. Ce pourquoi il vaut mieux le réduire le plus possible.

Dans notre cas, pour répondre à la question « Quelles sont les différences de gestion de la chaîne logistique des marques sportives en fonction de la taille de la société ? », il est

judicieux de faire une étude de marché qui cible différentes marques sportives ayant des tailles différentes.

Selon Vernet (2000), il y a quatre grandes étapes pour réaliser une étude de marché :

3.1.1. Cadrer l'étude

L'objectif de cette étape est de cibler les questions qui sont pertinentes pour notre sujet.

Cette étape se décompose en sous points :

a. Définir le problème à étudier.

Cette étape consiste à définir le périmètre d'investigation en analysant rigoureusement le problème à résoudre. Il est important de reformuler le problème pour le comprendre et investiguer dessus.

b. Les différents intervenants d'une étude de marché

Avant toute chose, il est important d'énoncer les personnes impliquées dans l'étude et les rôles de celles-ci.

Selon Vernet (2000), il y a trois catégories d'acteurs impliqués pour une étude de marché :

- L'acheteur : c'est la personne qui est à l'origine de la demande de l'étude. C'est souvent le rôle du manager qui va créer une étude de marché ayant pour but de répondre à la question posée.
- Le chargé d'études : c'est la personne qui mène le projet dans son intégralité. Elle amène également les solutions au problème de l'acheteur.
- Le décideur : c'est le destinataire final des résultats. Il mise sur l'étude de marché pour avoir des réponses claires à la problématique définie. Le décideur et l'acheteur peuvent être la même personne.

c. Choisir une démarche et un produit d'étude

La réalisation d'une étude peut se faire sous deux formes différentes :

- La démarche quantitative : permet d'avoir un échantillon assez grand en touchant beaucoup de personnes (plus de 200 répondants). Si l'échantillon n'est pas biaisé, nous pourrions le généraliser à l'ensemble de la population. (Vernet (2000))
- La démarche qualitative : permet d'analyser et comprendre le fond du problème de manière qualitative. Il existe plusieurs moyens de faire une étude qualitative : interviews individuelles, réunions groupées, observations sur des informations déjà présentes.

Dans le cadre de notre étude, nous nous attarderons uniquement sur l'étude qualitative. Celle-ci est plus adaptée que l'étude quantitative pour étudier la chaîne logistique des différentes marques sportives. L'étude portera sur des interviews individuelles de différentes marques sportives, que ça soit des gérants, des revendeurs ou des employés, ce sont toutes des personnes connaissant la chaîne logistique de leur entreprise.

3.1.2. Collecter les informations

Pour collecter les données, il y a la possibilité de faire des entretiens individuels, collectifs ou bien une étude en ligne.

Comme nous allons nous concentrer sur les études qualitatives, nous allons développer les différents types de techniques qualitatives :

- **L'observation :**

C'est une technique qui est souvent utilisée. Elle consiste à étudier des choses existantes (des lieux, des comportements, des émotions,..). Elle peut être divisée en deux sous points : l'observation participative et l'observation non participative.

- L'observation participative consiste à s'immerger et à prendre part à l'expérience.
- L'observation non participative consiste à ne pas faire partie de l'expérience.

Trois techniques sont utilisées :

- L'observation incognito : observer de l'extérieur, sans dévoiler qu'il y a une expérience derrière.
- L'observation à découvert : les personnes sont informées de l'expérience.
- L'observation armée : les personnes sont informées et il y a quelqu'un qui prend part à l'expérience pour poser des questions.

- **Les entretiens :**

Permet à l'observateur d'obtenir des données verbales en interviewant les personnes concernées. Concernant **les entretiens individuels en profondeur**, ils peuvent se décliner en trois types :

- L'entretien directif : il consiste à poser des questions fermées et/ou un questionnaire à choix multiples tout en respectant l'ordre des questions et la durée de l'entretien.
- L'entretien semi-directif : il consiste à interroger l'intervenant avec des questions ouvertes pour laisser de la liberté aux répondants. Cela ressemble à une discussion.

Cela peut être long et parfois décrié car il est difficile de regrouper les idées des intervenants et il est impossible de faire une étude statistique.

- L'entretien non directif : il consiste à ne pas utiliser des questions ou une structure établies mais bien de proposer un thème général. Celui qui pose des questions est là pour relancer la discussion quand l'intervenant n'a plus rien à dire. Celui-ci est très peu utilisé car il est très long et peu vite dévier du thème général.

Pour cette étude, il y a eu surtout des entretiens semi-directifs, pour laisser la liberté aux répondants de développer leurs opinions. Un entretien non directif a été réalisé également.

- **Les réunions de groupe :**

Une autre technique de collecte de données est les réunions de groupe. Cela consiste à regrouper six à douze personnes représentant la cible de l'étude. La réunion est enregistrées et est dirigée par un animateur. Celui-ci gère la réunion, pose des questions et donne la parole à tous les membres de la réunion.

- Un groupe de réflexion.

Les participants sont regroupés en fonction du problème à résoudre. Ce sont souvent des experts du domaine qui répondent à un sujet proposé par l'animateur. Ce dernier peut relancer la réunion avec d'autres questions quand celle-ci dérive ou revient sur des sujets qui n'ont pas été assez approfondi.

- Un groupe nominal.

Cette méthode est la plus structurée et directive des quatre méthodes. Elle a été créée par Brent Ritchie et Gordon (1980). C'est une alternance entre des moments de réflexions individuelles et des discussions de groupe. Cette méthode dure aux alentours d'une heure et permet de réunir des informations quantifiables.

Vu la spécificité du sujet et certaines données qui doivent restées internes à l'entreprise, les réunions de groupe n'ont pas été choisies pour interviewer les différents répondants.

3.1.3. Analyser les données

L'analyse des résultats est très importante pour la suite du processus. Une mauvaise analyse influencera les prises de décisions qui amènent l'échec. Elle se déroule en 5 étapes.

La première est la **transcription**. Cette étape consiste à retranscrire mot à mot les interviews qui ont été passées.

La seconde étape est la **catégorisation**. Cela consiste à regrouper les idées, les thèmes ou les mots clés qui ont été répétées au travers des différentes interviews.

Ensuite, l'étape suivante est la **codification**. Il s'agit de classer les différentes interviews dans les différentes catégories.

La quatrième étape est la **quantification**. Le principe est de quantifier le nombre d'apparitions des mots clés, sujets, thèmes dans chaque catégorie. Pour ce faire, il y a la méthode horizontale et la méthode verticale.

- La méthode horizontale évalue le nombre de fois où une catégorie est annoncée sur le nombre total de répondants.
- La méthode verticale centralises la hiérarchie des catégories pour un répondant.

La dernière étape consiste à **synthétiser** le rapport. Il faut faire attention à ne pas trop vite tirer des conclusions car l'étude a été faite sur un échantillon cible, qui ne représente peut-être pas l'ensemble de la population.

3.1.4. Rédiger le rapport d'étude

L'objectif de cette rédaction est de synthétiser toutes les informations récoltées et se conclut par des recommandations pour résoudre le problème de départ. Le chargé d'études envoie un rapport. Celui-ci résume l'ensemble des résultats et tire des conclusions et des recommandations.

4 Analyse des données et résultats

4.1 Analyse des données

Pour répondre à la question de recherche « Quelles sont les différences dans la gestion de la chaîne logistique des marques sportives en fonction de la taille de la société ? », nous allons nous intéresser principalement au flux physique des entreprises en analysant quelle entreprise a opté pour quelle stratégie. C'est-à-dire que nous allons nous concentrer sur les maillons de la chaîne d'approvisionnement, que ça soit des matières premières, au distributeur en passant par le producteur. Nous allons analyser comment la taille de l'entreprise influence la stratégie choisie dans la gestion de la chaîne logistique.

Plusieurs interviews de personnes travaillant ou gérant des marques sportives ont permis d'avoir des informations sur la gestion de la chaîne logistique de différentes marques sportives. Les marques ou magasins et personnes interviewés sont :

- Décathlon et principalement Artengo avec Yacine Eddial, Lean & Cashing leader, Tennis leader, Store leader chez Décathlon Belgique ;
- Hug me avec Grégoire Jacques, co-fondateur et co-gérant de la marque ;
- Hysios avec Simon Rolin, co-fondateur et co-gérant de la marque ;
- Boutique de Géronsart (marque de tennis et revendeur) avec Pierre Alexandre Desoignies, co-gérant de la boutique et co-gérant de la marque ;
- Top Cordage, magasin de tennis avec Didier Demonte, gérant du magasin.

Décathlon est une entreprise vendant des articles de sport. Ils ont fait un chiffre d'affaires de 13,8 milliards d'euros en 2021. Ils possèdent 1700 points de vente à travers le monde et emploie plus de 90 000 personnes.

La Boutique de Géronsart est gérée par deux associés. Ils n'ont pas d'employés et ont vendu une cinquantaine d'articles de leur marque. C'est une marque de vêtements de sport mais c'est aussi une boutique qui revend tous les articles de tennis possibles de marques comme Wilson, Babolat, Tecnifibre, Yonex,... : raquettes, balles, sac, vêtements, grip, chaussettes,...

Hug me est gérée par 3 associés. Ils gèrent la marque à trois et ont vendu près de 500 articles de leur marque depuis la création, c'est-à-dire en juillet 2021.

Hysios a été créé le 01 juin 2021. L'entreprise est gérée par deux associés et les vêtements devraient être commercialisés à la mi-août.

Top Cordage est un magasin situé à Wasseiges, qui est un expert dans la pose de cordage pour les raquettes de tennis et qui vend des articles de sport, comme des raquettes, des vêtements et tout type de matériel sportif. Il travaille avec des marques comme Tecnifibre, Babolat, Yonex..

Concernant les autres marques citées par les revendeurs (Top Cordage, Boutique de Géronsart), ce sont toutes des grosses entreprises. Le groupe finlandais Amer Sports, qui détient Wilson, a réalisé 2,7 milliards en 2020. Tecnifibre a fait 21 millions de chiffre d'affaires en 2020. Yonex a fait 51 millions de chiffre d'affaires en 2021 et Babolat a réalisé 102 millions en 2020.

Hug me, Hysios et Boutique de Géronsart sont considérés comme des petites entreprises. Contrairement à Décathlon, Wilson, Yonex, Babolat et Tecnifibre qui sont des grosses entreprises.

4.2 Résultats

Voici une vue d'ensemble des points importants qui sont ressortis des interviews :

Critères/Nom	Hysios	Hug me	Boutique de Géronsart	Décathlon	Yonex, Wilson, Babolat, Technifibre
Gestion de l'entièreté du flux physique	Non	Non	Non	Oui	Oui
Gestion des stocks	Manuelle	Manuelle	Manuelle	Automatique	Automatique
La crise sanitaire a impacté la marque	Non car toute nouvelle marque	Oui, retard dans la livraison	Oui, retard dans la livraison	Oui, retard mais adaptation et changement de business model	Oui, retard dans la livraison
Fréquence nouvelle collection	Deux/an	Deux/an	Deux/an	4x/an	4x/an
Changements majeurs dans la gestion de la chaîne logistique	Non	Non	Non	Oui, automatisation + délocalisation	/

Tableau 4.2. : Analyse des résultats

Comme nous pouvons le voir dans le tableau 4.2., les grandes étapes et processus de la chaîne logistique des entreprises, Hug me, Hysios et la Boutique de Géronsart ont une chaîne de production similaire, c'est-à-dire qu'ils collaborent avec des marques no brand. Leur stratégie est de ne pas gérer l'entièreté du flux physique de leur chaîne logistique. Une fois que la collaboration avec des marques no brand était faite, les trois marques trouvent une entreprise qui personnalise leurs vêtements. Une fois que la personnalisation est faite, Hug me travaille beaucoup en B2B, en mettant ses vêtements dans des magasins physiques. Boutique de Géronsart travaille surtout en B2C, en mettant ses vêtements dans sa propre boutique. Et Hysios travaillera principalement en B2C, mais de manière online dans un premier temps. Trois stratégies relativement différentes pour un même public cible. Décathlon gère entièrement sa chaîne logistique. Leur flux physique est géré de A à Z par eux-mêmes. Ils travaillent avec près de 1000 usines, dont 500 qu'ils possèdent. Il y en a 300 en Chine. Une fois que les produits sont créés, ils sont acheminés de plus en plus par bateau et par train. Ils ont une volonté de travailler énormément par train. Ils ont arrêté l'avion. Ces produits sont acheminés vers des Centres d'Approvisionnement Continentaux (CAC). Ce sont des gros entrepôts qui sont chargés de stocker les produits pour les pays limitrophes. Une fois que les CAC reçoivent les produits, ils les stockent et puis les acheminent vers les Centre d'Approvisionnement Régionaux (CAR) qui eux les acheminent dans les magasins. Leur stratégie est claire, ils ont un procédé qui se résume de la façon suivante : Producteurs – CAC – CAR – Magasins. Pour la partie online, c'est fort similaire : producteurs – CAC – CAR – livraison à domicile.

Concernant les autres grandes marques, à savoir Wilson, Babolat, Technifibre, Yonex,.. ils fonctionnent d'une manière fort similaire. Leur stratégie est de gérer entièrement le flux physique de leur chaîne logistique. Cependant, leurs procédés varient légèrement de Décathlon, car ils travaillent principalement en ligne ou en B2B. Ils ont des entrepôts situés en Belgique ou dans les pays limitrophes et ils livrent les consommateurs ou les points de vente avec lesquels ils travaillent, comme Top Cordage et la Boutique de Géronsart.

Les produits de la même marque suivent la même chaîne logistique chez Hug me. Hug me a une organisation similaire pour tous leurs produits, l'entreprise travaille avec une seule et même marque no brand, qui est Stanley and Stella, pour toute leur collection. Ensuite, ces vêtements sont personnalisés chez Quatrième Dimension à Naninne. Il y a uniquement le dernier maillon de la chaîne qui varie, soit la collection va dans un point de vente physique ou

cette collection se vend en ligne. Concernant la Boutique de Géronsart, ils ont opté pour une stratégie similaire. Leur organisation est simple : tous leurs articles viennent du même fournisseur, qui est également Stanley and Stella, ils sont personnalisés chez Quatrième Dimension et leurs vêtements se font vendre dans leur propre boutique. Concernant Hysios, ils ont opté pour une stratégie un peu différente. Leur organisation est de travailler avec plusieurs marques no brand. Une fois que les articles ont été choisis et commandés, ceux-ci sont envoyés également chez Quatrième dimension pour la personnalisation et la collection se vendra en ligne. Pour Décathlon, la stratégie de l'entreprise est de suivre la même chaîne logistique, à peu de choses près. C'est-à-dire que leur organisation est plus complexe car ils ont des usines à travers le monde entier. Le procédé pour chaque usine et chaque étape de production est le même, mais l'organisation est accrue pour faire venir chaque article vers un seul point de vente. Une fois que la production est faite, l'acheminement suit son cours et rejoint les CAC puis les CAR, puis les magasins. Par rapport aux autres grandes marques, nous n'avons pu avoir des informations uniquement sur les derniers maillons de la chaîne logistique. Mais les derniers maillons de la chaîne chez les marques comme Wilson, Yonex, Babolat et Tecnifibre montrent qu'ils sont similaires : avoir un entrepôt qui stocke les articles pour pouvoir les envoyer à leurs clients. Leur stratégie est similaire pour ces marques : gérer l'entièreté de la production et ne posséder très peu voire aucun points de vente, vendre online ou en B2B.

La différence entre les chaînes logistiques des marques sportives par rapport aux autres marques est très difficile à percevoir. Les marques sportives travaillent très peu avec des points de ventes physiques, voire même en B2C. Ce sont des revendeurs sur internet qui travaillent avec les marques sportives pour pouvoir les vendre. Il n'y a plus ou très peu de magasins physiques d'une seule marque de sport. Contrairement aux autres marques de textiles, qui sont fort présentes dans des points de ventes physiques. C'est la seule différence notable entre les chaînes logistiques des marques sportives et les chaînes logistiques des autres marques sportives.

Concernant la gestion des stocks et le réapprovisionnement, la stratégie de Décathlon a été orientée vers l'automatisation et possède maintenant un logiciel qui prédit le stock nécessaire. Ils ont donc un système et des outils qui ont été mis en place pour gérer leurs stocks. L'algorithme calcule les ventes réalisées l'année précédente à la même période et calcule les ventes réalisées sur les quatre semaines suivantes de l'année précédente. Par exemple, si nous prenons le 03 août 2022, l'algorithme calcule les ventes du 03 août 2021 au 31 août 2021 et va

automatiquement envoyer les produits nécessaires. Cela permet d'éviter un maximum les ruptures de stocks. L'algorithme envoie les commandes dans l'entrepôt et les magasiniers prennent les articles dont ils ont besoin, comme s'ils faisaient leurs courses. Ce nouveau système a été mis en place il y a deux ans. Les grandes marques comme Wilson, Yonex, Tecnifibre et Babolat ont une stratégie similaire. Leur système et outils sont établis de façon à automatiser la gestion des stocks. Pour tout problème de stocks chez les revendeurs, ceux-ci doivent contacter une personne travaillant dans l'entrepôt et c'est là que tout se gère. Concernant Hug me, leur stratégie est de ne pas avoir de stocks. Ils commandent leurs articles quand un client leur en commande. Quand ils travaillent en B2B, ils attendent la commande du magasin physique. Cela nécessite une organisation efficace car ils doivent répondre assez vite à la demande pour ne pas augmenter davantage leurs délais de livraison. Concernant la Boutique de Géronsart, ils gèrent leurs marques en recommandant dès que le stock diminue. Quand il s'agit de gérer les autres marques, ils ont opté au début pour beaucoup de stocks. Maintenant, ils se dirigent vers une gestion différente. Ils vont avoir moins de stocks et si un client leur commande un article, ils le commanderont directement chez le grossiste. Concernant Hysios, ils vont opter pour une stratégie qui consiste à avoir toujours du stock. Quand le stock diminue, ils recommanderont.

Il y a eu des changements majeurs dans la chaîne logistique de Décathlon. La stratégie a changé. Avant, tout était calculé manuellement. Cela engendrait beaucoup de problèmes, car certains magasins prenaient trop de stocks et il n'y en avait donc pas assez pour les autres magasins. Le deuxième changement chez Décathlon a été de mettre la priorité sur l'online. Quand il restait peu de stocks, l'online était prioritaire par rapport aux magasins physiques. Concernant les autres grandes marques, ils ont décidé d'être moins en contact avec les revendeurs. C'est-à-dire qu'ils ont réduit le nombre de commerciaux allant à la rencontre des revendeurs. Ils fonctionnent plus via catalogue dorénavant. Concernant Hysios, la Boutique de Géronsart et Hug me, ces trois marques sont assez récentes. Il n'y a donc pas eu de changements majeurs dans leur chaîne logistique. Il y a des planifications de changements majeurs dans la chaîne logistique de Hug me et de Hysios, ils ont pour objectif de gérer leur chaîne logistique entièrement à moyen terme. C'est-à-dire de gérer eux-mêmes la production de leurs vêtements. Hug me veut aussi, à terme, pouvoir recycler leur anciens vêtements pour en faire de nouveaux.

Depuis 2019, le monde est touché par une crise sanitaire. Et depuis peu, la guerre en Ukraine a certaines conséquences. La crise sanitaire a eu des conséquences sur toutes les marques

sportives. Le textile provient souvent d'Asie, ce qui a créé énormément de retard dans les délais de livraison. Décathlon lui, a revu son business model et l'a modifié. Tout en gardant ses principes de base, ils ont vu l'opportunité de se tourner vers le marché de seconde main, à savoir réparer, louer ou encore vendre des articles de leurs magasins en seconde main. Les autres marques interviewées n'ont pas modifié leur business model, ils ont accepté le retard dans les livraisons.

Comme nous avons pu le voir dans la revue de la littérature, les collaborations entre entreprises pour certains maillons de la chaîne logistique furent assez présentes. Cependant, les interviews n'ont pas réellement été dans ce sens. Concernant Décathlon, l'entreprise est tellement grosse qu'ils n'ont pas besoin de collaborer avec d'autres entreprises. Hug me collabore avec des magasins physiques pour ce qui concerne le dernier maillon de la chaîne logistique. Hysios et Boutique de Géronsart ne collaborent pas, si ce n'est qu'ils travaillent avec des marques no brand et Quatrième Dimension pour le design de leurs produits.

Au niveau de la fréquence des nouvelles collections les marques comme Hug me, Boutique de Géronsart et Hysios sortent deux collections à l'année. Hug me a commencé en sortant des nouveaux design assez souvent. Maintenant, ils ont opté pour une collection printemps/été et une collection automne/hiver. Les grandes marques vont, en général, sortir une collection à l'année, en ajoutant des tenues pour les grands événements. Si nous prenons des marques de vêtements de tennis, ils sortent des nouvelles collections lors des quatre tournois du grand Chelem, en plus de leur collection. Quand nous prenons cela en compte, cela fait 4 à 5 collections à l'année.

La fast fashion a augmenté le nombre de collections annuelles des marques de sport, ce qui a poussé des grosses entreprises à se délocaliser vers l'Asie il y a quelques années, dans le but de réduire les coûts pour pouvoir produire en masse. C'est ce qui a influencé la stratégie des grandes marques pour produire au moins quatre collections sur l'année. Les petites entreprises, même si elles sortent deux collections par an, travaillent avec des marques no brand qui viennent d'Asie.

5 Discussion

Nous pouvons remarquer qu'il y a une différence majeure entre les grosses entreprises sportives et les petites entreprises sportives dans la gestion de la chaîne logistique. La stratégie optée par les petites entreprises, à savoir Hysios, Hug me et Boutique de Géronsart est assez similaire. Ils ne gèrent pas l'entièreté du flux physique. En travaillant avec des intermédiaires, à savoir des marques no brand et avec une entreprise qui s'occupe du design et de l'impression, à savoir Quatrième Dimension, ils ont décidé de ne gérer que la fin du procédé. Nous pouvons également regrouper Décathlon et les autres marques de sport avec lesquelles les revendeurs travaillent au niveau de la chaîne logistique. Leur stratégie est de gérer entièrement leur propre chaîne logistique et de gérer l'entièreté du flux physique. C'est une question financière, cela coûte beaucoup d'argent de produire une collection et gérer la production du début à la fin car les quantités minimales exigées par les usines de production sont très élevées. Ces quantités minimales sont 5 fois plus élevées qu'en travaillant avec des intermédiaires, qui eux ont l'habitude et acceptent de vendre de plus petites quantités. Dans un premier temps, il est compréhensible que les trois petites marques interviewées travaillent de cette façon pour limiter le risque et pour éviter d'injecter beaucoup d'argent dès le départ. Cette stratégie se reflète beaucoup chez les petites entreprises. Concernant les plans futurs pour la chaîne logistique, de manière générale, les petites entreprises ont comme projet de gérer entièrement leur flux physique, sans devoir passer par des intermédiaires. C'est la seconde étape du processus. La stratégie est de gérer l'entièreté du procédé en contrôlant le flux physique dans son ensemble. L'organisation va donc énormément changer pour les petites entreprises qui décideront de contrôler l'entièreté du flux physique. Contrairement aux grosses entreprises, comme Décathlon, Wilson, Yonex,.. qui gèrent entièrement leurs chaînes logistiques, qui sont à la phase d'automatisation ou perfectionnement de leur supply chain. Leurs systèmes et outils sont plus développés, leurs moyens financiers aussi, ce qui leur permet d'automatiser leur procédé. Par rapport aux changements majeurs effectués, il n'y en a pas eu pour les petites entreprises car elles ont été créées il n'y a pas longtemps. De plus, comme c'est le début, leur stratégie est à la première étape, à savoir ne pas gérer l'entièreté du procédé en travaillant avec des intermédiaires. Les grandes entreprises ont, elles, opéré à des changements comme l'automatisation ou encore le rachat des nouvelles usines dans le monde pour consolider et perfectionner leur chaîne logistique. Ils ont avancé dans leur stratégie qui consiste à avoir un système et des outils de plus en plus automatisés.

Deux éléments indépendants de la volonté des entreprises ont eu des conséquences majeures sur le monde entier et sur toutes les entreprises interviewées, à petite ou à grande échelle. La guerre en Ukraine a joué un rôle beaucoup moins important que la crise sanitaire. Cette guerre a eu des légères conséquences en terme de transport pour les entreprises, mais cela n'a pas été beaucoup plus loin. Décathlon ne transporte plus en avion, ils transportent via bateau, camion et train. Comme la plupart de leurs usines se trouvent en Chine, la Russie et l'Ukraine se trouvent sur le chemin de l'Europe. Ils ont donc parfois doublé le trajet des bateaux pour que qu'ils arrivent à destination. C'est le seul élément recensé par la guerre en Ukraine. Par contre, la crise sanitaire, qui a commencé en 2019, a eu et a encore des conséquences assez importantes sur le monde et sur les entreprises interviewées. Concernant les petites entreprises, à savoir Hug me, Hysios et Boutique de Géronsart, il y a eu un léger impact. C'est-à-dire qu'en travaillant avec des marques no brand et avec des petites quantités, l'impact sur les délais de livraison est presque nul. Là où la crise a eu un plus gros impact, c'est sur les travailleurs chez Quatrième Dimension. Comme dans beaucoup d'entreprises, beaucoup d'employés ont été touchés par le covid, ce qui les empêchaient de venir travailler. C'est à ce moment là que Hug me, Hysios et Boutique de Géronsart ont eu des retards, soit dans la réponse des mails ou dans l'impression ou dans la broderie, ce qui a retardé la livraison chez le client. Les entreprises qui ont été le plus touchées sont les grosses entreprises, qui gèrent l'entièreté de leur chaîne logistique et, par conséquent, ont un volume de vente plus important. En ayant un volume de vente plus important, ils ont des commandes qui viennent du monde entier. Malgré la crise sanitaire, le volume de vente n'a pas diminué mais la production a diminué et, par conséquent, les délais de livraison ont augmenté. Ce qui, encore à l'heure actuelle, a des conséquences. Il y a encore beaucoup de ruptures de stocks de la part des grandes marques, les revendeurs sont livrés parfois 8 mois après leur commande, certaines pièces ont même plus d'un an de retard. Décathlon s'est souvent retrouvé en rupture de stock. Ils ont même modifié leur stratégie en modifiant leur business plan en proposant une nouvelle offre, à savoir développer le seconde main. Top Cordage et la Boutique de Géronsart peinent à recevoir les textiles commandés en temps et en heure. Ce qui est assez contraignant car le textile est vite dépassé, les clients veulent porter la tenue de leurs idoles quand ils jouent avec en tournoi du grand chelem, pas avec 6 mois de retard quand ils jouent déjà avec une autre tenue. Pierre Alexandre Desoignies, gérant du magasin la Boutique de Géronsart et créateur de la marque Boutique de Géronsart, pensent que des marques comme Nike et Adidas ne vendront plus leurs vêtements via des revendeurs ou dans des magasins physiques à moyen terme, ils vendront uniquement en ligne.

Au niveau de la fréquence des nouvelles collections, la stratégie varie entre le type de marques. Les marques interviewées sortent de 2 à 4/5 collections par an. Si nous restons dans l'industrie du textile pour le tennis, nous remarquons que les grandes entreprises qui sponsorisent les joueurs de tennis professionnels suivent la stratégie de toutes les grandes marques sportives, elles lancent une nouvelle collection à chaque nouveau tournoi du grand chelem. Contrairement aux marques sportives qui ne sponsorisent pas des joueurs de tennis professionnels, qui elles sortent deux collections à l'année. Sponsoriser des joueurs de tennis professionnels amènent une visibilité assez importante. Ce qui pousse les marques à sortir des collections assez souvent. Ces marques sortent une collection pour chaque tournoi du grand chelem, qu'ils commercialisent par la suite. Ce qui permet de vendre un volume de vêtements assez importants car les fans achètent la tenue de leurs joueurs préférés. Ces marques sortent une collection pour l'Australian Open, en janvier : pour Roland Garros, en mai ; pour Wimbledon, en juillet et pour l'US Open, fin août. La question de l'écologie est de plus en plus présente, pour ces marques qui sortent une collection au minimum 4 fois par an, produite en Asie, amenée en avion,.. La fast fashion incite les marques à agir de cette façon. Même si les réglementations augmentent à ce niveau-là, l'empreinte écologique de ces marques est important, malgré le fait que ces marques essayent de montrer un attachement pour la planète en prônant leurs démarches pour que leurs productions soient plus vertes. Concernant les petites marques, à savoir Hug me, Hysios et Boutique de Géronsart, la fréquence d'une nouvelle collection est moindre, à savoir deux fois par an. De plus, ils utilisent des articles déjà produits par les marques no brand. Ils travaillent également avec des marques no brand qui sont écologiques et éthiquement justes. La production vient d'Asie, mais le design est fait en Belgique. Écologiquement, il est difficile de produire des articles qui respectent l'environnement et qui ont une empreinte carbone proche de 0. De plus, les marques ne sont pas prêtes à trouver des alternatives ou des compensations pour avoir une empreinte carbone nulle. Tout est une question de stratégie et de chiffre d'affaires. Au plus les marques sortent des nouvelles collections rapidement, au plus elles vont vendre. Cela nécessite une organisation sans faille, mais à quel prix..

De manière générale, il y a une volonté dans les plans futurs de la gestion de la chaîne logistique à tendre vers le plus écologique possible. Décathlon délocalise certaines usines d'Asie vers l'Europe et principalement le Portugal, pour servir les magasins en Europe. Hug me et Hysios ont pour projet de gérer l'entièreté de la chaîne de production et produire leurs vêtements au Portugal. Hug me veut même, recycler leurs propres vêtements d'ici 5 ans. Il y a donc une prise

de conscience des entreprises et une tendance qui se dessine pour que la production du textile pollue le moins possible.

6 Conclusion

Ce mémoire a permis de répondre à la question de recherche « Quelles sont les différences dans la gestion de la chaîne logistique des marques sportives en fonction de la taille de la société ? »: après une analyse de la littérature, après avoir interviewé quelques représentants de marques sportives comme Décathlon, Boutique de Géronsart, Hysios, Hug me ou des revendeurs comme Top Cordage et Boutique de Géronsart qui m'ont permis d'avoir des informations sur Yonex, Wilson, Babolat, Tecnifibre, cela a permis de récolter beaucoup d'informations sur la stratégie des marques sportives de tailles différentes. Grâce à cela, nous avons pu trouver des éléments de réponses à la question de recherche. Ce qu'il en est ressorti globalement, c'est que les grandes entreprises gèrent entièrement leur chaîne logistique, le flux physique est géré entièrement par l'entreprise et leur stratégie tend vers une organisation plus robuste, un procédé plus efficace et agile, et un système et des outils qui sont automatisés. Ces grandes entreprises ont des entrepôts pour stocker les produits, elles ont également des moyens financiers qui leur permettent de perfectionner leur chaîne logistique. Les petites entreprises ne gèrent pas l'entièreté de leur supply chain, ils passent par des intermédiaires, que ça soit pour le textile ou pour l'impression, ce sont deux intermédiaires différents. Le flux physique n'est pas entièrement géré par les petites marques. Leur stratégie est de tendre vers une gestion complète du flux physique, en ayant un procédé efficace et agile, en ayant une organisation plus complète et des systèmes et outils plus performants. La gestion des stocks chez les grandes entreprises sportives se fait de manière automatique, contrairement aux petites entreprises sportives, qui se fait de manière manuelle.

Les différences dans la gestion de la chaîne logistique des marques sportives en fonction de la taille de la société dépend des objectifs de l'entreprise et des moyens que celle-ci possède. Il est plus facile d'acheter des usines et de gérer l'entièreté de la chaîne logistique quand vous faites des millions de chiffre d'affaires que quand vous êtes une petite entreprise qui débute.

Il y a quelques limites qui touchent ce mémoire. La première limite est le manque d'informations au sujet de la supply chain, des marques sportives ainsi que la supply chain des marques sportives. La seconde limite se trouve dans les personnes interviewées. Il y a eu beaucoup d'informations collectées mais toutes les marques sportives n'ont pas été interviewées. Il ne faut donc pas tirer des conclusions hâtives.

Pour faire avancer la littérature, il serait intéressant de se pencher sur une entreprise de manière spécifique et se plonger dans la supply chain détaillée de celle-ci. Il serait également intéressant de se pencher sur l'aspect financier pour analyser à quel moment l'entreprise décide de changer de stratégie concernant sa chaîne logistique.

Références

- Barbat, V., Bousquet, F., Dosquet, F., & Zeller, L. (2018). Etudes de marché. Dunod.
- Brent Ritchie J.R., Gordon H.G. McDougall (1980). Designin and Marketing Consumer Energy Conservation Policies and Programs : Implications from a Decade of Research.
- Dejonckheere J. et al (2003). Measuring and avoiding the bullwhip effect : A control theoretic approach.
- Doriol D. et al (2018). Management de la supply chain et des achats. *Théories, évolutions et pratiques*. 7-33 ; 69-80 ; 223-256 ; 291-340.
- François J. (2007). Planification des chaînes logistiques : modélisation du système décisionnel et performance.
- Ford H., Today and tomorrow, Productivity Press, Cambridge, 1926 (1988).
- Ganeshan R. et al (1999). A taxonomic review of supply chain management research. 839-879.
- Giannelloni, J. V. (2015). Etudes de marché 4^e edt (Vuibert Gestion) (French Edition). VUIBERT.
- Hau L Lee, V Padmanabhan and Seungjin Whang (1997). The Bullwhip Effect in Supply Chains. *Sloan Management Review*, 38, Issue 3, 93-102.
- Lyonnet B., Senkel M-P. et Clamens S. (2019). Supply chain management. 1-42, 43-85.
- Nicolin Y.(1996). Les perspectives d'avenir de l'industrie du textile et de l'habillement.
- Paché G. (2009). Ques impacts de la crise sur la logistique ? *Revue française de gestion n°193*, 51-57.
- Rabemananjara R. et Parsley C.(2006). Formation des employés, stratégies d'entreprises et pratiques de gestion de ressources humaines : étude selon la taille des entreprises.
- Roy J., Landry S. et Beaulieu M. (2006). Collaborer dans la chaîne logistique : où en sommes-nous ?.
- Sammut S. (2001). Processus de démarrage en petite entreprise : système de gestion et scénarios. *Revue de l'entrepreneuriat*. Vol 1, 61-76.
- Tixier D., Mathe H., Colin J. (1983). La logistique au service de l'entreprise : moyens mécanismes et enjeux. *Dunod*.
- Vernette, E. (2000). Les techniques d'études de marché. Vuibert.
- Véronneau, S., Pasin F., Roy J. (2008). L'information dans la chaîne logistique, *revue française de gestion*. N°186. 149-161.
- Want X. and M.Diney S.(2016). The bullwhip effect : Progress, trends and directions.
- Livre "Why we still need a fashion revolution" – Fashion revolution white paper – Avril 2020.

Livre « Le revers de mon look. Quels impacts ont mes vêtements et mes chaussures sur la planète ? » Ademe

Nicolin (1996). Les perspectives d'avenir de l'industrie du textile-habillement. Consulté le 16 avril 2022,

https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=pgdDEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=industrie+du+textile+&ots=k2nmkIC_Gt&sig=P8lOWd7qx1rZiiVnJh-kqHEgQy8&redir_esc=y#v=onepage&q=industrie%20du%20textile&f=false

Fairwear Foundation : collectif éthique sur l'étiquette. Consulté le 18 juillet 2022,

https://ethique-sur-etiquette.org/IMG/pdf/decomposition_du_prix_d_un_t-shirt_sv_.pdf

Edouard Thieuleux (2020) – Entrepreneur, supply chain manager, consultant & coach SCM, « Coronavirus : ruptures, surstocks : plan d'action- webinaire supply chain complet », consulté le 22 juillet 2022, https://www.youtube.com/watch?v=RBJ_49zndOE

Global Commerce Initiative (2008). Les chiffres clés du secteur de la mode en 2020. Consulté le 22 juillet 2022, <https://www.alioze.com/wp-content/uploads/2021/08/chiffres-mode-2020.pdf>

Le monde (2018). Soldes : Pourquoi s'habiller pollue la planète. Consulté le 15 avril 2022, <https://www.youtube.com/watch?v=3DdU7c66E9g>

Investigations et enquêtes (2014). La vérité sur les vêtements discounts. Consulté le 15 avril 2022, <https://www.youtube.com/watch?v=5jKUDKXbRpI>

Oxfam. Fast fashion and slow fashion : définitions et enjeux. Consulté le 19 juillet 2022, <https://www.oxfamfrance.org/agir-oxfam/fast-fashion-et-slow-fashion-impacts-definitions/>

Ademe (juin 2018). La mode sans dessus dessous. Consulté le 19 juillet 2022, <https://multimedia.ademe.fr/infographies/infographie-mode-qqf/>

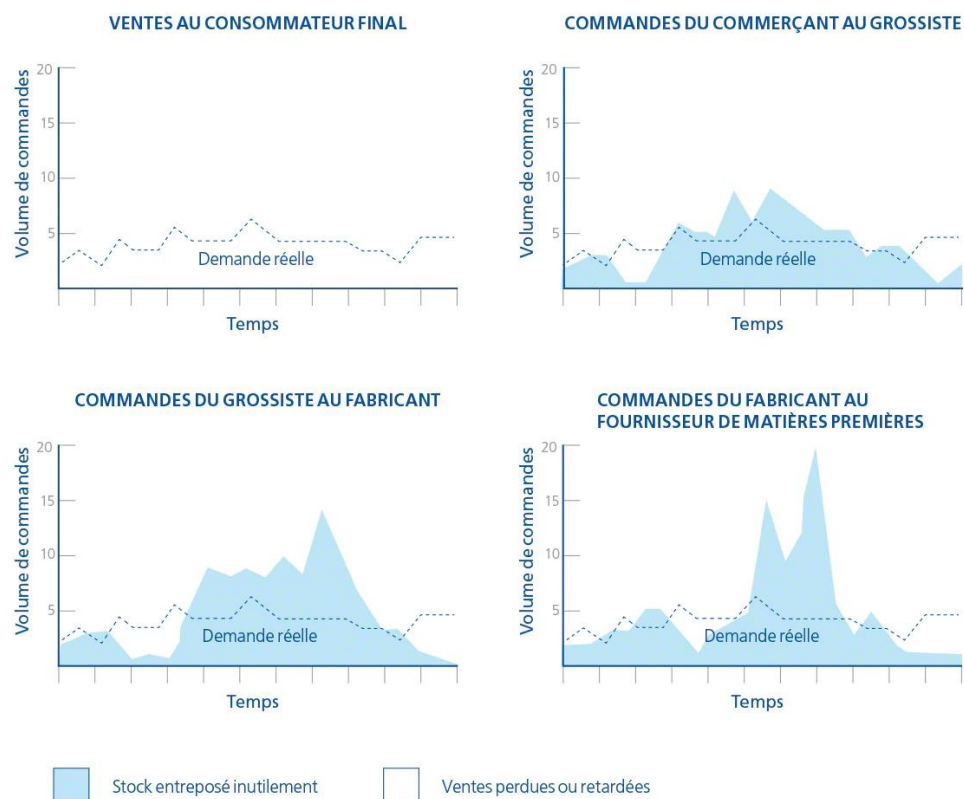
Greenpeace. Mode éthique ou fast fashion ? Consulté le 19 juillet 2022, <https://www.greenpeace.fr/comment-opter-pour-une-mode-plus-ethique-et-responsable/>

Oxfam – Magasins du Monde : Campagne « Une autre mode est possible ». Consulté le 19 juillet 2022, <https://www.oxfammagasinsdumonde.be/campagnes/une-autre-mode-est-possible/> <https://www.oxfammagasinsdumonde.be/blog/video/une-autre-mode-est-possible/> <https://www.oxfammagasinsdumonde.be/download/slow-fashion-definition-cartographie-des-acteurs-trices-belges-et-positionnement-doxfam-magasins-du-monde/#>

Oxfam Grande-Bretagne. Sustainable fashion : 4 shocking reasons fast fashion needs to slow down. Consulté le 19 juillet 2022, <https://oxfamapps.org.uk/shop-blog/sustainable-fashion/4-shocking-reasons-fast-fashion-needs-to-slow-down/>

Fashion Practice, Volume 2, Issue 2, pp. 259–266 – Kate Fletcher – Slow Fashion: An Invitation for Systems Change

Annexe 2.8. : Le « Bullwhip Effect »



Annexe 4.2. : Tableau 4.2. Analyse des résultats

Critères/Nom	Hysios	Hug me	Boutique de Géronsart	Décathlon	Yonex, Wilson, Babolat, Technifibre
Autonome dans la gestion de sa chaîne logistique	Non	Non	Non	Oui	Oui
Gestion des stocks	Manuelle	Manuelle	Manuelle	Automatique	Automatique
La crise sanitaire a impacté la marque	Non car toute nouvelle marque	Oui, retard dans la livraison	Oui, retard dans la livraison	Oui, retard mais adaptation et changement de business model	Oui, retard dans la livraison
Fréquence nouvelle collection	Deux/an	Deux/an	Deux/an	4x/an	4x/an
Changements majeurs dans la gestion de la chaîne logistique	Non	Non	Non	Oui, automatisation + délocalisation	/

Interviews :

Interview Pierre-Alexandre Dessoignies – Boutique de Géronsart

Bonjour Pierre-Alexandre. Merci d'avoir accepté l'interview. Je fais mon mémoire sur « Quelles sont les différences dans la gestion de la chaîne logistique des marques sportives en fonction de la taille de la société ? ». Ma revue de la littérature parle de textile et de supply chain en la définissant et en expliquant les stratégies. J'interview quelques marques de différentes tailles pour pouvoir analyser le tout par la suite. Toi je sais bien que tu as la Boutique de Géronsart et que tu es en contact avec toutes les marques, ça va être intéressant.

Quelles sont les grandes étapes de ta chaîne logistique ?

Les habits BDG : on a pris un logo avec un graphiste, il nous a sorti ça. Ensuite on est allés chez quatrième dimension. Et puis tout simplement ils ont fait notre pull. Il n'y a pas de grosses démarches.

Tu as travaillé avec des marques no brand que 4D possède ?

Oui, enfin c'est eux qui ont tout fait. Ils ont dit qu'il nous mettait une bonne qualité de sweat. On leur a dit qu'on voulait ce logo là, et ils ont tout fait par la suite. On n'a pas vraiment.. On a juste mis un logo sur un pull existant.

En soi toutes les petites entreprises travaillent de cette façon. C'est le même processus. C'est un peu toutes les mêmes démarches pour les petites boîtes j'ai l'impression.

Tu te lances pas pour créer une mode quoi, c'est un petit truc.

Exact, surtout au début quand tu veux réduire les frais ou pas prendre trop de risques.

Au début on avait pensé le faire mais c'était trop gros pour ce qu'on voulait. On voit bien que si on ne va pas chercher des tissus nous-mêmes.. c'est un peu compliqué. En passant par l'intermédiaire de quelqu'un, on ne s'approprie pas trop le produit. Ce n'est pas notre métier.

Et avec les autres marques, tu es en contact avec un commercial ?

A chaque fois une marque est représentée par un délégué. Il vient souvent.. par exemple avec Wilson on a signé un contrat. Il faut signer un contrat avant de travailler chez eux. On s'engage à prendre chez eux tous leurs produits. Des chaussures aux raquettes en passant par les habits. On ne peut pas prendre juste les raquettes par exemple. Faut prendre toute la gamme. Quand on fait les commandes, on fait une grosse commande quoi. Par exemple Babolat il n'y a pas ce type de contrat. On prend ce qu'on veut. On passe par Xavier et il te met un contact avec la secrétaire, tu échanges avec et puis c'est fait. Toutes les marques sont comme ça. Après tu reçois un login, tu te connectes et tu fais tes propres commandes. On t'envoie tout par courrier. Tu ne vois pas souvent les délégués.

Monsieur Demonte de Top Cordage se fournissait à l'époque.. Il voyait beaucoup plus les commerciaux. Maintenant, il ne les voit quasiment pas. Et si il y a un problème avec la logistique, avec le stock etc..

C'est pas avec eux..

Exact, tout est de plus en plus centralisé. Avant ce n'était pas du tout le cas. Avant ils étaient beaucoup plus proches du client.

Ce n'est pas comme chez moi dans l'horeca. J'ai un représentant qui représente mes vins, lui il vient. Il vient me faire goûter des choses, il vient me faire goûter des choses. Ici ils viennent, ils donnent le nouveau catalogue une fois tous les ans et puis voilà, ça se limite à ça. A part Fila où tu vois un gars et là tu choisis ta collection avec lui. Sinon tu n'as pas de contact avec eux.

Les gros sont souvent un peu plus dans cette optique de « fais ta vie, commande nous et nous on te livre »

C'est exactement ça.

Connais tu ou penses tu qu'il y a une différence des chaînes logistiques des marques sportives par rapport à d'autres entreprises ?

Dans le sport ou peu importe le domaine ?

La chaîne logistique des marques sportives par rapport à d'autres chaînes logistiques. Peut être par rapport aux autres marques de textiles

A mon avis plus tu es gros client, plus tu auras un suivi derrière. Je pense peut être au chiffre d'affaires.

Moi j'ai peut être l'impression que les grosses marques décentralises un peu..

Tout.

Et essaye d'être beaucoup moins au contact avec les gens.. Pas de point de ventes physiques comme peut le faire d'autres marques de textile comme H&M ou Zara ou autres.

Ils économisent leur argent en ne payant même plus de points de vente physiques ni même de commerciaux. C'est comme Nike qui ne livre même pas les petits commerçant. Tout est en ligne. Bientôt on ne verra plus Nike dans les magasins. Ils ne seront qu'en ligne c'est certain.

J'ai l'impression que la base de la chaîne logistique c'est la même mais que la toute fin, ils passent soit par des revendeurs..

Voilà.

Mais ils ne s'ennuient pas..

A venir se présenter, discuter,.. rien. Tout se fait sur catalogue.

J'ai l'impression que c'est un peu une différence avec des autres marques sinon j'ai du mal à voir la différence.

Et niveau de la gestion des stocks, comment vous gérez ça ? Point de vue gestion des stocks et réapprovisionnement ?

Nous c'est nouveau donc on n'a pas une grosse connaissance la dedans. Donc ce qu'on fait c'est quand on voit qu'on n'en a plus, soit on recommande ou alors on attend qu'on nous commande pour recommander. Pour pas avoir trop de stocks parce qu'avoir du stock, ça coûte. En plus le vêtement c'est vite dépassé. Et tout le monde n'achète pas. Et en plus les tailles.. Tu as du M, du L, du XXL,.. Ca devient beaucoup à stocker quoi.

Tu as un délai de livraison important ?

Non, en général dans les 5 jours tu es livré.

Donc tu peux te permettre d'attendre la commande pour livrer tes clients.

Voilà.

Tu sais d'où ils viennent leur habits quand tu commandes ?

D'où ils viennent ?

Pas de base parce que ça vient d'Asie mais plutôt leur dernier centre de stockage, d'entrepôt ?

Je crois que Fila c'est Anvers, mais le reste je ne sais pas, je ne saurai pas te dire. Je pense que Wilsont c'est la France. Ils ont tous un entrepôt en Europe pour pouvoir livrer assez rapidement.

Les projets futur de ta marque et donc de ta chaîne logistique ?

Alors pas grandir. Parce qu'on l'a fait ici pour rendre service aux membres et aux gens qui sont autour. Mais on ne veut pas exploser.

Et la marque BDG aussi ?

Même chose. On se rend compte que les gens n'achète pas forcément, ça ne plait pas à tout le monde.. Et puis les membres des autres clubs ne vont pas venir acheter un SWEAT de BDG. Ca suivra la même chaîne logistique.

Je sais que vous avez repris il n'y a pas longtemps mais avez-vous ressenti des impacts de la crise sanitaire ou de la guerre en Ukraine ?

Pour le covid oui. Nous avons et rencontrons toujours des problèmes. Pas la marque BDG mais tout ce qui est raquette : Babolat, Wilson, Yonex,.. toutes les maruqess ont eu des problèmes de livraison car ils sont en rupture de stocks partout. Il y a des raquettes qui ne sont pas encore arrivées car ils disent que c'est à cause du covid.

Ca fait combien de temps ?

C'était en décembre. Donc 8 mois.

Donc pas mal de retard dans les livraisons.

Oui. Et alors du coup tu essayes de vendre quelque chose mais tu ne sais pas. Tu es embêté parce que tu ne fais pas de chiffres. Donc c'est emmerdant. Si tu ne l'as pas, les gens vont chez Décathlon. Chez Décathlon ils ont des max de stocks d'autres magasins. Ils transitent à mon avis.

La fréquence des nouvelles collections ? Que ça soit pour ta marque BDG ou les autres marques ?

Alors la commande qu'on va avoir ici au mois d'août on l'a passée au mois de février.

Pour BDG ?

Non non pour les autres. Wilson aussi on a fait une commande au mois de février et on n'a pas encore tout eu. Ca vient tout au compte goutte. Tellement ils n'ont pas de stocks.

Alors que quand tu sors une tenue, l'idée c'est quand même d'avoir juste après les tournois.

Avant même, pour que tout le monde la vois et l'achète quoi. Mais souvent c'est des mois plus tard. C'est comme Roland Garros, les chaussures ont les as reçues après le tournoi.

A cause du covid ?

A cause du covid qu'ils disent.

Sinon en temps normal ils livrent dans les temps ?

Je n'ai pas l'expérience là dedans mais je pense que c'est normal de les recevoir avant.

SI ce n'est pas le covid c'est du à quoi ?

C'est peut être une manière chez eux de travailler.. C'est peut être préférable pour eux de vendre et d'avoir l'exclusivité sur les gros tournois comme Roland et puis seulement nous les livrer. Ca peut être possible aussi. Comme ça les gens achètent directement chez eux. Mais ça c'est pas bien par contre.

Ou alors ils ont un stock limité et ils livrent d'abord les gros..

C'est une possibilité aussi.. Comme tennis point et tout ça.

Que faites-vous du surplus ?

On va devoir brader les prix pour essayer de les liquider. Ici le projet avec Alex (son associé), c'est qu'on va commander beaucoup moins de textiles. Ou alors on va se centrer sur une marque et on va faire que cette marque là pour les vêtements. Là on voit bien qu'on a trop de trucs.

C'est vrai que vous avez pas mal de marques.

Oui on en a 6/7. Et les petites ne marchent pas. Dès que ce n'est pas une marque reconnue, les gens n'achètent pas. Comme si les gens achetaient la marque plus que le design. Tu payes une marque quoi. Ils ne vont pas aller mettre 30€ dans quelque chose qui n'est pas reconnu mondialement.

D'où toute la communication chez les gros en sponsorisant les pros.

Oui ca fait partie de la stratégie. Si moi je joue avec ta marque, tout le monde va acheter quoi (rires).

C'est joliment dit. Je n'ai plus d'autres questions. Merci pour ton temps et à bientôt.

Avec plaisir, à bientôt.

Interview Grégoire Jacques – Hug me

Hello Grégoire, comme je t'ai dit je fais mon mémoire sur les différences dans la gestion de la chaîne logistige en fonction de leur taille. Donc le plan de mon mémoire il va se dérouler comme suit : historique textile, définir et parler des stratégies de la supply chain. Donc j'interroge des entreprises de différentes tailles pour voir un peu quelles sont les différences au niveau de la chaîne logistique. Première question, par rapport à Hug me, vous êtes 3 associés c'est ça ? Avez-vous des employés ?

Hello, Oui nous sommes trois associés et nous n'avons pas d'employés. Nous sommes une petite entreprise.

Si tu devais me décrire ta chaîne logistique. De la création de produit à la vente, tu décrirais ça comment ? Les grandes étapes ?

En gros on fonctionne un peu d'une façon assez simple. On a la possibilité comme on est 3 de ne pas faire de stocks avec un qui travaillait déjà dans le textile et qui avait déjà cet échange avec Stanley et Stella. Et donc ça nous a permis de ne faire aucun stock et de ne prendre aucun risque et surtout travailler à 3 et sous traiter toute cette partie là, toute la création de textile qui peut couter cher. Après l'objectif est d'arriver à ne plus sous traiter mais actuellement on fonctionne comme ça.

Bah les grandes étapes forcément on travaille avec le coton 100% bio. Ca c'est Bangladesh donc ça c'est vraiment la récolte la bas au Bangladesh. Et puis après la production du textile qui est fait par Stanley et Stella qui est une entreprise. ET puis après Stanley Stella nous l'envoie pour création de visus sur le textile. Et puis après on a vraiment notre mise en route de broderie etc ici à Naninne. Et puis on l'envoie via notre packaging à notre client.

Tous vos produits suivent la même logistiques ? Ou vous avez différents parcours ?

On a vraiment la même chaîne logistique pour tous nos produits. On passe à chaque fois avec eux. Il y a un autre fournisseur qui est pas mal aussi mais qui commence, c'est naty spirit. Eux c'est le début donc ils sont pas toujours fianles niveaux sorties de collection donc on ne commence pas trop avec eux. On a certains produits avec eux car ils ont une offre plus importante que Stanley et Stella n'a pas donc ça c'est pas mal. Donc oui c'est plus avec Stanley Stella, c'est toujours la même production, c'est toujours le même t-shirt, le même pull voilà ça ça suit sont cours.

Tu parlais de la gestion des stocks. Vous travaillez sans stock. Tu sais m'en dire un peu plus sur la gestion des stocks ? Comment tu fais pour te réapprovisionner ?

Donc en fait on a ici actuellement on a fait le parti prix de ne travailler quasi essentiellement en B2B donc on délaisse un peu les publicités en ligne etc. Donc forcément les gens nous disent « comment vous faites sans stock en B2B ? » Le problème c'est que c'est eux qui font notre stock. Nous encore une fois on ne fait pas de stock, on n'a rien chez nous. Parfois on a des invendus ou des retours etc mais c'est très limité. Et donc ça on est vraiment sur le client (professionnel magasin) pour n'en citer qu'un comme Point Carré, qui lui achète notre stock et nous on fait la commande quand eux passe commande. Vraiment zéro risque quoi.

C'est la même chose quand c'est un particulier qui commande ? Vous attendez sa commande avant de commander ?

Exactement. Maintenant on a un délais un peu plus long mais c'était un peu le teasing qu'on a fait au tout début qu'on a lancé la marque. C'était clairement que voilà on savait qu'on avait un délais de deux semaines pour la livraison pour le client. Les problèmes qu'il y a eu covid etc on est plus sur un délais de trois semaines que deux.

C'était ma question d'après du coup. Pour venir par rapport à la crise sanitaire et la guerre en ukraine. Je ne sais plus vous avez créé ça quand..

Nous ça fait un an. Tout pile un an.

Et t'as senti une différence dans ta chaîne logistique ? Il y a eu un impact par rapport à la crise ou à la guerre ? Si oui qu'est ce qui a changé ?

Oui un impact oui. Je pense que le covid a fait plus de mal que la guerre. Car je pense que le textile est plus d'Asie. L'Ukraine est moins développé que l'Asie en matière de textile. Donc la guerre ça va. C'est facile de tout remettre sur la guerre mais ce n'est pas notre cas. Forcément on a plus senti le covid. C'est surtout au niveau de notre dernier maillon de production. Je vais dire chez 4D où là tu avais des postes qui étaient absents à cause de covid et du coup la broderie prenait plus de temps. Parce que sinon au niveau des délais de fournitures de textiles ça allait. On était pas trop impactés. Même si voilà ils en faisaient beaucoup moins. Ils fournissaient d'abord les gros clients mais on n'a pas trop été impacté par ça. C'était plus niveau broderie et sérigraphie chez l'imprimeur que ça nous a posé problème. Là on perdait du temps.

Oui ce n'était pas paradoxalement le textile du Bangladesh qui mettait du temps à arriver ?

Exact. Après on est une petite échelle. On a fait plus ou moins 500 articles vendus sur l'année donc on est à petite échelle évidemment. Mais c'est clair que ici c'était plutôt ça qui nous freinait. Même si on a eu certains articles qui étaient en rupture de stocks du au covid. Mais on s'adapte. Mais c'est clair que ce n'était pas ça le plus marquant.

Quels les projets futurs la chaîne logistique de Hug me ?

Je pense qu'ici à court terme c'est de se développer dans le B2B. Ici on est sur 5 points carrés à ouvrir. On se développe on ne reste pas que sur Ciney, on va vraiment se développer, on va ouvrir à Fosses, Jambes, Huy et Marche. Donc ça c'est l'objectif vraiment à court terme début 2023. Et l'objectif à Long Terme, donc dans deux ans ça serait le top, maintenant si c'est trois ans c'est bien aussi. C'est d'être totalement autonome au niveau de notre chaîne de production. Donc là de tout produire nous même. Sauf évidemment récolter le coton. Donc on récolte le coton et puis on a nos propres pulls, on aura peut être un peu plus de stocks mais à côté de ça on aura vraiment nos coloris qu'on veut, la création vraiment de A à Z du pull. Voilà. On aura pas que le visuel dessus. On aura vraiment la coupe aussi quoi.

Et ça c'est juste une volonté dans le futur ou c'est si jamais il y a un développement relativement important du chiffre d'affaires ?

Oui je pense que les deux sont liés. Clairement ce sera si ça se développe bien et voilà si on a la possibilité de le faire. C'est surtout avoir une facilité de se dire un moment on a nos stocks, on sait ce qu'on a,.. Ici on dépend toujours du fournisseur. Si il a vendu 10000 pièces à qqn d'autres, bah malheureusement on en a plus. Il faut attendre le restock qui est un mois plus

tard. Et donc là dans nos commandes on ne peut pas suivre. C'est surtout ce point de vue là aussi qu'on veut développer. Et puis on a le dernier, là ce sera à mon avis plutôt dans 5 ans. La on veut réussir à faire un circuit court, à faire de la réutilisation de nos pulls. On veut réussir à réutiliser nos pulls qui sont utilisés ou délavés ou quoi qu'est ce que les gens ne mettent plus. Ça sera évidemment que notre marque. Où on pourra essayer de réutiliser ces pulls là et d'en refaire quelque chose.

Tu sors une collection ou des nouveaux habits à quelle fréquence ?

Ici pour commencer on a fait plusieurs capsules en mode teste mais ici on va être plus précis et sortir deux collections annuelles. On aura vraiment Automne/Hiver et Printemps/Été. Même si ce qu'il va sortir ici c'est une nouvelle collaboration avec un influenceur et donc ça c'est à part, c'est un one shot. Peut être qu'on en fera avec lui mais c'est vraiment une seule collection qu'on sort avec lui mais sinon c'est vraiment deux collections par an.

Et tu fais quoi avec ton stock et surplus ? Même si tu n'en as pas beaucoup, tu fais quoi des retours ?

Malheureusement ou heureusement on a parfois l'entourage qui peut être intéressé. Les retours ce n'est pas parce qu'ils sont mécontents mais c'est la taille en fait. On a choisi de travailler en unisexe et donc les femmes peuvent trouver ça trop grand de temps en temps. Etant donné le choix qu'on a fait d'être en unisexe on a la possibilité de le revendre à notre entourage masculin ou féminin. Une personne qui commande pour lui en homme ça passe aussi ou alors une personne qui est tout simplement à la bonne taille. On essaye vraiment de limiter ça. Après forcément j'ai quelques articles chez moi. Une dizaine de pulls que je ne sais rien en faire, ça c'est clair.

Votre collaboration avec points carrés et des influenceurs etc, l'objectif à terme il est d'aller dans le B2B ou B2C, travailler qu'avec des collaborations,.. Quel est réellement le dernier maillon de la chaîne logistique ?

Ici actuellement en fait on a.. J'ai ma belle sœur qui travaille dans la communication chez Décathlon, qui a travaillé pour Huawei etc. Et clairement elle nous a conseillé fortement de se dire qu'il faut arrêter de faire des one shot sur des réseaux car ça ne sert à rien. Faire du 100€ par mois elle m'a clairement dit que ça ne menait à rien à part perdre son argent. La on s'est clairement orienté sur l'option de se dire B2B à fond. Pour vraiment se développer et se dire un moment les gens vont de plus en plus acheter notre marque parce que faut savoir que Point Carré n'a pas d'éco responsable dans leurs gammes donc ils sont fortement intéressés. On a déjà rencontré le CEO de l'entreprise. Et ça c'est vraiment de se dire qu'un point de vente physique en B2B, point carré ou autres, avec un certain rayon. C'est vraiment poussé sur le B2B et puis quand on aura atteint notre maximum dans la Wallonie. Si on est tous les 30km carrés, l'objectif sera atteint. Et puis après c'est de s'orienter vers le B2C et développer notre site. Parce que voilà il n'y a rien à faire mais les gens qui commencent à connaître ta marque vont se dire je vais aller voir leurs collections sur internet. AU début on a fait les choses un peu à l'envers. Ici on développe vraiment le B2B puis après on ira vers le B2C. Les influenceurs c'est eux qui sont venus à nous, on n'en a pas vraiment cherché. Le premier est Felix Radu, 300k, humoriste belge vivant en France. Il fait pas mal de petites capsules vidéos pour la RTBF. Il nous a commandé un pull et puis on l'a contacté. On veut rester dans cette idée d'éthique et dans notre idée de marque jusqu'au bout.

Finalement vous essayez que toute la chaîne, de A à Z, respecte votre image de marque.

C'est l'objectif. Déjà au niveau du packaging on a opté pour un packaging recyclable et recyclé, on vise le zéro déchet au maximum. Si on se décide.. Alors après on n'est pas des bobo mais si on décide d'aller dans ce parti prix-là, on doit y aller à fond. Je pense que c'est important d'avoir ça.

Merci pour toutes les informations. Je n'ai plus d'autres questions. A bientôt.

Avec plaisir, on se voit vite.

Interview Yacine Eddial – Décathlon

Bonjour Monsieur Eddial, comme je vous l'ai dit par mail, j'interview différentes marques de sport sur leur gestion de leur chaîne logistique dans le cadre de mon mémoire. Le thème de mon mémoire est « Quelles sont les différences dans la gestion de la chaîne logistique des marques de sport en fonction de leur taille ? ». Je suis parti sur une revue de la littérature qui parle de l'histoire du textile et ensuite définir la supply chain, les grandes étapes, les particularités de la supply chain des marques sportives et les conséquences de la crise sanitaire et la guerre en Ukraine sur cette chaîne logistique. J'ai quelques questions pour vous. Merci d'avoir accepté cette interview.

Bonjour Bastien, avec plaisir.

**Ma première question est : Peux tu me décrire la chaîne logistique des produits ?
Quelles sont les grandes étapes ?**

Enfait Décathlon possède un certain nombre d'usines dans le monde. On travaille avec 1000 usines. On en possède plus ou moins la moitié donc 500. Elles sont réparties à travers le monde et principalement en Asie comme tu peux t'en douter. Rien qu'en Chine on en a je crois 300 un truc comme ça. On en a en Thaïlande, on en a quelques unes en Turquie, une au Maroc et puis le reste c'est.. on a un ou deux producteurs au Portugal et en Espagne ; Le reste c'est vraiment l'Asie. Ces producteurs internes et externes produisent des produits pour nous. Ces produits ils sont créés et puis acheminés. Maintenant on ne travaille plus du tout par avion. C'est uniquement bateau et train. Le train on le développe de plus en plus. Et majoritairement camion même si on va de plus en plus vers le train pour diminuer notre impact sur l'environnement. Ces produits sont acheminés vers ce qu'on appelle des Centres d'Approvisionnement Continentaux (CAC). Ce sont des espèces de super entrepôts qui sont chargés de dispatcher ces produits. Donc ces CAC reçoivent ces produits, les stocks et les envoies et les acheminent vers des Centres d'Approvisionnement Régionaux (CAR). Donc producteur, CAC, CAR. On a, dans le monde, une vingtaine de CAC et ces 20 CAC vont desservir une centaine de CAR dans le monde. Par exemple en Belgique on a un CAC à Anvers qui n'appartient pas à Décathlon mais qui.. il n'y a que nous comme client.. nan je dis une bêtise, il nous appartient maintenant. On a un CAC qui est à nous. On a notre CAR qui est à Willebroek. Et donc ce CAC peut desservir les pays limitrophes. On va envoyer ces produits au Pays-Bas, en Allemagne, en France,.. Dans les pays les plus proches. Donc c'est vraiment continental. Et le régional va lui desservir des magasins de ses alentours. Donc pour la Belgique concrètement c'est 37 magasins que dessert le CAR de Willebroek. Donc Producteur, CAC, CAR, magasins.

Ok top, merci. Donc oui tu m'as parlé que vous possédiez plusieurs usines. Quand ça sort de l'usine, est-ce qu'ils suivent tous la même chaîne ou alors, je prends un exemple, les t-shirts suivent un processus différents des chaussures ou des shorts ou alors ils suivent tous la même chaîne logistique ?

Non non ils suivent absolument tous le même cheminement car la destination finale est le CAR et surtout le magasin. La seule chose est au niveau du traitement, chaque produit est traité différemment. Le textile il est cintré à l'avance, les chaussures on met des bourdes dedans à la production,.. Après une fois que c'est envoyé ça garde le même cheminement. Après la seule chose qui change depuis quelques années c'est pour la partie online. Le stock reste en entrepôt. Et part directement vers le client. Mais sinon c'est exactement le même cheminement.

Ok. Est-ce que tu penses qu'il y a une différence entre les chaînes logistiques des marques sportives par rapport à d'autres ? Sais-tu quelque chose la dessus ou tu penses que c'est globalement la même chose que les autres magasins classiques ?

Alors ça dépend si on parle d'entreprises internationales ou nationales. J'échange beaucoup avec Colruyt. Nous sommes deux entreprises amies. Et.. on fait des échanges de bons procédés. Notamment avec l'implémentation de la nouvelles caisse. Voilà eux c'est une entreprise nationale. Colruyt c'est production locale, producteurs locaux. Ils ont aussi un entrepôt qui dispatche tous les magasins. Mais si on parle d'entreprises internationales, c'est la même chose à la différence près que eux ils n'ont pas cette nuance CAR/CAC. C'esst envoyé dans des entrepôts qui dispatche directement. Les entreprises que je connais avec lesquelles j'ai travaillé, c'est le même cheminement mais en plus petit. On a presque 3000 magasins dans le monde nous. J'ai pas échangé avec des entreprises qui avait plus de magasins que nous. Il y en a mais je n'ai pas échangé avec.

Merci. Au niveau de la gestion des stocks, qui s'occupent de cette partie là, du réapprovisionnement et comment vous gérez cette partie là ?

Alors forte heureusement, tout est devenu automatique. On a tout automatisé. On a un algorithme qui.. qui calcule les ventes.. basée sur les ventes du magasins.. qui calcule les ventes que nous avons réalisé l'année passée au même moment 4 semaines plus tard. Donc par exemple aujourd'hui on est le 3 août, la durée de calcul se fait sur les quatre prochaines semaines et va nous envoyer les produits.. déclencher les commandes maintenant pour être sur qu'on les ai en avance. Et qu'on ait de la disponibilité pour la période. Par exemple le pic de Pâques en Wallonie on vend plein de vélos, et bah on va recevoir les produits ¾ semaines à l'avance pour être sur qu'il n'y ait pas de rupture, pour faire face à cette demande. Cette algorithme envoie dans notre système dans notre entrepôt, ce que l'on appelle des rafales de produits, ce sont des grosses feuilles avec la référence produit. Les magasiniers lisent ça et vont, comme dans un supermarché, faire leurs courses avec des caddies : « Produit 3C, produit 4D,.. » On fait les courses et on envoie au magasin. C'est automatisé, c'est un nouveau système qu'on a mis en place maintenant il y a deux ans.. un peu plus de deux ans, qu'on a mis en place avant le Covid qui fonctionne plutôt pas mal. Alors qu'avant on devait nous même prévoir les pics, on devait manuellement commander, on passait un temps de dingue, il y avait des erreurs, des mecs prenaient trop de stocks,.. Et le but de ce nouvel algorithme est justement de gérer les stocks pour fonctionner avec moins de stocks en magasins qu'avant. On est très sensible à notre DVS (durée de vie de stock), parce que ça coute de l'argent de mobiliser du stock, tu l'as vu dans tes cours. Et surtout ça limite la disponibilité de produits pour les clients. Imagine si j'ai.. je commande manuellement 250

vélos à Chatelineau et que j'en ai besoin que de 50, ça veut dire qu'il y a 200 vélos qui ne servent à rien et qui vont être en rupture de ma faute. Ca maintenant grâce au nouvel algorithme, c'est quasi plus possible.

Et je suppose que la croissance annoncée ou voulue l'année d'après est prise en compte par cet algorithme ?

Oui tout à fait. Donc en fait il tient compte des ventes moyennes et d'un facteur qu'on appelle le DIFF, le différentiel. On peut décider de lui mettre une accélération ou décélération en fonction de la conjoncture du moment, en fonction de la météo.. On est très météo dépendant. Il fait beau on vend, il ne fait pas beau on ne vend pas. Donc oui tout à fait ça tient compte des ventes moyennes de l'année précédente et de la conjoncture.

Et au niveau.. Depuis que tu es chez Décathlon, tu m'as parlé de ce nouvel algorithme, est ce qu'il y a eu d'autres grands changements au niveau de la chaîne logistique ? TU m'as parlé que vous alliez plus vous dirigez vers le train, tu connais d'autres grands changements qui ont été opérés ?

Oui oui oui, donc historiquement comment ça se passait quand les rafales tombaient en entrepôt ? Les magasiniers allaient et faisaient du picking manuellement. Maintenant on a investi dans ce que l'on appelle des convoyeurs. Certaines typologies de produits, nos meilleurs produits donc nos 20/80, nos meilleurs ventes, tournent et sont automatiquement sélectionnés par ces machines. Nous en Belgique on n'a pas été plus loin. Mais dans d'autres pays comme la France, l'Italie, l'Espagne, on a des trieuses où là les produits.. les bacs sont faits automatiquement. On a besoin de moins de personnel pour faire du picking. C'est plus rapide et ça coûte donc moins cher. Mais c'est des machines qui coûtent des millions d'euros. C'est des machines qui coûtent des millions d'euros. 50/60 millions d'euros. Ce sont des machines assez incroyables. Ce sont les gros changements avec la mécanisation de notre logistique. Mais en Belgique c'est vraiment tout petit. Et puis vraiment.. depuis je dirais 3,4 ans, une conscientisation importante et une volonté de faire une différence au niveau planète. On est convaincus que nous notre sens c'est « rendre notre sport accessible au plus grand nombre » et pour le faire il faut une planète. Il ya 3 piliers chez Décathlon qu'on appelle les 3 P : profit, planète, people. Le P de profit car si on n'a pas de profit on ne peut pas combler notre sens. Le P de planète et le P de people. En fait on doit faire du chiffre pour créer une rupture dans le monde du retail et dans le monde du retail sportif pour montrer l'exemple. Et là dedans on a commencé à rentrer en réflexion un peu avant le covid. Tiens pourquoi est ce qu'on travaille avec l'avion ? Plus rapide, parfois même moins cher mais voilà dans nos équipes on en a un qui mesure l'impact CO2 de chaque produit et on s'est rendu compte que c'était catastrophique. Et donc la grosse différence c'est qu'on est entrain d'ouvrir des usines... moi ce que je t'ai donné c'est des chiffres officiels mais on est entrain d'ouvrir des usines en Europe en fait. En France je ne sais pas combien mais il y en a qui sont ouvertes en France.. de production on va chercher local de plus en plus. Pour avoir du coton qui vient de France et pas de Chine, du coton qui vient d'Espagne,.. On essaye de se centrer sur l'Europe car le gros de l'activité de Décathlon reste l'Europe même si on est dans 65 pays. Donc ça c'est notre gros changement de stratégies donc c'est les véhicules par le train de plus en plus et vraiment ce souhait de produire local. Notre plus grosse usine de production de vélo est au Portugal. Ça il faut savoir. Et donc ça c'est vraiment une volonté du groupe de créer plus d'emploi en Europe et d'être logique. Voilà

pour les magasins en Chine de garder les entrepôts chinois et les producteurs chinois et pour les magasins en Europe.. la question ça reste l'argent.. Quand tu es à 25€ de salaire moyen salarial pour un collaborateur en Belgique de l'heure contre 13 au Portugal et 5 en Chine.. L'écologie c'est beau mais ça a un coût malheureusement. Ça nous force à trouver d'autres moyens de financer ces projets mais on avance. Et au niveau logistique ça n'impacte pas la chaîne de production mais il y a un gros département économie circulaire qui est entrain de se mettre en place et recyclage et logistique qui n'existait pas avant et là on est numéro 1 mondial... on a aujourd'hui 2000m2 dédié à la récup. Aujourd'hui dans n'importe quel magasin, tu peux venir voir, on jette quasi plus rien. A part les déchets ménagers, tout va à l'entrepot. Ils reconditionnent, ils réparent, ils recyclent,.. Ça c'est une nouvelle activité qui est entrain de se développer en logistique car la question reste : comment on fait de l'argent avec ça ? Avant on jetait. Donc voilà les gros changements.

Ok top. Et donc la volonté d'ouvrir les usines en Europe, ça reste de garder des prix très très abordables comme on les connaît maintenant ? Ce n'est pas de dire « ok on ouvre des usines en Europe, ça coute plus cher mais on répercute l'augmentation directement pour les consommateurs ? »

Exactement. On ouvre en Europe mais le prix ne doit pas bouger. C'est ça le gros challenge. Quels types de produits on sait ramener ? Par exemple on s'est rendus compte quand on parlait d'avion ou de train que X % de produits qu'on arrêtais d'envoyer par avions, ça allait avoir un impact de 60% sur notre impact de CO2. Ça a été changé très vite, dès fin 2019. Et boum on s'est améliorés. En fait on reçoit un rapport planète tous les mois et on avance vite, pas assez vite par rapport à ce que le groupe souhaite mais on avance vite et bien. Et ça c'est plutôt positif. Mais le but est de ne pas impacter le consommateur.

C'est vrai que je trouve que depuis quelques mois/années, déjà avec la réorganisation, le Décathlon à Namur qui a fait une partie vélo et seconde vie, recyclage,.. C'est assez marquant. Pour parler un peu de la crise sanitaire dans un premier temps et guerre en Ukraine, est-ce qu'il y a eu un impact ? Je suppose que oui car de mes souvenirs il y a eu pas mal de rupture de stocks chez vous. Et si oui, quel a été l'impact et comment avez-vous fait pour le gérer ?

Impact d'abord de la crise sanitaire forcément car nos usines, comme je le disais, sont majoritairement en Asie. La Chine était fort touchée par le covid, tout était à l'arrêt. Et puis quand on a repris l'activité, les usines étaient... commençaient à refermer à l'époque en Chine même si on en parlait pas trop. Par exemple il y a encore eu des confinements en Thaïlande et sur certaines régions importantes de Chine jusque décembre 2021. Sauf que depuis septembre à décembre, 3 mois, ça a créé des ruptures sur notre chaîne d'approvisionnement. Et ça a commencé à se faire ressentir dès mars chez nous. Donc ça c'était un peu plus compliqué. Et puis le deuxième problème était la crise en Ukraine. A côté de la Chine il y a la Russie, et nous camion, bateau,.. En catastrophe donc chaîne bloquée.. Donc on a du vraiment investir plus sur le bateau.. Qui est deux fois plus lent que le camion. Et puis des usines qui se sont arrêtées. Donc oui on a trouvé des solutions. On a travaillé sur la disponibilité, comme la bonne immobilisation des stocks. Et on a vraiment mis les bouchées doubles par rapport à la seconde vie, reprise de matériel sportif,.. On a en permanence 15/20 vélos d'occasion à vendre alors qu'avant on en avait 0. Cela a permis de

faire face à certaines ruptures. On commence à développer ça. C'est un business model qui se modifie et qui s'améliore. Voilà les solutions qui ont été trouvées. Et le online a maintenu et garder beaucoup de stock en disant que c'était leur priorité. Ce n'est pas mon opinion car cela représente uniquement 20% du CA de Décathlon. Décathlon avait fait du online sa priorité pendant la crise.

J'avais vu dans la revue de la littérature que souvent avec la crise forcément c'était de réduire un maximum les coûts. Le principe des collaborations est ressorti beaucoup. Je m'explique donc par exemple tu as trois camions.. Tu parlais d'usines qui sont 100% à toi, ou vous avez 100% de l'exploitation.. Est-ce que vous avez réduit ce genre de choses ? L'idée de collaboration est venue pour une si grosse entreprise que Décathlon ou comme vous étiez tellement une grosse entreprise que vous ne deviez pas partager le transport ou une partie de l'usine ?

A ma connaissance non. Il n'y a pas eu de collaboration particulière pendant le confinement. On a vendu notre matériel dans des grandes surfaces. Delhaize, Cora.. On a fait des partenariats avec Carrefour. On a maintenant arrêté Cora et Carrefour, on continue avec Delhaize. On a trouvé une autre manière de travailler. Mais voilà on a vraiment réfléchi à diversifier notre business model en se demandant quelles pistes on pouvait exploiter. Mais c'est ridicule. C'est de l'ordre du détail ce qu'on fait comme chiffre d'affaires quand nos magasins sont ouverts. Mais on a élargi notre stratégie à « vendre à d'autres » notamment vendre directement à des clubs sportifs, à des entreprises en B2B, en partenariat. C'est une évolution du business model. On vient de lancer en teste une formule d'abonnement où tu peux prendre un abonnement qui coûte 100€ l'année et tu loues ce que tu veux quand tu en as besoin. Pas louer mais tu as à ta disposition. Tu as besoin d'une paire de chaussures un mois, tu la prends puis tu la changes,.. Ils sont entrain de faire un test sur Bruxelles. Donc voilà des nouvelles choses qui sont entrain de se développer. Et je pense que c'est très bien. On a toujours été pionnier dans pas mal de choses. Des choses qui existent déjà mais au niveau retailer on est chaque fois un des premiers. On essaye d'avoir ¼ d'heure d'avance. Pas une demi heure mais ¼ d'heure.

Mes questions sont terminées. Ca va énormément m'aider dans ma recherche. Merci beaucoup pour votre temps et à bientôt.

Avec plaisir, bonne journée.

Interview n°1 : Simon Rolin, Hysios

Bonjour Monsieur Rolin, merci d'avoir accepté cet interview. Je vais vous poser quelques questions pour en savoir en petit peu plus par rapport à la chaine logistique de votre marque de vêtements. Tout d'abord, pouvez-vous vous présenter ?

Bonjour, c'est avec plaisir. Je m'appelle Simon Rolin, j'ai 24ans. Je gère l'école de tennis du tennis club de Jemelle et j'ai lancé ma marque de vêtements de tennis, Hysios, avec mon associé Bastien Lecocq.

Pouvez-vous décrire votre entreprise ?

Oui bien sur. Hysios est une entreprise de vêtements de tennis. Nous venons de la créer le premier juin 2022. C'est donc tout récent. Nous allons nous focaliser sur la vente de vêtements de tennis.

Ok, merci. Est-ce que c'est une petite, moyenne ou grande entreprise ? Combien d'employés a-t-elle ?

Hysios vient d'être créé. Nous sommes deux. Deux associés. Bastien Lecocq et moi-même. Et pour l'instant, nous sommes que deux à y travailler.

Est-ce que tous vos produits suivent la même chaîne logistique ?

Alors.. Non, nous n'avons pas.. Tous nos produits ne suivent pas la même chaîne logistique car nous travaillons avec différents grossistes qui ne viennent pas tous du même endroit.

Quel est votre processus d'approvisionnement ?

Notre processus d'approvisionnement est.. Nous allons travailler avec des marques no brand. Ca c'est pour commencer. Dans un premier temps les marques no brand vont nous aider à développer nos vêtements. Qu'est ce que c'est une marque no brand ? Ce sont des marques qui développent des habits souvent de couleurs unies, sans motif, sans rien, pour permettre aux gens qui créent leurs marques de pouvoir travailler avec eux. C'est à dire que.. Je.. Notre marque no brand pour les t-shirts.. On va acheter des t-shirts unis et nous on va créer et imprimer les motifs et designs sur ces t-shirts. Et donc voilà.. Le processus d'approvisionnement c'est de travailler avec ces différentes marques no brand.

Quel est votre processus de production ?

Alors notre processus de production.. Donc comme je vous l'ai dit on travaille avec des marques no brand. Donc la production des différents vêtements, nous n'en savons pas plus que leur description sur leurs fiches techniques. Mais nous ne sommes pas au courant de leur processus de production. Par contre, notre outil de production pour le design et les motifs, nous travaillons avec l'entreprise « Quatrième Dimension » qui se situe à Naninne, pour tout ce qui est impression, sérigraphie, transfert séri, broderie,.. Nous commandons nos habits aux.. dans un.. via les marques no brand et ensuite nous les envoyons chez 4D pour qu'il nous fasse toute la production.

Quel est votre processus de distribution ?

Nous allons principalement travailler avec La Poste. Nous avons travaillé avec les différents canaux de distribution comme La Poste, DHL, etc

Quel est votre processus de vente ?

Notre processus de vente... dans un premier temps.. nous allons travailler en e-commerce. Donc c'est-à-dire, via notre site internet, vendre en ligne. Comment vendre en ligne ? Nous allons faire.. axer.. faire pas mal de publicité, de communication.. On va pas mal communiquer par rapport à ça. Mais d'un autre côté on va rester pas mal en ligne, via les réseaux sociaux et le site internet. Nous envisageons peut être de vendre dans un point de vente physique mais ce n'est pas encore le cas.

Qui s'occupe de la gestion des stocks et du réapprovisionnement ? Le distributeur, le fournisseur ou un tiers ?

Alors ici nous allons nous occuper de la gestion des stocks et du réassort. En sachant qu'il y a un délais d'environ deux semaines pour.. entre la commande et la sortie des vêtements. Donc ca va être important de gérer correctement cette gestion des stocks car voilà nous voulons satisfaire le client au maximum et nous allons avoir envie de le livrer dans les plus bref délais.

Quelle méthode utilisez-vous ? MRP2 ? Kanban ? Autre ?

Hysios ne parle pas spécialement de méthode, de nom d'une méthode particulière. Ici ce qu'on va faire on a commandé 25 pièces par articles. Nous allons tester ces pièces. C'est la demande par rapport à ces pièces et nous allons par rapport à ça les juger et les doser. C'est-à-dire que si une pièce marche beaucoup moins qu'une autre, nous n'allons pas spécialement la recommander. Si une pièce marche vraiment bien, on va pouvoir la recommander assez rapidement. On va vraiment se fier à la demande pour gérer notre stock et pour savoir quand est ce qu'on doit recommander. Si on doit recommander oui ou non. Mais on n'a pas de nom particulier. Voilà un peu comment on va travailler.

Comment gérez-vous vos stocks ?

Alors ici comme je vous l'ai dit, Hysios vient d'être créé début juin. La première collection.. les premiers habits sortiront ici début août. On est partis pour le 2 août. Donc nous n'avons pas encore de stock à gérer. Mais nous avons du commander les premières commandes. Et nous avons choisi 25 pièces par article. Ce qui va nous pouvoir nous laisser.. une marge de progresser, une marge d'analyse si je peux dire ça comme ça, par rapport à qu'est ce qui marche, qu'est ce qui ne marche pas, qu'est ce qu'on doit recommander, qu'est ce qu'on ne doit pas recommander. Les 25 pièces servent un petit peu de test à la .. pour la production. Et dans un second temps, on va pouvoir, au fur et à mesure du temps, savoir sur cette collection, ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Et dans les collections futures, qu'est ce qui va pouvoir nous aider ou un petit peu moins. Donc voilà Comment on compte gérer nos stocks.

Ok merci. Est-ce que l'aspect écologique est important pour vous ? L'a-t-il toujours été ?

Alors oui l'aspect écologique est important pour nous. Dans un premier temps nous avions l'idée de produire au Portugal, de faire produire, de créer nos vêtements au Portugal. Pourquoi le Portugal ? Parce que c'est une production européenne et le Portugal est très connu pour produire en matière de production de textile. Donc on c'était un petit peu renseigné par rapport à ça ce qu'il était possible de faire. Et dans nos critères, nous voulions une production durable, sustainable et bon pour l'environnement. A savoir quel est le.. d'où vient le polyester ?, d'où vient le coton ?, est-il recyclé ?, Est-il recyclé ou pas ? Donc voilà c'était toutes les questions, tous les critères qui étaient importants pour nous. Après on s'est rendu compte que produire notre production au Portugal il faut des quantités minimales très importants. Entre 120 et 150. Donc c'était assez difficile pour nous financièrement de s'y retrouver. Si on voulait produire la collection, on en avait pour 50 000euros. Donc voilà on s'est dit, avec un peu de recul, que c'était assez délicat, compliqué et risqué de prendre cette décision car ça fait tester une demande, tester un besoin pour 50k euros, on s'est dit que c'était un peu délicat. On est donc parti sur le no brand. On a.. il y a pas mal de marques no

brand même si il n'y en a pas des centaines. Mais on a quand même choisi.. la plupart de nos habits sont sustainable et durable. Je prends par exemple nos articles en coton. On travaille avec Stanley et Stella. On aura deux t-shirts coton et un pull. Ca c'est du coton recyclé. C'est.. le vêtement est durable. Quant au.. et par rapport au polyester, on aura 3 t-shirts et deux shorts. Là on est sur du 50/50. Donc là on est sur du 50% polyester recyclé et 50% polyester classique. Dans un premier temps on ne peut pas être parfait mais nous voulons tendre vers une production la plus durable possible. Et c'est ce que nous avons un peu essayé de faire ici. Mais c'est compliqué en matière financière et tout simplement d'offres possible pour nous donc voilà on y tend, on va y tendre de plus en plus, mais nous ne sommes pour le moment pas parfait.

Quels changements avez-vous fait au niveau de la chaîne logistique pour être plus sustainable ?

Donc voilà comme je vous l'ai dit, l'idée était de produire au Portugal. Ca nous avons mis une croix dessus pour le moment. Et.. en choisissant les producteurs de marques no brand on a vu qu'il y en avait qui était plus sustainable que d'autres, plus durables que d'autres. Donc qu'est ce qu'on a fait, nous on s'est posé la question « Qu'avons-nous envie ? ». Evidemment il fallait que les habits rentrent dans nos frais. Nous n'allions pas vendre à perte non plus. Et avec tout ça, on a opté pour des marques plutôt que des autres. Comme j'ai cité avant Stanley et Stella, cette marque est vraiment un très bon compromis pour nous. Cette marque coton est vraiment top en matière de durabilité et de sustainability. Nos marques en polyester tendent aussi vers ces modèles. Mais voilà à terme on aimerait vraiment.. quand je dis à terme c'est court ou moyen terme ; c'est-à-dire dans un an ou deux maximum, on aimerait aller produire au Portugal. Et là tendent vers le sustainable plus plus.

Ok merci, quels sont vos projets futurs concernant la chaîne logistique ?

J'ai anticiper un peu votre question. Nos projets futurs sont clairement d'aller produire au Portugal. Je parle du Portugal mais nous sommes assez ouverts aux autres destinations. Cependant, produire en Belgique ou en France coutent énormément d'argent. On va devoir étudier cette possibilité là mais je pense que la possibilité la plus fiable et la plus crédible est de produire au Portugal car c'est un bon compromis en terme de coûts de la main d'œuvre, localisation et sustainability pour nous belges et vendant sur le marché européen dans un premier temps. Avec une analyse des usines pour choisir celle qui correspond le mieux aux valeurs d'Hysios.

Depuis la création de l'entreprise, avez-vous fait des changements majeurs au niveau de la chaîne logistique ? Même si vous l'avez déjà un peu expliqué, pensez-vous à autre chose ?

L'idée dans un premier temps était de produire au Portugal. Maintenant on travaille avec des marques no brand. On a commandé des échantillons de différentes marques no brand pour finalement faire notre choix. Mais en terme de changements majeurs, il n'y en a aucun qui a été fait. C'est plus des idées majeures qui ont été changées. Mais comme c'est le début nous ne pouvons pas parler de changements majeurs.

Faites-vous des partenariats ?

Alors oui, nous avons.. rien n'est encore acté mais avec l'entreprise d'impression Quatrième Dimension, nous sommes en partenariat. A partir d'un certain nombre de commandes, nous allons pouvoir bénéficier d'un partenariat et des prix B2B. C'est-à-dire qu'ils font des partenariats de B2B quand nous travaillons assez souvent avec eux. Ils doivent d'abord comprendre que nous sommes là pour le business, pour vendre nos vêtements et pas les avoir pour nous. Dans ce cas là, nous allons pouvoir parler d'un partenariat avec eux. Je ne pense pas que nous irons en partenariat avec les marques no brand car comme je vous l'ai dit, notre objectif est à court ou moyen terme d'aller produire au Portugal ou du moins de s'occuper de notre propre production. Donc aller trouver des partenariats avec des marques no brand ferait sûrement ralentir le processus de production de textile.

Et des collaborations ?

Pas en terme de chaîne logistique non. On va peut-être collaborer avec des joueurs de tennis et les sponsoriser. Cela fait partie de notre processus de vente. Dans un premier temps on ne va pas le faire mais dans un second temps, dans un futur proche, voire très proche, on va pouvoir travailler et on a deux choix : soit on fournit gratuitement les habits Hysios, la collection Hysios. Ou alors on fait des packs avec des réductions assez importantes pour que des joueurs qui veulent faire une collaboration avec nous puisse acheter la collection en contre partie de porter notre marque en compétitions officielles etc. Donc voilà notre processus de vente et notre potentielle collaboration.

D'accord merci. Et à quelle fréquence sortez-vous une nouvelle collection ? Que faites vous du surplus de l'ancienne ?

Alors ici, on a pour objectif de sortir deux collections par an. Ici on vient de sortir la première et on va sortir la deuxième en hiver. A mon avis au mois de février pour le début de la saison été. L'idée est d'en sortir une en été et une en hiver. On voulait sortir la première un peu plus tôt mais ce n'était pas possible. Donc voilà on arrive déjà au mois d'août. De base on voulait en sortir une pour mars/avril et peut être une après pour octobre pour qu'il y ait vraiment les deux cycles hiver et été marqué. Mais ici ce n'était pas possible. On va sortir en partenariat avec des clubs.. oui vous me parliez de partenariat tout à l'heure.. et donc en processus de vente on va travailler avec des clubs pour pouvoir.. pour que leurs tenues de leur club soit Hysios. Donc on va personnaliser des tenues, moyennement évidemment une quantité minimale achetée de leur part pour pouvoir personnaliser les tenues à l'image de leur club. Et voilà. Deux fois par an et plus les tenues personnaliser.

Et que faites vous du surplus de l'ancienne ?

Alors ici comme on a commandé que 25 pièces par article, on va pouvoir, du moins je l'espère, tout écouler et essayer de recommander ce qu'il y a le plus marché. Quand il y aura du surplus, je pense qu'on va les mettre en solde, qu'on va faire des réductions quand la nouvelle collection sera sortie. Mais voilà on n'a pas encore réellement songé à ça car on commande des quantités faibles et on n'a pas encore du écouler nos stocks.

D'accord merci Monsieur Rollin d'avoir répondu à ces quelques questions. Avez-vous d'autres choses à rajouter ?

Je pense que tout est dit. Merci à vous et bonne fin de journée.

A vous aussi, Au revoir.

Interview Monsieur Demonte : Top Cordage

Plus aucun dépôt pour Asics, babolat, tecnifibre,..

Plus en France ou autre pays mais pas en Europe.

Pas de communication avec la logistique mais

Contacté directement en France

Les reprtant sont moins dispos, moins proche du client. Le commercial a en plus une

assistante. Avant il y avait une réelle proximité entre les représentants et les magasins.

Maintenant plus. Représentant Tecnifibre s'occupe de la Belgique, du Luxembourg et des

Pays-bas, il est tout seul. Quand il y a un problème il faut contacter la secrétaire mais

impossible d'avoir des infos sur la logistique en France ou même d'avoir directemnet un

contact en France.