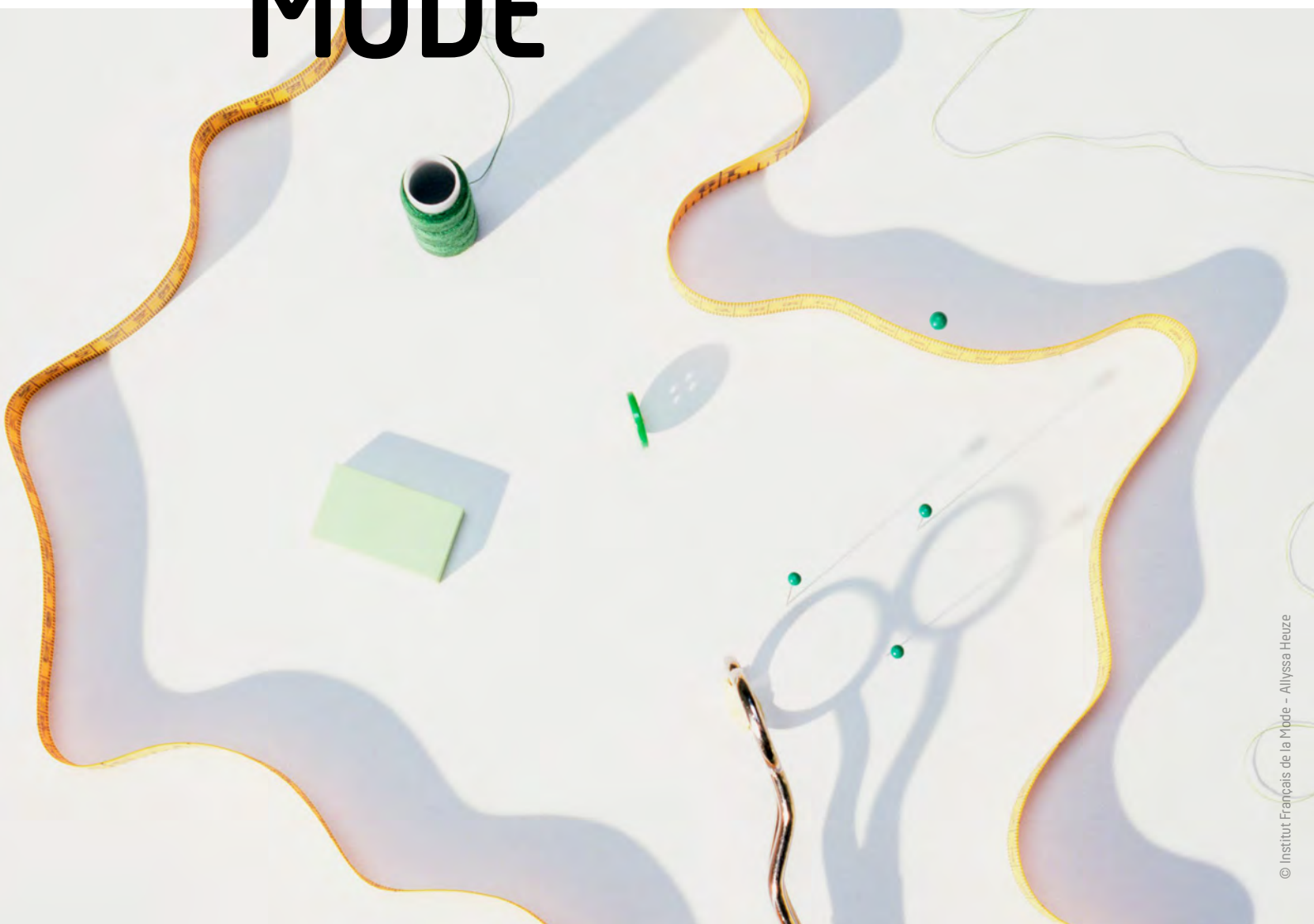


Les NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES *de la* MODE



© Institut Français de la Mode - Allyssa Heuze

Une étude commandée par les organisations professionnelles de la mode et de l'habillement



ALLIANCE DU COMMERCE

FÉDÉRATION
FRANÇAISE
DU PRÊT-
À-PORTER
FÉMININ



Fédération
Française
des Industries
du Vêtement Masculin



FÉDÉRATION
DE LA HAUTE COUTURE
ET DE LA MODE

Réalisée par

Kéa
Partners
for transformation

institut
FRANÇAIS
de la
MODE

Éditorial

La mode se renouvelle, sans cesse, c'est dans sa nature. Elle se transforme de manière accélérée et profonde depuis quelques mois en particulier sous l'effet de l'émergence de nouveaux acteurs et surtout de la profonde évolution des modes de consommation. Ce mouvement concerne l'ensemble de notre secteur. C'est pourquoi, collectivement, en qualité d'acteurs transversaux au service de cette filière, nous avons mené un exercice de réflexion stratégique sur les nouveaux modèles économiques qui dessinent et vont dessiner l'écosystème de la mode.

Plus précisément, nous avons souhaité identifier les partis pris et les dynamiques qui sous-tendent les métamorphoses de notre secteur. Nous avons mobilisé nos réseaux, les dirigeants d'entreprises et les experts les plus performants de notre industrie pour qu'ils partagent avec nous les clés de leurs réussites. Nous les en remercions sincèrement.

Il ressort de ce travail collectif, qu'il n'y pas un seul modèle gagnant, mais des options nombreuses. Pour autant, malgré

cette incroyable diversité, quelques fondamentaux sont communs à toutes les entreprises du secteur comme la clarté de la cible clients, le contenu immatériel de la marque au-delà du produit, la capacité à exploiter la data, la stratégie RSE ou l'hybridation des modes de distribution.

Ces recherches révèlent également le rôle central des dirigeants pour réaliser ces transformations, en fonction de leur positionnement sur le marché, leur culture et les situations particulières de leurs entreprises.

Cette étude est inédite, par son ampleur, par sa hauteur de vue et par les clés opérationnelles qu'elle propose à ses lecteurs. Elle représente aussi un guide pratique ayant vocation à accompagner pas à pas les acteurs économiques dans leur transformation.

Nous sommes convaincus qu'elle vous sera utile pour guider vos pas dans les années qui viennent.

Guillaume de Seynes,
Président, CSF Mode et Luxe

Lucien Deveaux,
Président – DEFI La mode de France

Christian Pimont,
Président, Alliance du Commerce

Pierre-François Le Louët,
Président, Fédération Française
du Prêt à Porter Féminin

Marc Pradal,
Président, Union Française des
Industries Mode et Habillement

Claude Tétard,
Président, Fédération Française
des Industries du Vêtement Masculin

Alain de Rodellec,
Président, Promincor –
Lingerie Française

Pascal Morand,
Président Exécutif, Fédération
de la Haute Couture et de la Mode

CSF MODE ET LUXE



Le Comité Stratégique de Filière Mode et Luxe (CSF) est un des 18 CSF labellisés au sein du conseil National de l'Industrie. L'objectif du CSF est d'instaurer un dialogue concret, performant et régulier entre l'Etat, les entreprises et les représentants des salariés sur tous les sujets-clés qui favorisent le dynamisme et la compétitivité de la filière. Présidé par Guillaume de Seynes, les objectifs stratégiques sont partagés dans le contrat de filière signé en janvier 2019.

Contact : delegue@csfmodeluxe.fr

DEFI – LA MODE DE FRANCE



Financeur de l'étude sur les nouveaux modèles économiques de la mode, le DEFI est une plateforme originale créée en 1984 au service de l'accélération et de la transformation des 4 500 entreprises de la mode et de l'habillement françaises. Le DEFI finance, anime et encourage des actions concrètes dédiées à la croissance des entreprises et de la filière, à l'émergence d'une mode responsable, à la stimulation de l'innovation numérique et technologique, à la promotion de la fabrication et des savoir-faire français et au développement de l'image de la France dans ce secteur. En lien avec l'ensemble des fédérations professionnelles, le DEFI permet une solidarité unique entre petites et grandes entreprises et offre un lieu de débat stratégique sur les sujets transversaux essentiels au secteur en France comme dans le monde.

Contact : defi@defimode.org

ALLIANCE DU COMMERCE



Organisation professionnelle leader dans l'équipement de la personne, l'Alliance du Commerce réunit les grands magasins, les magasins populaires et les enseignes de l'habillement et de la chaussure, soit 450 enseignes, 180 000 salariés et 27 000 points de vente implantés aussi bien au cœur qu'en périphérie des villes. Face à l'émergence de nouveaux acteurs en ligne et à la profonde évolution des habitudes des consommateurs, l'Alliance du Commerce a développé divers outils, dont un guide pratique sur la mode responsable et des formations spécifiques, pour aider les acteurs de la mode à réaliser leur transformation écologique et numérique. Facilitateur d'échanges et de concertation, l'Alliance du Commerce accompagne ses adhérents dans leur transition vers un modèle économique plus durable et pérenne, en réponse aux nouvelles attentes des consommateurs.

Pour en savoir plus : www.alliancecommerce.org

Contact presse : Hélène Baratte, Responsable Communication de l'Alliance du Commerce – 01.40.15.00.77

FÉDÉRATION FRANÇAISE DU PRÊT À PORTER FÉMININ



La Fédération Française du Prêt à Porter Féminin a pour mission de rassembler et de représenter les entreprises de mode, mais aussi de les accompagner pour faire face aux défis qu'elles affrontent. Elle accélère leur développement en déployant des actions innovantes en France et à l'international. Forte de la diversité de ses adhérents, marques et fabricants, grandes et petites entreprises, qui traduit la diversité des modèles économiques et des territoires, la Fédération propose aux dirigeants des entreprises de mode un accompagnement opérationnel sur les principaux enjeux du secteur que sont notamment la transformation digitale, le *wholesale*, le financement des marques, le développement durable, l'export et la formation. Elle les conseille également dans leurs stratégies. En s'appuyant sur la puissance de ses marques et de l'industrie, la Fédération Française du Prêt à Porter Féminin fait rayonner l'écosystème de la mode française dans l'économie mondiale par ses opérations collectives, notamment à l'international, et porte sa voix auprès des instances gouvernementales. Le réseau de la Fédération Française du Prêt à Porter Féminin est constitué de dirigeants de l'industrie de la mode qui jouent un rôle de supervision, de soutien et de conseil conjoint sur les problèmes clés auxquels est confrontée l'industrie créative française. Présidée par Pierre-François Le Louët, la Fédération regroupe huit syndicats régionaux représentant l'ensemble du territoire français.

Contact : cberthemine@pretaporter.com

FÉDÉRATION FRANÇAISE DES INDUSTRIES DU VÊTEMENT MASCULIN



La Fédération Française des Industries du Vêtement masculin (F.F.I.V.M.) rassemble les acteurs industriels du prêt-à-porter masculin, de la mode enfantine et du vêtement d'image et de fonction. Elle accompagne les entreprises dans leur développement commercial tant en France qu'à l'exportation. Dans ce cadre, la Fédération assure un rôle d'information et d'anticipation face aux mutations que connaît le secteur de l'Habillement. Si le lien entre les entreprises créatrices, le secteur de la distribution et les consommateurs est à réinventer, il ne peut l'être qu'en respectant l'ADN de chacun des acteurs ce qui est le propre de toute activité de création. Les échanges au sein de la Fédération ont facilité la diffusion de "bonnes pratiques" tant dans le domaine de la RSE que dans celui de la gestion des fabrications et donc de la gestion au plus près des besoins des collections. Les entreprises doivent maintenant aller plus loin et passer un cap pour répondre aux défis et aux attentes du marché. Les analyses et les pistes prospectives de cette étude vont les aider à proposer leurs propres réponses.

Contact : lionelguering@lamodefrancaise.org

PROMINCOR – LINGERIE FRANÇAISE



Promincor - Lingerie Française, Association loi 1901 créée en 1960, rassemble, autour de valeurs communes, les marques françaises de Lingerie-Corseterie. Elle met en exergue l'excellence du métier de corsetier, de ses conceptions originales et de ses gestes si précis, qui ont donné, à la France, sa réputation de leader depuis le premier modèle de soutien-gorge, breveté à Paris en 1889. Au travers d'événements, conférences de presse, défilés, expositions, salons..., son objectif est de permettre aux marques françaises de s'exprimer d'une seule et même voix sur la scène mondiale. L'ambition de Promincor - Lingerie Française est de promouvoir cette profession en exposant ses multiples facettes à tous les professionnels du secteur, comme auprès du grand public. Au-delà de son rôle de promotion et de rayonnement de la filière de la Lingerie-Corseterie, elle réalise également une veille permanente des marchés, des tendances et des innovations en France et à l'international. Ainsi, par ses actions de formations, ses missions de prospection, ses études de marchés, ses conseils personnalisés..., Promincor - Lingerie Française aide les marques à se développer sur les marchés en forte croissance tels que l'Amérique du Nord, l'Asie Centrale et l'Europe de l'Est et sur les marchés émergents, à proposer des produits innovants et une offre plus équilibrée, et à mieux cerner les nouvelles attentes des consommateurs pour plus d'agilité, d'éthique, de transparence et de responsabilité dans la filière de la Mode.

Contact : Karine Sfar, Déléguée Générale, hsfar@la-federation.com

FÉDÉRATION DE LA HAUTE COUTURE ET DE LA MODE



La Fédération de la Haute Couture et de la Mode rassemble les marques de mode privilégiant la création et le développement international. Elle vise à promouvoir la culture française de mode, où la Haute Couture et la création tiennent le premier rôle en combinant en toutes circonstances savoir-faire traditionnels et technologies contemporaines. Elle est aussi sélective qu'elle est internationale et compte cent dix membres, parmi lesquels figurent les marques les plus emblématiques de la scène mondiale et dont la moitié sont des marques françaises. Elle comprend trois Chambres Syndicales (Haute Couture, Mode Féminine, Mode Masculine). Elle coordonne la Paris Fashion Week et la semaine de la Haute Couture, ainsi que leurs versions *online*, assurant à Paris le leadership mondial. Outre les services de différentes natures qu'elle apporte à ses membres, elle est très engagée dans le soutien à la jeune création ainsi que dans la formation. Elle participe activement au développement du nouvel Institut Français de la Mode, auquel elle a fait l'apport de l'École de la Chambre syndicale de la couture en 2019. Elle représente ses membres dans les instances publiques et professionnelles nationales et internationales et joue un rôle de *think tank* en lien étroit avec eux, notamment pour tout ce qui concerne la création, la propriété intellectuelle, l'innovation et le développement durable.

Contact : federation@fhcm.paris

Éditorial 03

Les auteurs de l'étude 08

Remerciements 09

Introduction 11

Dépasser la sidération et intégrer les changements de paradigmes 11

Une nécessaire réinvention, individuelle et collective 11

Des thèmes amplifiés par le changement de paradigmes 12

Contexte et objectifs de l'étude 14

Méthode 14

Table des matières

Partie 1 17

Les nouveaux paramètres des modèles économiques de la mode

Culture et dynamique de transformation 20

L'entreprise alerte, une espèce qui s'impose 22

La culture d'entreprise au service de la transformation 25

La mutation des chaînes de valeur 31

La réinvention du calendrier de l'offre 36

Plus de flexibilité et de réactivité 42

L'optimisation des soldes et des promotions 45

L'approche par la valeur client 47

Le client, nouvel actif des marques 48

La data pour accroître la valeur client 48

Un nouveau cockpit de pilotage de l'activité et des investissements 52

La mise en œuvre de sa stratégie data au service de la valeur client 53

La RSE, au cœur des modèles économiques de la mode 56

La RSE, de l'engagement à l'opérationnalisation 58

Le « Made In » et la préservation de savoir-faire 65

La seconde main 68

La location 71

Innovation et technologies, boosters de demain 74

Les innovations spécifiques du secteur 76

Les technologies transversales qui bouleversent le secteur 79

Innovations organisationnelles et nouveaux partenariats industriels 82

Partie 2 87

Les caractéristiques des modèles gagnants

Les marques de création 90

Caractéristiques communes 90

Zoom n° 1 : Enjeux clés des marques de création au chiffre d'affaires compris entre 2 M€ et 5 M€ 93

Zoom n° 2 : Enjeux clés des marques de création au chiffre d'affaires compris entre 5 M€ et 20 M€ 96

Zoom n° 3 : Enjeux clés des marques de création au chiffre d'affaires compris entre 20 M€ et 50 M€ 98

Le segment premium et luxe abordable 106

Caractéristiques communes 106

Zoom n° 1 : Enjeux clés des blockbusters internationaux 109

Zoom n° 2 : Enjeux clés des marques créatives 112

Zoom n° 3 : Enjeux clés des nouvelles générations de marques créatives 117

Le segment milieu de gamme 122

Caractéristiques communes 122

Zoom n° 1 : les acteurs milieu de gamme 125

Zoom n° 2 : les DNVB et plateformes avec un chiffre d'affaires inférieur à 50 M€ 128

Le segment d'entrée de gamme 130

Caractéristiques communes 130

Zoom n° 1 : Les acteurs référents de l'entrée de gamme 133

Zoom n° 2 : Les « nouveaux acteurs » de l'entrée de gamme 135

Mise en perspective des modèles gagnants post-crise 138

Conclusion 139

Les auteurs de l'étude

Kea&Partners est un cabinet de conseil en stratégie et management. À l'international, Kea&Partners forme un groupe, *The Transformation Alliance*, fort de 500 consultants – dont 200 en France – et de 15 bureaux sur 5 continents :

Casablanca – Düsseldorf – Hong Kong – Londres – Lyon – Milan – Munich – New York – Paris – Rome – Sao Paulo – Stockholm – Sydney – Vienne – Zurich

En France, la moitié de son chiffre d'affaires est réalisé dans le secteur des biens de consommation et la distribution. Depuis plus de 20 ans, Kea&Partners accompagne les dirigeants des filières Mode, Luxe et Retail pour relever leurs défis stratégiques.

Ses équipes spécialisées – stratégie, innovation, digital, data, excellence des opérations, management, RSE... – sont à vos côtés pour répondre aux questions qui déterminent l'avenir de votre entreprise et mener l'action.

En mars 2020, Kea & Partners a adopté le statut de Société à mission, au sens de la loi Pacte, se posant ainsi en précurseur dans le secteur du conseil en stratégie.

Plus qu'un amendement juridique, il s'agit d'une inflexion stratégique majeure pour le cabinet afin d'accélérer sa transformation en responsabilité ainsi que celle de ses clients, en réponse à la nécessaire réinvention des modèles économiques.

"Entreprendre les transformations pour une économie souhaitable" telle est sa raison d'être.

Céline Choain, Senior Partner
celine.choain@kea-partners.com

Igor Chaîne, Directeur de l'étude
igor.chaine@kea-partners.com

Clarisse Madeline, Consultante

Rémi Philippe, Consultant

L'Institut Français de la Mode réunit depuis janvier 2019 l'École de la Chambre Syndicale de la Couture Parisienne, reconnue pour l'excellence de ses formations techniques, et l'IFM, pionnier de la formation au management de la mode.

Établissement d'enseignement supérieur, centre de formation d'apprentis et de formation continue et centre d'expertise pour les industries du textile, de la mode et du luxe, l'Institut Français de la Mode propose des formations allant du CAP au doctorat, en décrochant la création, le management et les savoir-faire.

Il propose désormais :

- Des programmes de formation initiale et supérieure en création de mode, en management de la mode et en savoir-faire technique
- Un centre de formations d'apprentis
- Des programmes de formation continue courts, certifiants ou sur mesure pour les entreprises et maisons
- Des cours d'été
- Une activité de recherche académique produisant des publications dans le domaine de l'économie mais aussi des sciences sociales et humaines appliquées à la mode et au design
- Un Observatoire Économique proposant des outils de pilotage pour les professionnels du secteur et une analyse au quotidien de la consommation et de la distribution de mode
- Une des bibliothèques spécialisées les plus complètes en France

L'Institut Français de la Mode est membre d'HESAM Université, de la Conférence des grandes écoles et de l'International Foundation of Fashion Technology Institutes (IFFTI). Il bénéficie du soutien du Ministère de l'Économie et des Finances et est reconnu par le Ministère de l'Enseignement Supérieur.

Xavier Romatet, Directeur général de l'IFM
xromatet@ifm.paris.fr

Franck Delpal, Directeur de l'étude
fdelpal@ifm.paris.fr

Sylvie Coumau, Consultante

Grégoire Orfanos, Consultant

Remerciements

Les auteurs remercient tous les dirigeants, entrepreneurs, managers et experts qui ont accepté d'échanger sur leur vision de la dynamique du secteur et ont permis d'apporter un éclairage riche et précis sur les enjeux des entreprises de la filière aujourd'hui.

Jérôme Helffer

1083, Sébastien Rochier

ACNE Studios, Edouard Schneider

AMI Paris, Nicolas Santi-Weil

ANDAM, Nathalie Dufour

Ba&sh, Pierre-Arnaud Grenade

Balenciaga, Cédric Charbit

Bonne Gueule, Benoît Wojtenka,
Geoffrey Bruyère

BIP Investment Partners,
Estelle Fornallaz

Bpifrance, Delphine Le Mintier-Jonglez

Chanel, Bruno Pavlovsky

Chics Types, Antoine Régis

Chloé, Riccardo Bellini

Daco, Paul Mouginot

De Rigueur, Adrien Deslous-Paoli

Experienced Capital Partners,
Frédéric Biousse

Farfetch, Pascale Colony

Fusalp, Alexandre Fauvet

Galleries Lafayette, Olivier Josso,
Sybille Darricarrère Lunel

Ganni, Andrea Baldo

Groupe Beaumanoir, Jérôme Drianno

Groupe Etam, Laurent Milchior

Hermès, CSF Mode et Luxe,
Guillaume de Seynes

Institut pour le financement du
cinéma et des industries culturelles
(IFCIC), Nicolas Trichet

Isabel Marant, Sophie Duruflé

Kiabi, Elisabeth Cunin

L Catterton, Eduardo Velasco

LVMH, Sydney Toledano

La Redoute, Nathalie Balla

Lemaire, Catherine Jacquet

Maison Kitsuné, Gildas Loaëc

Marine Serre, Pepijn Van Eeden

NEO Investment Partners, FHCM,
Ralph Toledano

Officine Générale, Pierre Mahéo

Paco Rabanne, Bastien Daguzan

Printemps, Aymeric de Beco

Promod, Nadine Caux

Roseanna, Barbara Quaranta

Suncoo, Carole Deleuse-Gojon

Tekyn, Donatien Mourmant,
Agnès Vernier

The Other Store, Yann Rivoallan

Tomorrow, Stefano Martinetto

Uptrade, Charlotte Billot,
Eléonore Rothley

XLc, Laurent Raoul

Y/Project, Gilles Elalouf

Les auteurs remercient également les experts issus des équipes de Kea&Partners et de l'IFM : pour Kea, Julie El Ghouzzi et Adrien Senez ; pour l'IFM, Andrée-Anne Lemieux, Benjamin Simmenauer et Laurent Raoul.

Merci à Camille Palandjian pour le graphisme et la mise en page de ce document.



Introduction

DÉPASSER LA SIDÉRATION ET INTÉGRER LES CHANGEMENTS DE PARADIGMES

Pour la seconde fois depuis le début du millénaire, l'économie mondiale fait face à une crise, cette fois-ci d'une gravité inédite comparée à celle de 2008-2009. L'impact du Covid-19, encore difficile à circonscrire à ce stade, sidère déjà par son ampleur. Il peut sembler vain de chercher des références historiques dans les précédentes crises économiques ou sanitaires : la nature du choc est différente en ce qu'elle combine à un degré aigu des problématiques jusqu'ici séparées dont les effets néfastes se renforcent mutuellement.

L'ampleur de cette crise peut amener plusieurs réflexions en ce qui concerne la filière mode :

- Aucun acteur ne sera épargné par ses conséquences profondes, quel que soit son modèle économique (chaîne, marque) ou son positionnement prix. Au-delà des chutes vertigineuses de chiffre d'affaires observées, il semble évident que de nouveaux paradigmes, tant du côté des consommateurs que du côté des marques, émergent. Certains amplifieront des comportements déjà émergents, d'autres constitueront des ruptures dans les pratiques observées jusqu'à présent.
- Aucun acteur n'était préparé à une telle crise. Ce qui signifie que cette crise pourrait accentuer des disparités de performances entre catégories d'acteurs, avec un risque de dégradation pour tous. Les plus fragiles entrent dans une zone dangereuse, les plus puissants dans une zone de vigilance accrue mais également d'opportunités nouvelles.

Après la gestion de l'urgence visant à assurer la pérennité et le maintien des fonctions vitales des entreprises du secteur, doit venir le temps de la stratégie et de l'anticipation des mutations en cours. C'est le sens du travail présenté dans ce document, qui propose à la fois un éclairage sur les composantes des modèles économiques à succès du secteur et un outil d'anticipation sur les décisions-clés à prendre dans une optique de développement ou de redéploiement.

UNE NÉCESSAIRE RÉINVENTION, INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE

Le secteur de la mode est, peut-être plus que d'autres, capable de prendre à bras le corps cette nécessaire réinvention. Nourrie par de nombreuses initiatives collectives visant à mettre en lumière de bonnes pratiques tant sur l'amont que sur l'aval (Forums de la Mode, Comité Stratégique de Filière) ou à définir un avenir souhaitable (opérations Scénarii 2020 puis 2030 portées par le R3iLab), la mode avait déjà engagé une réflexion importante sur la manière d'assurer sa pérennité en conciliant des objectifs aussi variés que le soutien à la création, le maintien d'une base industrielle ou les exigences liées au développement durable.

La crise actuelle est une opportunité pour impulser des changements désormais inéluctables. La mode, constamment appelée à renouveler ses manières de faire, ne saurait faire l'économie d'une mutation profonde. Elle y est préparée car la quête de sens, qui conduisait un nombre de plus en plus grand d'observateurs à appeler à une remise à plat du système de la mode, est déjà bien ancrée dans les esprits, particulièrement au sein des jeunes générations.

Pour autant, cette réinvention doit porter plusieurs exigences, qui témoignent de l'ambition du secteur concernant son avenir. Cette industrie qui, rappelons-le, pèse en France plus de 154 milliards de chiffre d'affaires de l'amont à l'aval, pâtit à la fois d'une méconnaissance de son impact économique réel et d'un a priori négatif quant à son impact environnemental. Elle doit donc s'affirmer comme un secteur œuvrant à une croissance soucieuse des hommes et de la planète. Cette crise n'est-elle pas une formidable opportunité pour transformer la prise de conscience en actions concrètes ?

L'attitude des entreprises du secteur depuis le début de la crise, quelle que soit leur taille ou leur position dans la chaîne de valeur, témoigne de cette volonté d'exemplarité : production de masques, de gels, ventes de charité et soutien aux acteurs publics engagés dans la lutte contre le virus... Sous de nombreuses formes, la mode a saisi cette opportunité de se mettre au service du bien commun, à l'instar de la plateforme Savoir Faire Ensemble, lancée par Yves Dubief et Guillaume Gibault, regroupant des entreprises textiles françaises produisant des masques et surblouses à destination des professionnels et du grand public.

Cet esprit de filière a également des traductions tangibles dans les relations intra-sectorielles et notamment entre l'amont et l'aval de la filière. Contrairement à la séquence 2008-2009, une certaine solidarité a prévalu entre donneurs d'ordres et sous-traitants. Cette prise en compte des intérêts collectifs peut amener les acteurs de la filière à des pratiques nouvelles, fondées sur la coopération et le renforcement d'un véritable écosystème.

Les stratégies propres à chacun ne doivent cependant pas être perdues de vue et sont précisément l'objet de ce rapport. Celui-ci s'articule en deux parties :

La première partie détaille cinq thèmes de nature à bâtir ou à renforcer la singularité des modèles économiques existants dans le secteur. **Ces thèmes sont transversaux et concernent l'ensemble des entreprises, quelle que soit leur taille, leur niveau de gamme ou leur modèle économique actuel.**

La seconde partie est dédiée à la caractérisation de « modèles économiques gagnants » d'aujourd'hui et de demain. Une vingtaine de modèles économiques ont été identifiés, illustrés en intégrant les spécificités de chaque segment de marché et ses étapes de développement.

DES THÈMES AMPLIFIÉS PAR LE CHANGEMENT DE PARADIGMES

Les nouveaux paramètres des modèles économiques ont été investigués et consolidés en 5 thèmes. Chacun prend aujourd'hui une coloration nouvelle pour tous : amplification, absolue nécessité ou nouvelle piste de réflexion

Le premier thème est celui de la culture d'entreprise et de la capacité à transformer les organisations, les pratiques et le management pour rendre les entreprises alertes et agiles. L'implication croissante des collaborateurs, leur responsabilisation sont des accélérateurs majeurs de la transformation dans de nombreuses sphères de l'entreprise.

Le deuxième thème est consacré à la chaîne de valeur des marques, les modèles commerciaux et modèles marchandises. De nouvelles approches, qui vont de la désaisonnalisation au drop, en passant par la précommande, ont démontré leur intérêt marché et économiques : désirabilité, réduction du besoin en fonds de roulement et de la démarque. Elles impliquent de nouvelles approches en matière de *sourcing*. L'hybridation accélérée et non subie des modèles de vente face à une concurrence accrue et un trafic en berne sont également incontournables.

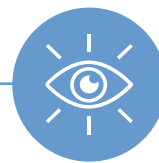
L'incertitude forte qui pèse sur la consommation rend vitale des modèles ultra flexibles et hybridés, qui permettent une variabilisation des coûts (vs des modèles de coûts fixes actuels).

Le troisième thème concerne la création de valeur par le client. La mise en place d'une approche par la valeur client est inspirée par la réussite d'acteurs qui se revendiquent comme « *client centric* » (acteurs digital native en particulier). Plus que jamais la richesse du lien consommateur à chaque point de contact (y compris pré et post-achat) constitue un facteur de succès essentiel. La manière de communiquer et d'interagir avec le client, le fait qu'il se sente partie prenante d'une véritable communauté de valeurs sont quelques pistes qui seront détaillées par la suite. Les scénarios d'évolution vers un modèle de distribution directe au consommateur (D2C, *direct to consumer*) pour des marques traditionnellement *wholesale*, ne sera pertinent que si elles intègrent en parallèle les compétences essentielles pour exceller sur les plans relationnel et transactionnel (ex : gestion des communautés, approche par la data client).

Le quatrième thème est celui de la RSE (responsabilité sociétale des entreprises), qui prend dans le secteur de la mode une expression protéiforme. De nombreux chantiers sont déjà avancés, en particulier sur la dimension environnementale (*sourcing*, écoconception). Les dimensions sociales et sociétales (sauvegarde de l'emploi et préservation de la filière) vont devenir de plus en plus critiques au regard de l'actualité immédiate.

Enfin le dernier thème est celui de l'innovation, qu'elle soit technologique ou organisationnelle. Les principaux enjeux sont la traçabilité, la fiabilité et l'efficacité des opérations mais également la possibilité de répondre à de nouveaux usages et de nourrir la création. Des éléments de réponse sont prometteurs dans le tour d'horizon proposé dans ce document, qui ne prétend pas à l'exhaustivité. Les briques technologiques qui sont aujourd'hui à la disposition des entreprises constituent probablement l'axe de différenciation le plus radical même s'il n'en est encore qu'à ses balbutiements. Une nouvelle fois, une véritable réflexion sur la manière d'opérationnaliser cette dimension est une condition de réussite incontournable.

En fonction de son profil et de son degré de maturité sur ces différents sujets, chaque acteur peut s'auto-évaluer et imaginer quel sera pour lui la façon la plus pertinente de se réinventer.



EN UN CLIN D'ŒIL

Enseignements de l'étude

DES PRÉREQUIS POUR TOUS

- Singularité de la proposition de valeur
- Clarté de la cible clients
- *Brand content*, au-delà du produit
- Activation d'une stratégie RSE
- Capacité à s'ouvrir sur l'international
- Excellence opérationnelle et KPI de suivi
- Animation de la relation client

CINQ THÈMES À EXPLORER

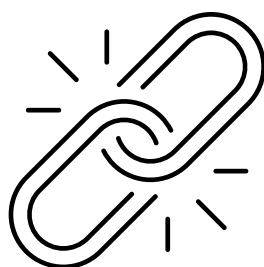
- Culture et dynamique de transformation
- Refonte du modèle marchandise
- Approche par la valeur client
- RSE au cœur du modèle économique
- Innovation et technologies dans la chaîne de valeur

DES FACTEURS DE RÉSILIENCE POUR RÉUSSIR POST COVID

- Cohérence du modèle opérationnel avec la proposition de valeur
- Gestion du cash vs gestion de l'EBITDA
- Capacité à variabiliser les coûts
- Accès à des sources de financement
- Structure capitalistique avec un horizon long terme
- Maturité digitale et e-commerce
- Personnalité du dirigeant

LES CARACTÉRISTIQUES TRANSVERSES DES MODÈLES GAGNANTS

- Frugalité des dépenses marketing
- Capacité à exploiter la data (clients, produits)
- Modèles commerciaux hybridés
- Appréhension des nouvelles dynamiques internationales (glocal vs mega cities)
- Raison d'être portée par les équipes et claire pour les clients
- Culture de l'innovation (produits, expérience clients, communications)



CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

L'ensemble des fédérations de la mode, avec le soutien du DEFI, a lancé l'étude Nouveaux modèles économiques dans la mode en janvier 2020. Elle s'inscrit dans une série d'initiatives des organisations professionnelles visant d'une part à fournir un éclairage renouvelé sur les problématiques actuelles du secteur, et d'autre part à proposer des pistes de réflexion et de transformation pour l'ensemble des acteurs de la filière.

Initiée avant la crise, cette étude voit son utilité renforcée pour nourrir l'intense travail de réflexion sur les voies et moyens de réinvention d'une filière déjà marquée par des mutations profondes.

Cette étude a pour but d'éclairer aussi bien les entrepreneurs de la mode que les dirigeants dans leurs réflexions stratégiques sur la création et la transformation des modèles gagnants.

Les fédérations professionnelles souhaitent accompagner le développement des acteurs de la mode, quelle que soit leur nature, leur segment de marché ou leur niveau de maturité. L'étude s'adresse à tous ceux qui souhaitent comprendre les clés de succès, les phases de développement et les défis associés à chacun de ces modèles économiques. À la fois pédagogique et pratique, elle propose une grille de lecture simple et des leviers clairs à activer. Pour les dirigeants, elle fournit des outils pour évaluer la maturité de leurs marques sur les différents sujets et pour identifier des pistes d'action à mettre en œuvre.

Nous avons structuré notre étude autour de deux parties :

1. Une analyse des nouveaux paramètres des modèles économiques
2. Une étude détaillée des caractéristiques des modèles gagnants actuels

Chaque partie de cette étude peut constituer une clé d'entrée et être explorée indépendamment.

MÉTHODE

Le travail a été structuré en deux étapes clés :

- **Étape 1**
identification et investigation des thèmes clés
- **Étape 2**
analyse et modélisation des modèles économiques gagnants

Pour mener à bien ces deux étapes, trois types de travaux ont été entrepris :

- Réalisation d'une quarantaine d'entretiens avec des parties prenantes du secteur (dirigeants, investisseurs, acteurs institutionnels, experts) pour recueillir leur vision de la filière, de leur segment de marché et des facteurs de succès des modèles gagnants
- Analyse d'informations financières publiques, pour identifier les modèles gagnants (croissance continue du chiffre d'affaires au cours des trois dernières années, taille critique, rentabilité du modèle)
- Recherches *ad hoc* (bases de données spécialisées, études IFM, Revue Kea & Partners, presse)

Des zooms spécifiques sont présents dans les chapitres de ce rapport :



« À retenir »
synthèse des idées abordées dans chaque chapitre



« Pépite »
illustration d'une marque inspirante



« Fiche pratique »
guide pour faciliter la mise en œuvre



« En un clin d'œil »
schéma de synthèse



« Les premiers pas »
guide pratique destiné à de jeunes acteurs





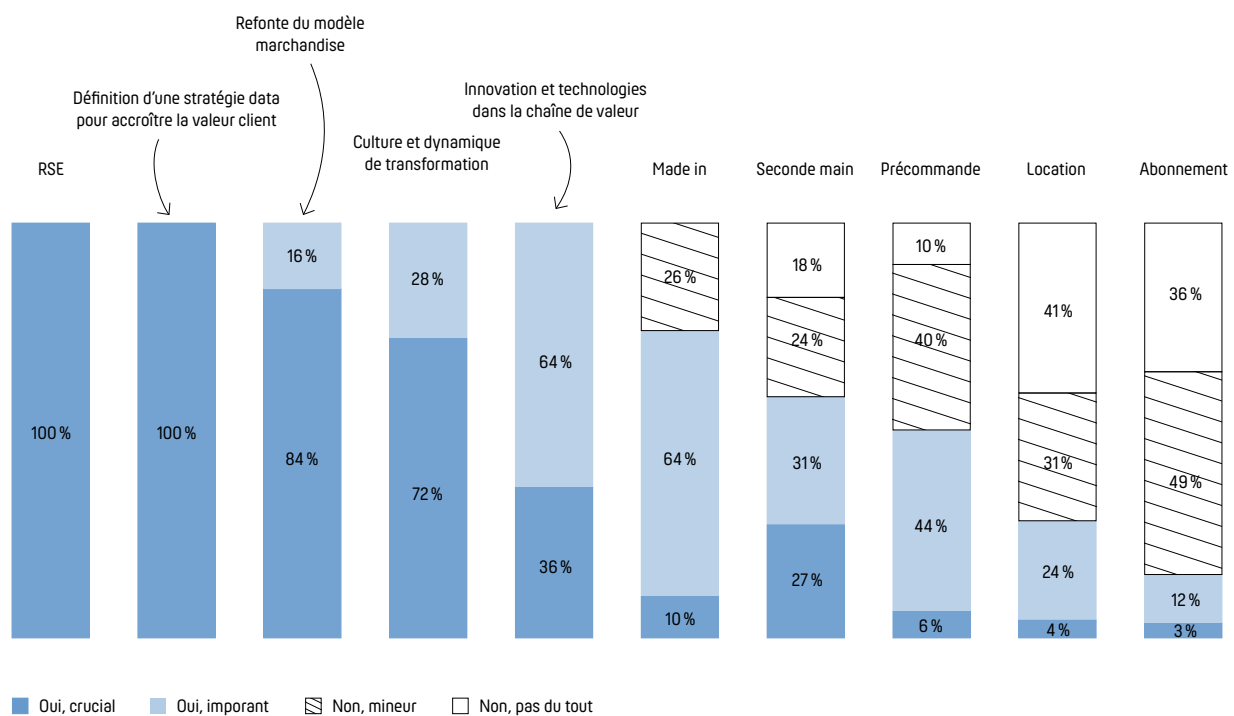
PARTIE 1

Les nouveaux paramètres des modèles économiques de la mode

20	Culture et dynamique de transformation
31	La mutation des chaînes de valeur
47	L'approche par la valeur client
56	La RSE, au cœur des modèles économiques de la mode
74	Innovation et technologies, boosters de demain

SYNTHÈSE DES NIVEAUX D'IMPORTANCE ET DE LA MATURITÉ DES THÈMES ÉTUDIÉS SELON LES ACTEURS INTERROGÉS¹

Réponse à la question « Ce thème est-il un sujet stratégique selon vous ? »

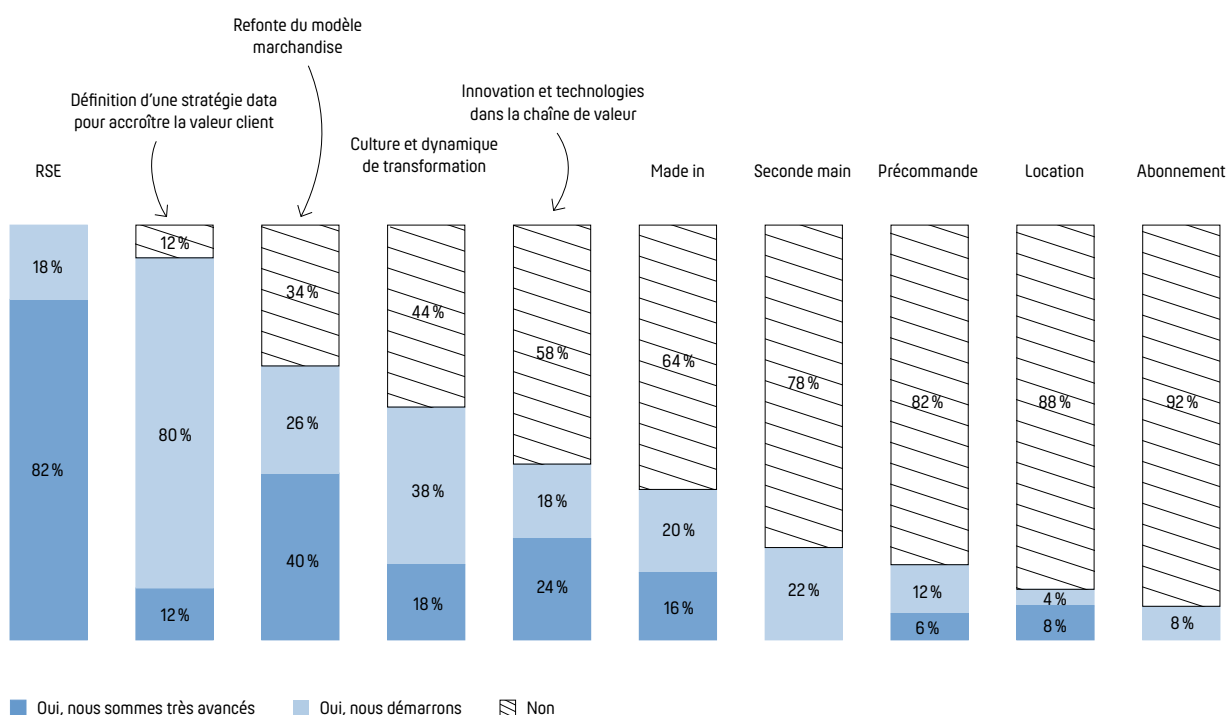


La RSE et la définition d'une stratégie data sont deux enjeux cruciaux, suivis par la refonte du modèle marchandise et le thème de la culture et de la dynamique de transformation. Les enjeux d'innovations sont également partagés par l'ensemble des sondés, mais à un niveau moins critique.

Les questions du « *Made In* » sont considérées comme cruciales ou importantes par près de trois quarts des sondés. La seconde main et la précommande divisent l'échantillon sondé, tandis que la location et l'abonnement ne sont pas considérés comme importants pour la plus grande partie des personnes interrogées.

1. Sondage IFM-Kea&Partners réalisé auprès de 42 dirigeants de marques, d'enseignes de distribution, investisseurs, acteurs institutionnels et experts

Réponse à la question « Avez-vous amorcé des changements sur ce thème ? »²



La RSE a déjà fortement mobilisé la totalité de l'échantillon sondé, au même titre que la définition d'une stratégie data, mais à un niveau de maturité inférieur.

La refonte du modèle marchandise est amorcée chez une majorité d'acteurs mais avec un faible niveau de maturité.

Les enjeux de culture et de transformation sont étudiés par plus de 40 % des sondés, avec un niveau de maturité élevé pour plus de la moitié de ces derniers.

Le thème de l'innovation est en revanche le moins mature des cinq grands thèmes abordés dans l'étude.

Dans le sillage de la RSE, les problématiques de « *Made In* » sont déjà étudiées et activées chez deux tiers des sondés.

Enfin, les questions de seconde main, location, précommande et abonnement ne sont activées que par une minorité d'acteurs, avec un faible niveau de maturité, excepté pour la seconde main.

2. Sondage IFM-Kea&Partners réalisé auprès de 42 dirigeants de marques, d'enseignes de distribution, investisseurs, acteurs institutionnels et experts

Culture et dynamique de transformation

La crise que nous traversons en 2020 met en exergue cinq forces qui composent, décomposent et recomposent le terrain de jeu de notre société, de notre économie et de la filière mode : la volatilité, l'incertitude, la complexité, l'ambiguïté et l'accélération. Comment jouer avec ces champs de forces aujourd'hui ? Quel est le modèle qui permet d'anticiper et de s'adapter en permanence dans un monde qui évolue toujours plus vite et de manière imprévisible ?

Le monde est **VUCA** (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Le monde est **volatil**, car mobile et fluctuant. Le monde est également **incertain**, comme l'illustrent les événements des trois dernières années en France : mouvements sociaux (gilets jaunes, grèves) ; tensions géopolitiques et mesures protectionnistes ; crise sanitaire à l'échelle mondiale. Le monde devient également de plus en plus **complexe**. Le paysage concurrentiel est un exemple parlant : une marque fait face aujourd'hui à une multiplicité de concurrents protéiformes, du *e-tailer* (Farfetch, Matchesfashion) aux *pop-up stores* spécialisés, des acteurs spécialisés dans la seconde main (Vestiaire Collective, Vinted) aux DNVB mono-produit. Le monde est enfin **ambigu** ; il est de plus en plus difficile de distinguer au sein d'un phénomène les causes des effets. La volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté ne sont pas des phénomènes nouveaux. Ce qui change, c'est leur **accélération**. Les changements bouleversent les modèles économiques de plus en plus vite. Cette accélération, implique une révolution des cultures et des organisations actuelles que ce soit sur le marché de la création ou celui de la distribution.



À RETENIR

L'entreprise alerte, un modèle pour composer avec un monde de plus en plus VUCA (volatil, incertain, complexe, ambigu) qui met au cœur l'autonomie des équipes pour développer l'anticipation et l'agilité.

Devenir une entreprise alerte implique de définir un cap, une vision stratégique en se basant sur son histoire, ses racines, ses actifs ; ce qui impose d'infléchir ET de transformer la culture de l'entreprise en travaillant sur les systèmes (outils, processus), les comportements et les modes de fonctionnement.

Pour initier leur transformation culturelle, les marques doivent identifier les inflexions à mener (ex : orientation client, focalisation, rapidité d'exécution, etc.) et faire des managers les porteurs de cette transformation (ex : comportements exemplaires, sens donné aux équipes...)

EN UN CLIN D'ŒIL

Exemples d'inflexion à mener pour être performant dans un monde VUCA

- Agiliser les modes de fonctionnement et les organisations
- Définir le cap stratégique et les business plans avec moins de déterminisme
- Démoyenniser les approches



FICHE PRATIQUE

VUCA et illustrations pour le secteur de la mode



	Illustrations pour la mode	Impacts & difficultés rencontrées	Leviers potentiels à activer
Volatile	Économique : taux de change, cours des matières premières, taxes douanières Climatique : étroite corrélation entre ventes des pièces de pleine saison et climat Sociale et politique : mouvement des gilets jaunes, grèves, attentats	Des difficultés à piloter les niveaux de stock dans l'année avec un risque de surstocks en cas d'imprévus Des difficultés à réaliser des prévisions de vente multivariée (géographies, canaux,...) Des arbitrages financiers difficiles à faire : besoin de couverture en dollars, achats de matières premières...	→ Flexibiliser les coûts fixes au maximum et activer une logique de prévisions glissantes (rolling forecast)
Incertain	Concurrence : politique promotionnelle agressive d'un concurrent direct Interne : absentéisme des équipes magasin un jour de fort trafic Externe : évolution dans les dates et les durées des soldes	De multiples perturbations externes qui viennent impacter un fonctionnement opérationnel souvent peu agile Un processus de prises de décision qui peut sombrer dans l'immobilisme ou au contraire des décisions prises à l'aveugle	→ Agiliser les modes de fonctionnement et les organisations
Complexe	Mutations sociologiques : intégrer les nouveaux comportements des clients Mutations technologiques : des champs à développer avec la révolution digitale Mutations environnementales et sanitaires : des impacts opérationnels sur l'ensemble de la chaîne	Un besoin de réaliser des transformations à 360°, sur l'ensemble de la chaîne de valeur, impactant toutes les directions 3 transformations majeures à mener de front : digitale, RSE, et modèle marchandise	→ Définir le cap stratégique et les business plan avec moins de déterminisme
Ambigu	Performance produits : pilotage en dissociant les effets de l'offre (politique assortiments) et de la demande Besoin de renouvellement : estimer le besoin réel de renouvellement des collections souhaité par les clients	Des difficultés à dissocier objectivement les effets des causes pour expliquer un certain nombre de résultats clés Le besoin de dé-moyenniser pour sortir de l'ambiguïté et de travailler sur une granularité fine de données	→ Renforcer les compétences analytiques et data → Accélérer et outiller les prises de décision
Accélération	Accélération des transformations : besoin d'accélérer la transformation pour de nombreux acteurs Montée en puissance : faire monter en puissance rapidement les managers pour conduire la transformation	Une nécessité d'aller vite dans la transformation avec des moyens financiers contraints (outils, équipes) tout en veillant à embarquer les équipes dans les changements opérés	→ Développer l'autonomie et la responsabilisation des équipes

L'ENTREPRISE ALERTE, UNE ESPÈCE QUI S'IMPOSE

Dans ce monde VUCA, des modèles vont devoir se réinventer pour survivre, d'autres au contraire vont se renforcer et s'étendre. Le modèle d'entreprise alerte permet de se redéployer ou de se développer dans ce contexte.

L'entreprise **alerte** est un modèle d'entreprise adaptive, ouverte sur son environnement et sur son écosystème. Ce modèle permet d'anticiper, de faire bouger les lignes, d'augmenter la capacité d'adaptation, d'autonomie et d'engagement des équipes, tout en assurant une zone de permanence qui ancre et rassure.

L'axe vertical indique la consistance ou l'ADN de l'entreprise, ce qui résiste aux changements et lui apporte de la cohérence. L'entreprise doit garder le cap final, quelles que soient les routes empruntées, avec du sens et de l'aspiration pour tous, les clients comme les équipes.

Malgré les évolutions et les mutations autour, l'entreprise ne doit pas oublier qui elle est, d'où elle vient, et doit donc rester authentique.

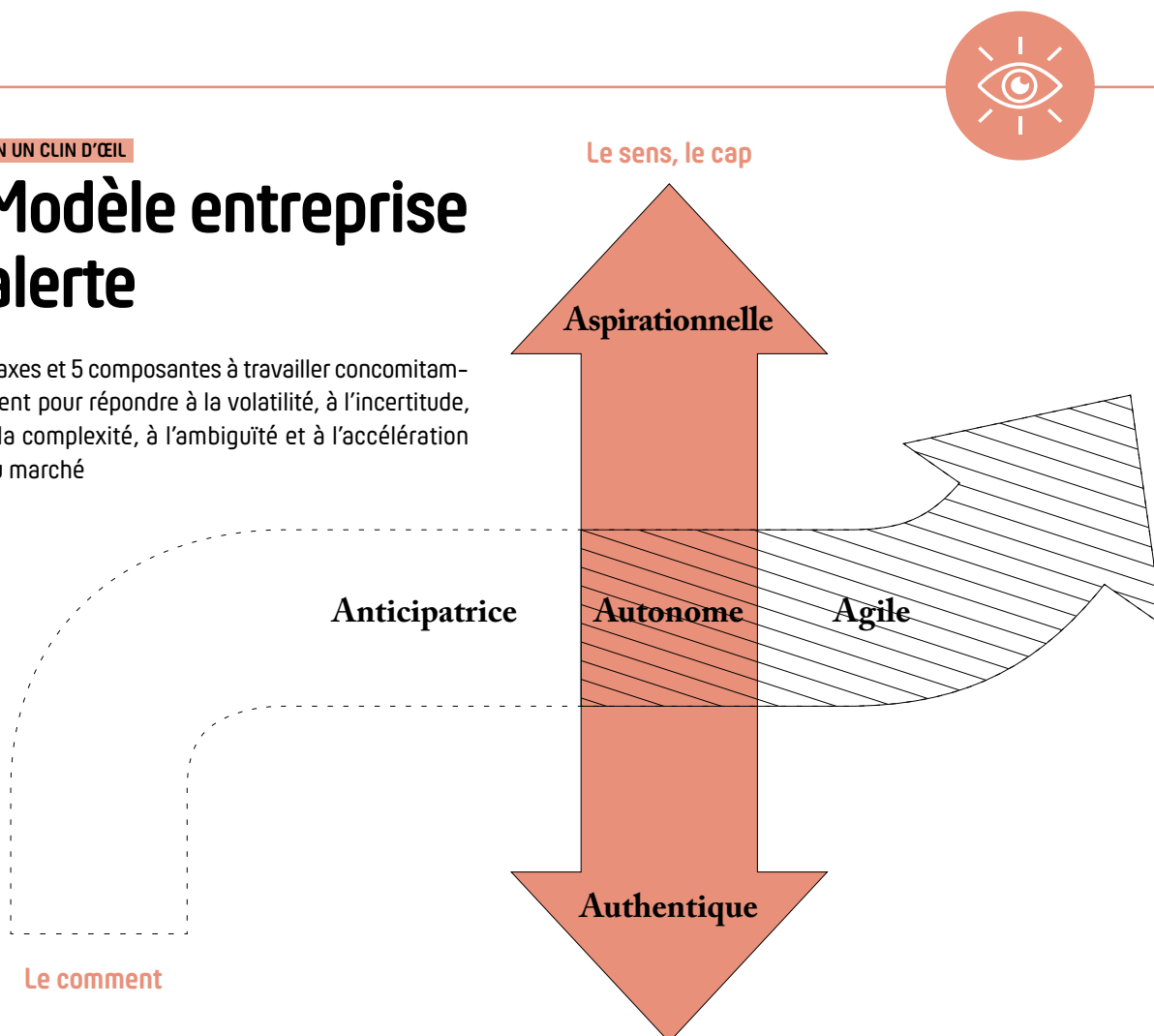
L'axe horizontal symbolise la capacité de changer. Pour s'adapter aux évolutions, l'entreprise doit être agile mais encore faut-il détecter le besoin de bouger. L'entreprise doit donc être également anticipatrice et décrypter les tendances plutôt que les subir.

À l'intersection des deux axes, la pierre angulaire du modèle d'entreprise alerte est l'autonomie. Les équipes doivent avoir la capacité de réagir à court terme en agissant en responsabilité, c'est-à-dire en étant conscientes du cap fixé et du dessein de l'entreprise. La dynamique de l'entreprise résultera de cette autonomie accordée aux équipes.

EN UN CLIN D'ŒIL

Modèle entreprise alerte

2 axes et 5 composantes à travailler concomitamment pour répondre à la volatilité, à l'incertitude, à la complexité, à l'ambiguïté et à l'accélération du marché



Source : Modèle développé par Kea&Partners

→ A comme aspirationnelle

Dans un monde VUCA, le danger est de changer en permanence et de perdre le cap, entraînant confusion dans les choix stratégiques opérés et désengagement de la part des équipes qui ont le sentiment de tourner en rond. Les dirigeants doivent fixer un cap porteur de sens : pertinent au regard du contexte marché, engageant car traçant le chemin qui reste à parcourir, et inspirant pour les équipes en touchant leurs émotions et leurs valeurs.

Ce cap est le fruit d'inspirations internes (les actifs immatériels et la personnalité de l'entreprise) et externes (la prospective, les enjeux de la filière et les voix des parties prenantes externes). Ce cap est ensuite traduit en plan stratégique. Au regard des évolutions de marché, le chemin pour atteindre ce cap peut être amené à changer (plus de digital, plus d'international, une rationalisation du parc) mais le cap reste le même.

→ A comme authentique

L'entreprise alerte doit parvenir à se transformer pour épouser les évolutions et les mutations de marché tout en restant cohérente avec sa personnalité. Les transformations sont des champs d'opportunités pour renforcer les actifs immatériels de l'entreprise, source de différenciation et de singularité de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents (un savoir-faire technique, un réseau de fabricants fiables et partenaires, une culture client). Ainsi, Patagonia est reconnue pour son activisme RSE, Aigle pour son savoir-faire de caoutchoutier...

Le premier exercice est d'identifier ses propres actifs immatériels en les classant en trois catégories : capital humain, capital organisationnel et capital relationnel (que ce soit sa communauté de clients, mais aussi tous les réseaux dans lesquels l'entreprise s'insère). Une fois les actifs immatériels identifiés, l'équipe dirigeante peut arbitrer ses choix en cohérence avec la personnalité de l'entreprise et capitaliser ainsi sur ce qui fait sa singularité sur le marché.

→ A comme anticipatrice

Le monde VUCA impose un état de veille permanent pour détecter les signaux faibles, anticiper les nouvelles règles, les nouvelles normes, les nouveaux standards.

Les sources de données sont nombreuses et de plus en plus accessibles : Instagram et les réseaux sociaux, les synthèses des tendances de marché à l'international, les rapports d'activité de nouveaux entrants, les études

prospectives sur de nouvelles tendances (seconde main, abonnement, *do it yourself*). L'écosystème des entreprises est également une source précieuse d'information pour capter les signaux faibles : les fabricants et fournisseurs, les échanges avec les fédérations, les rencontres de dirigeants.

L'enjeu pour les entreprises est d'accepter la multiplicité des informations tout en travaillant en parallèle aux processus de sélection et de synthèse pour faciliter l'assimilation de l'information par le plus grand nombre.

C'est dans cette logique anticipatrice que Nike a mis en place une stratégie mondiale d'adaptation aux tendances locales, dans une douzaine de villes où Nike projetait en 2017 de réaliser 80 % de son chiffre d'affaires (New York, Pékin, Paris, Milan...), en adaptant ses produits ou sa communication à ces villes.³

→ A comme autonome

Comment développer l'autonomie des équipes ? L'autonomie conférée aux équipes s'accompagne d'une plus grande responsabilisation des parties prenantes et implique une forme de « lâcher prise » de la part de l'équipe dirigeante. Ce vide contrôlé peut générer anxiété et stress de la part des dirigeants. Une forme de réassurance est générée par la capacité de l'équipe dirigeante à garder la maîtrise du rythme dans la prise d'autonomie progressive de ses équipes.

Pour commencer à développer l'autonomie des équipes, les marques peuvent mener des expérimentations locales et connectées entre elles pour donner aux équipes plus d'autonomie. Les équipes peuvent alors progressivement apprendre à élargir leur champ de responsabilité et d'initiative. Comment cela se traduit-il concrètement ? Une initiative pourrait être de confier à une équipe sur une période donnée la responsabilité de sa performance (exemple : attendre +10 % de trafic sur le site e-commerce) et doter cette équipe des moyens nécessaires pour atteindre cette ambition (moyens financiers, outils, temps). Ces expérimentations sont à mener au départ sur une période de huit à dix semaines pour percevoir les résultats de la démarche. En lançant plusieurs expérimentations en parallèle, les différentes équipes constituées peuvent partager leur retour d'expérience et diffuser.

3. Source : presse

Donner de l'autonomie aux équipes implique de poser un nouveau référentiel managérial bâti autour de trois idées clés : accepter l'imprévu, savoir faire avancer les décisions, et n'utiliser de son arbitrage que lorsque cela est nécessaire. C'est l'objectif final qui doit guider, et non la pure application d'un processus.

→ A comme agile

Dans un secteur où une collection chasse l'autre, l'agilité reste pourtant à construire, les processus de création – développement sont le plus souvent complexes. Le mode agile offre des opportunités nouvelles et suit un cadre

normé, qui vise une émancipation contrôlée des équipes en suivant quatre étapes : état des lieux, refonte des processus, automatisation et émancipation des équipes.

« *Ne devenons pas corporate trop rapidement* »

Andrea Baldo, CEO de Ganni

PÉPITE

Ganni : L'agilité d'une culture d'entreprise issue de la tech

En dix ans, Ganni est passée d'une marque créative scandinave à une marque culte internationale. Ce succès s'appuie sur un couple, Ditte et Nicolaj Reffstrups, une ancienne acheteuse et un entrepreneur de la tech, qui ont fondé la société en 2009. En 2019, son chiffre d'affaires, en croissance de 30 %, dépasse les 70 M€ avec un mix digital, *wholesale*, *retail*, singulier par rapport aux modèles de marques créatives européennes. Depuis 2017, elle est adossée à L Catterton et dirigée par Andrea Baldo ; les fondateurs restant membres du conseil d'administration.

Une vision créative

Les collections dessinées par Ditte s'appuient sur un design contemporain, signature d'un esprit scandinave influent (design, cuisine (Noma), art de vivre ...) et d'une volonté de jouer le mix & match (robes et sneakers). Elle crée des pièces signatures, « easy » et accessibles en prix, à fort potentiel viral. Des collections inspirées de la « fille de Copenhague », cool, subtilement *fashion* et excentrique, ouverte au monde, communautaire, tout en restant ancrée dans une certaine normalité.

Un état d'esprit « tech » et une culture agile

La culture agile et entrepreneuriale est l'ADN de l'entreprise. Dès le départ, le couple a eu la volonté d'expérimenter de nouveaux modèles économiques : la location, le développement durable et l'analyse de la data dans le processus du design grâce à de l'intelligence économique. Les équipes de départ évoluent dans leur rôle et sont accompagnées pour relever chaque jour de nouveaux défis.

La maîtrise des savoir-faire ont permis des approches pragmatiques, du temps dédié à la créativité, une démarche test & learn, des prises de risque et des outils et processus simples et évolutifs.

La tribu des #GanniGirls

La marque a été une des premières à utiliser Instagram – créé en 2010 – et les influenceuses qui, de Veronika Heilbrunner à Pernille Teisbaek, en passant par Blanca Miro, Diletta Bonaiuti, Camille Charrière et Erika Boldrin, portent haut et fort les hits de la marque, qu'elles affichent toutes sur leurs comptes suivis internationalement.

Un plan de développement par un modèle économique hybride

Quatre collections principales, animées par sept drops par an, ainsi que des capsules spéciales pour des pièces exclusives et des collaborations, ont permis une croissance maîtrisée avec un développement international soutenu par des présentations à New York, Londres et Paris, en plus des défilés dans la Fashion Week de Copenhague.

Sources : Entretien IFM-Kea&Partners, presse

LA CULTURE D'ENTREPRISE AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION

Notre conviction : *"Culture eats strategy for breakfast"*.⁴
L'enjeu des marques est de réussir à faire dialoguer stratégie et culture pour :

- capitaliser sur les fondamentaux culturels dans la définition de la stratégie,
- identifier les inflexions culturelles à mener pour mener à bien la stratégie poursuivie,
- veiller à la cohérence entre stratégie et culture de l'entreprise.

La culture est un champ d'inspiration pour puiser les fondements d'une stratégie singulière. La qualité de l'exécution stratégique est intimement liée à la transformation culturelle.

4. Citation de Peter Drucker rendue célèbre par Mark Fields, ancien CEO de Ford

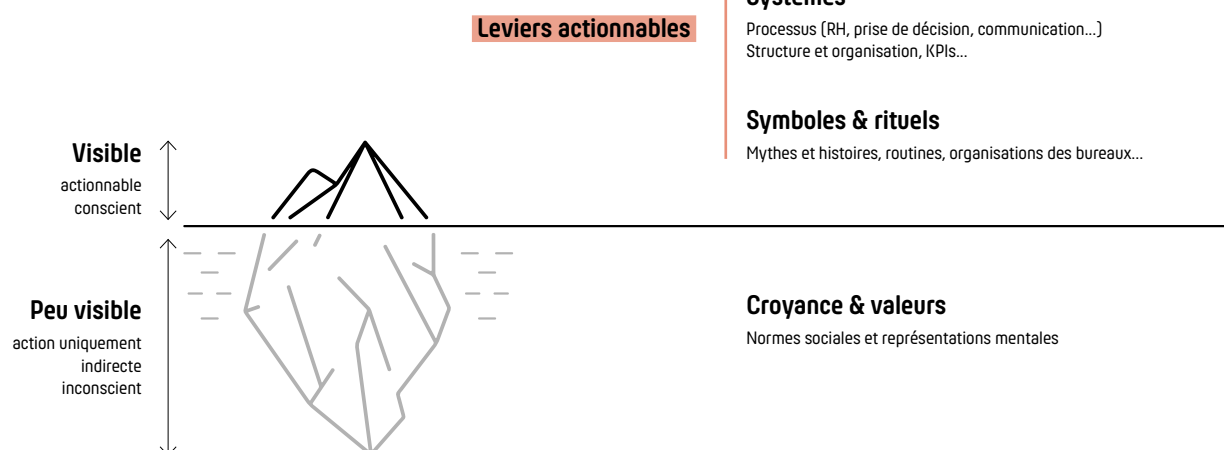
→ Comprendre la culture de l'entreprise

La culture est la manière implicite et non exprimée, de se comporter d'agir, de penser et de ressentir des émotions, partagée par un groupe d'individus ou une organisation. C'est l'eau du poisson dans son bocal : la culture est vitale mais nous avons du mal à la décrire, car elle est invisible. La culture est un objet vivant qui évolue sans cesse. Elle peut être décrite comme ce que les équipes font et surtout la façon dont elles mènent leur métier. Comment la comprendre, la mesurer et la transformer ?

EN UN CLIN D'ŒIL

Les marqueurs culturels

→ Iceberg culturel



→ Se transformer c'est aussi transformer sa culture

La majorité des marques qui ont défini un plan de développement ambitieux (accélération internationale et digitale, extension de gamme, nouveau concept de points de vente, acquisitions...) laissent de côté les évolutions culturelles nécessaires. Les traits culturels d'une entreprise peuvent tout à la fois rendre possibles certaines ambitions stratégiques ou, au contraire, leur faire obstacles. Les freins que peuvent représenter ces traits restent souvent peu ou mal mesurés. Comment réussir l'internationalisation si la culture franco-française rend difficile l'intégration de profils internationaux ? Comment capitaliser sur une culture du client pour activer de nouveaux services (conseils de style, accompagnement des clients aux moments de vie importants) ?

Les managers sont comme pour toute transformation en première ligne et doivent incarner ces inflexions culturelles dans leur manière d'être et d'agir. Ils doivent être les catalyseurs des comportements attendus et à déployer. En s'attachant à donner du sens à l'ensemble des équipes et en rattachant les changements culturels au dessein global de l'entreprise, les managers sont un fer de lance pour guider la transformation culturelle.

*« Culture eats strategy
for breakfast »*

Peter Drucker

PÉPITE

Le Slip français : l'adaptation de la culture d'entreprise en temps de crise

La marque de sous-vêtements 100 % français, fondée en 2011 par Guillaume Gibault, a partagé avec un groupe de chefs d'entreprises les impacts de la crise sanitaire sur ses modes d'organisation et de fonctionnement.

Une culture d'entreprise qui se manifeste au travers de rituels

La culture de l'entreprise se manifeste au travers de certains rituels hebdomadaires. Chez les équipes du Slip Français, on comptait avant la crise quelques réunions systématiques :

- le « MasterSlip » le lundi matin, avec toute l'équipe soit plus d'une centaine de personnes
- le comité de direction le mardi
- la « Team Bonheur » le mercredi, organisée par une équipe de volontaires, issus de fonctions transversales, et qui a pour objectif de trouver de nouvelles idées, de partager des informations et bonnes idées sur des sujets non nécessairement liés à l'activité et inviter des personnes externes à la société.

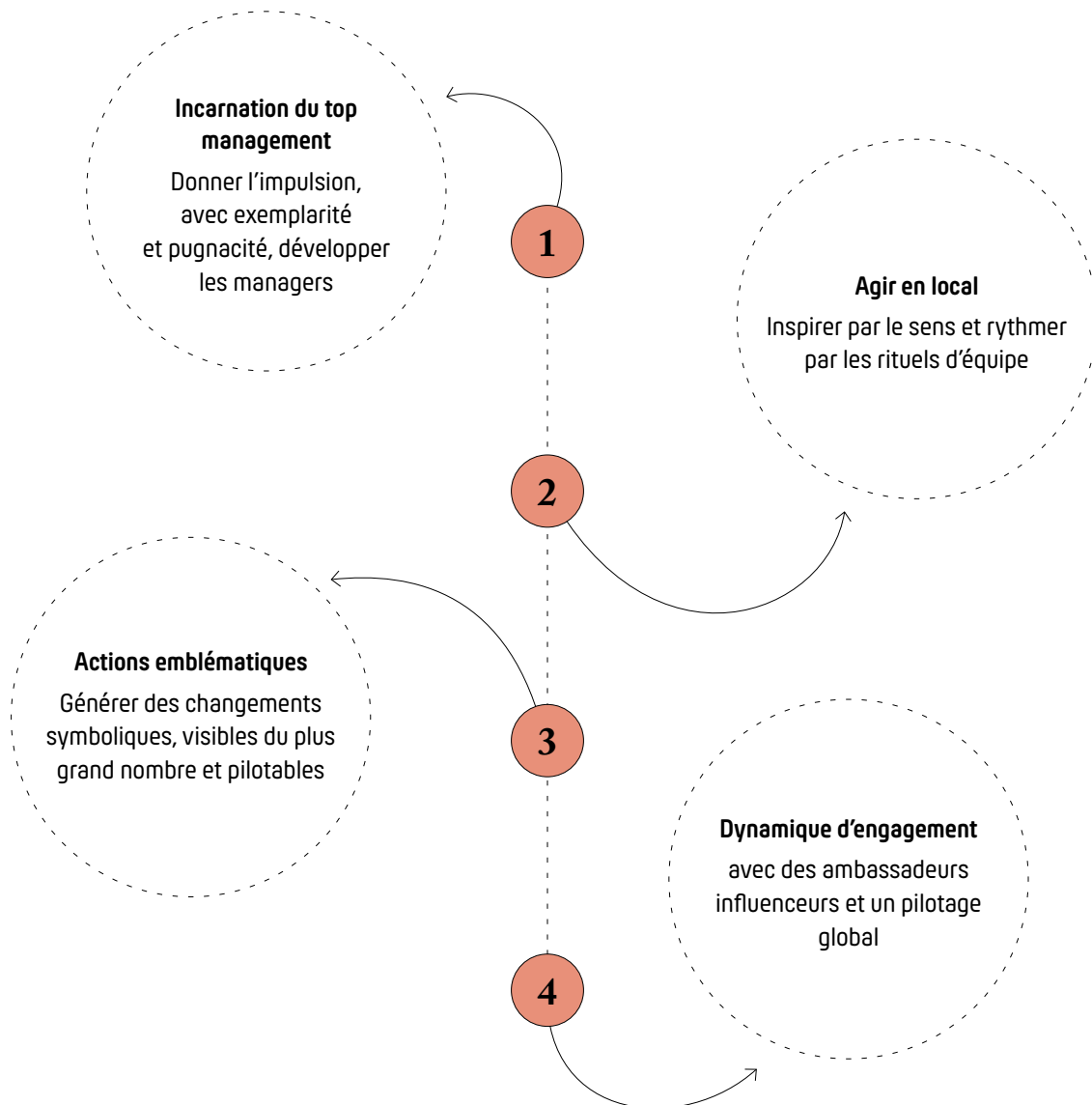
Des rituels adaptés à l'heure de la crise sanitaire

L'état d'urgence sanitaire décrété en mars 2020 a imposé aux équipes du Slip Français d'adapter leurs rituels d'entreprise à de nouvelles contraintes : télétravail, recours au chômage partiel pour certains collaborateurs, et le besoin de garder le lien avec l'ensemble des équipes. Ainsi, la réunion plénière du lundi matin s'est ouverte systématiquement à toutes les équipes, y compris *retail*, au même titre que la réunion de partage du mercredi, à laquelle des membres du comité de direction ont été davantage impliqués. Enfin, un échange apéritif s'est organisé systématiquement le jeudi soir, en présence d'invités : anciens collaborateurs, invités externes, afin de renforcer la cohésion des équipes durant une période difficile. L'implication des équipes dans différents projets a renforcé l'esprit d'équipe au sein de la société et créé des réflexes qui ont vocation à perdurer.

Source : Fédération Française de Prêt à porter Féminin

FICHE PRATIQUE

4 leviers pour transformer la culture

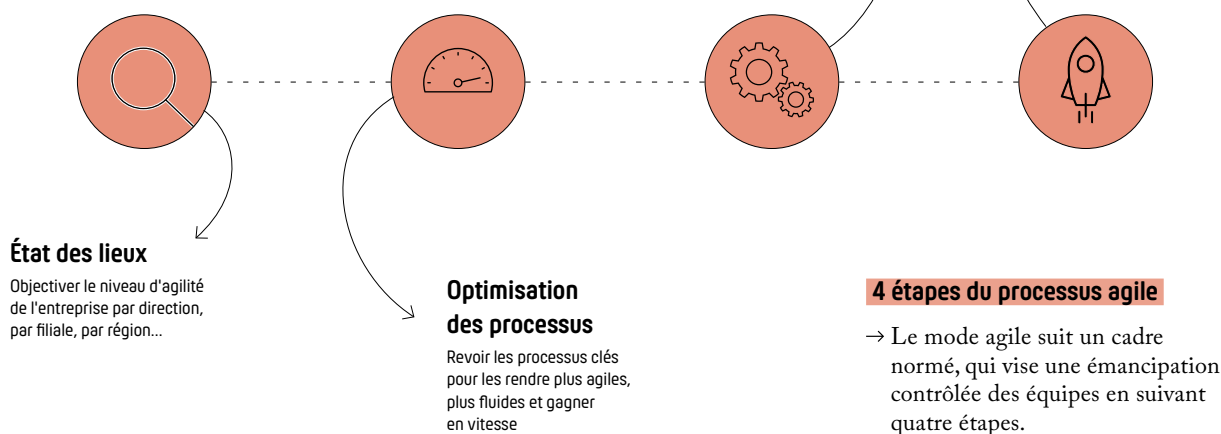




FICHE PRATIQUE

Comment activer un processus agile ?

L'objectif est de réduire fortement les différents temps qui rythment une entreprise de mode. Aujourd'hui, les temps sont souvent trop longs (l'ensemble du processus de création-vente, le temps entre la décision de lancer un modèle et sa fabrication effective, la durée des réassorts, etc.). Pour remporter cette bataille contre le temps, l'activation d'un processus agile est clé.



La première étape est l'analyse du niveau global d'agilité au sein de l'entreprise, via une enquête adressée à l'ensemble des équipes sur des points d'application précis : efficacité du processus de prise de décision, niveau d'automatisation des outils, culture du *test & learn*... Un outil comme l'Agiliscor permet d'identifier les zones de progrès et d'avoir une vision par direction, par pays, et par niveau hiérarchique.

La deuxième étape doit simplifier et alléger les processus clés existants. Pour mener à bien cet exercice, deux méthodes sont couramment utilisées : une démarche « base zéro » ou une démarche de « *lean management* ». Dans la première méthode, l'exercice consiste à repenser les processus de l'entreprise en mode start-up. Dans la seconde méthode, les équipes sont invitées à cartographier les processus actuels, à identifier les nœuds d'étranglement, à définir les causes de dysfonctionnements et à tester des solutions rapidement. Dans les deux cas, les travaux peuvent être menés par les équipes en mode agile avec une période de deux mois environ pour définir les processus cibles. La répétition dans la durée des processus cibles va donner aux équipes une plus grande maîtrise et la capacité à continuer

les optimisations dans une logique de progrès continue. L'agilité doit avoir pour priorité la capacité des équipes à décider le plus tard possible (limiter les taux d'engagement avant saison par exemple).

La troisième étape vise à automatiser les tâches les plus répétitives pour gagner du temps et diminuer les activités à moindre valeur ajoutée. Les WBR (*weekly business reviews*) d'Amazon durent quarante-cinq minutes en moyenne car les tableaux de bord sont automatisés, normés et directement intégrés dans les supports de réunion. Les *category managers* optimisent le temps de recherche des informations et de structuration des supports de présentation pour se concentrer sur l'analyse et l'identification de plan d'action.

La quatrième étape est le développement de l'autonomie et de l'émancipation des équipes. Dans le mode agile, les managers qui ont validé le lancement du projet interviennent seulement lors des « *Sprint Reviews* » où l'équipe en charge présente les résultats au bout d'un sprint. Pendant le sprint en question, les équipes sont autonomes, responsabilisées et accompagnées par le *product owner* et le *scrum*.

Un outil pour objectiver le niveau d'agilité de l'entreprise : l'Agiliscore

→ L'Agiliscore est une enquête adressée à l'ensemble des équipes de l'entreprise pour faire évoluer les métiers.

Votre perception sur la capacité de l'entreprise à... (focus par métier)	Market. Packag.	Qualité	Achats	DAF	Comm. Digital	Interna.	RH
Prendre des décisions pertinentes plus rapidement que ses concurrents	30 %	36 %	40 %	41 %	52 %	69 %	-
Se concentrer sur la création de valeur pour le client / utilisateur	60 %	57 %	66 %	57 %	69 %	44 %	-
Privilégier le pragmatisme à la perfection	50 %	45 %	49 %	41 %	52 %	52 %	35 %
Passer rapidement de la décision à l'action	37 %	44 %	42 %	48 %	52 %	44 %	52 %
Dédier du temps à la créativité	37 %	45 %	46 %	64 %	44 %	77 %	52 %
Tester des choses (produits, manières de faire etc.) rapidement	42 %	46 %	38 %	53 %	52 %	60 %	19 %
Accepter l'échec et prendre des risques	39 %	40 %	56 %	35 %	35 %	52 %	19 %
Capitaliser sur ses expériences et tirer des leçons des erreurs	44 %	43 %	44 %	43 %	60 %	52 %	85 %
Créer des équipes transverses temporaires pour certains projets	64 %	70 %	65 %	54 %	52 %	85 %	85 %
Réaffecter les équipes d'un projet à un autre selon les priorités	44 %	36 %	25 %	38 %	44 %	69 %	35 %
Faire évoluer les projets en fonction des retours clients / utilisateurs	48 %	50 %	45 %	45 %	27 %	77 %	35 %
Avoir des outils et processus « simples »	24 %	30 %	22 %	45 %	44 %	44 %	35 %
Avoir des outils évolutifs qui facilitent l'agilité	29 %	42 %	39 %	51 %	35 %	60 %	69 %
(*) Niveau d'agilité général du département	40 %	47 %	49 %	73 %	52 %	52 %	52 %
Potentiel d'agilité par métier (Score global = 43 %)	42 %	45 %	45 %	49 %	48 %	60 %	48 %

	Exemples de processus à agiliser	Enjeu	Importance
Offre	Cadrage des collections	Désaisonnaliser le cadrage des collections	●●
	Développement des collections	Travailler trois horizons de temps : court, moyen et long terme	●●●●
	Réassorts	Être en capacité de développer des produits en 4 à 6 semaines	●●●●
Supply chain	Politique d'assortiments magasin	Utiliser l'IA pour un assortiment spécifique par magasin	●●
	Approvisionnement des magasins	Pouvoir livrer rapidement en fonction de l'évolution de la météo	●●●●
	Suivi de la performance produits	Identifier des potentiels best-sellers à déployer plus largement	●●●●
Réseau	Envoi des informations aux magasins	Concentrer l'envoi des informations pour gagner en efficacité	●
	Mise en rayon des produits en magasin	Optimiser le temps de manutention pour développer l'orientation client	●●●●
	Étiqueter les produits en promotions	Optimiser le temps d'étiquetage pour permettre un réajustement constant	●●

LES PREMIERS PAS

La méthode agile

Le défi

Dans un monde de plus en plus complexe et difficile à appréhender, l'agilité des entreprises est primordiale. Faire de chaque mauvaise nouvelle une opportunité pour rebondir en faisant évoluer son modèle permet de faire face aux crises qui se succèdent, avec en point d'orgue celle que nous connaissons aujourd'hui.

La réponse

Plusieurs réponses sont possibles en fonction de l'ADN et de la personnalité de chaque entreprise. À titre d'exemple, Ludovic de Saint Sernin, marque de prêt-à-porter masculin, face à l'annulation pure et simple des commandes de certains *wholesalers* de produits prêts à être livrés, a développé très rapidement son site pour commercialiser ce stock avec une très belle réussite.

L'enseignement

En transformant les conséquences de la dépendance de son chiffre d'affaires aux ventes *wholesale*, Ludovic de Saint Sernin a fait évoluer son modèle vers plus d'hybridation. Il développe depuis son activité *retail* digitale et adapte son offre à cette nouvelle donne. Sa marque pourra continuer à bénéficier du support et de la communication de *wholesalers* choisis et partenaires tout en développant son *retail* via son site et ses réseaux sociaux.

Source : IFM



La mutation des chaînes de valeur

Le « modèle marchandise »⁵ traditionnel atteint ses limites aujourd'hui.

Le modèle traditionnel, que nous qualifions sans doute de manière un peu caricaturale comme un modèle « push », a été une clé de succès dans un contexte de forte demande et de prévisibilité des ventes, de cadencement des collections pour animer le point de vente et d'activation des soldes et opérations promotionnelles comme moyens correctifs.

Les indicateurs clés virent au rouge, avec par exemple pour le segment du milieu de gamme :

- Une baisse des ventes moyennes hebdomadaires (VMH souvent inférieure à 1)
- Une diminution du taux d'écoulement avant soldes (souvent inférieur à 60 %)
- Une augmentation du poids de la démarque dans le chiffre d'affaires (entre 25 % et 30 %).

5. Le modèle marchandise est défini ici comme la manière dont les marques et enseignes implantent les produits en magasin

À RETENIR

Les nouveaux modèles économiques au-delà de l'hybridation des modèles commerciaux (e.g. la digitalisation) doivent transformer leur offre dans toutes ses composantes. Si le point d'entrée reste la créativité, la singularité des collections, le modèle marchandise est au cœur de cette refondation : stratégie et calendrier de l'offre, flexibilisation des achats et agilité de la *supply chain*, optimisation des écoulements et de la démarque en cours de saison.

Levier 1

Désaisonnaliser le calendrier de l'offre et l'orienter client (vs une structuration traditionnelle printemps - été et automne - hiver) pour faire face à un écoulement des collections actuellement trop faible en dehors des périodes promotionnelles. Capitaliser sur l'offre de produits permanents (présents tout au long de l'année et souvent non démarqués) pour équilibrer les ventes mensuelles, pendant les inter-saisons notamment.

Levier 2

Gagner en réactivité et en flexibilité avec l'implication des fournisseurs partenaires, la réservation des capacités de production et des matières, le double *sourcing* (proche import et grand import), pour diminuer les taux d'engagement avant saison et être en capacité de réagir (réassort pour amplifier des *best sellers*, activation de nouvelles références manquantes)

Levier 3

Optimiser les politiques promotionnelles dans un contexte où les niveaux de stocks et le poids de la démarque sont au plus haut (entre 20 et 30 %) : pilotage fin des écoulements et activations d'actions correctives avant soldes (transferts, rabais roulants sur les références contre-performantes) et pour les périodes de soldes : allocation des taux de démarque à la référence pour faire les bons arbitrages de marge vs écoulement (modèle data d'optimisation).



→ Quelles sont les limites des modèles marchandises actuels ?

#1 : la rigidité des structures de collection et des calendriers de l'offre

- Un trafic en berne, des structures de collection rigides et des achats (taux d'engagement avant saison flirtant les 80 % sans capacité d'ajustement).
- Une complexification liée à l'internationalisation des marques qui accentue cette rigidité (demandes spécifiques des acheteurs internationaux, adéquation des produits aux modes et météo locales, gestion des douanes et de la logistique).

#2 : des pratiques d'achats contre-performantes

- Certaines pratiques d'achats engendrent mécaniquement des surstocks, comme l'utilisation du ratio taux d'écoulement / OTB⁶. Avec une prévision de ventes de 100 (OTS), et un taux d'écoulement avant soldes prévu de 70 %, les équipes achats vont acheter (OTB) 100/0,7, soit 142 (vs 100 de prévisions au départ). Ce raisonnement est une des explications des volumes de stocks trop importants.

#3 : une remise en cause des saisons

- Les mois d'inter-saison (février et mars par exemple) mettent en évidence l'écart entre le calendrier de l'offre actuel et la demande clients. En effet, au sortir des soldes, les clients ont une disponibilité relativement faible pour effectuer des nouveaux achats, une bonne partie d'entre eux ayant été réalisés en période de soldes. Les marques, de leur côté, sont en pleine période d'implantation de la nouvelle collection (entrée de saison).
- Les impacts de ce décalage sont le non-écoulement de ces entrées de saison, engendrant une accumulation de stocks freinant la mise en valeur des nouvelles implantations (milieu de saison et fin de saison) et venant nourrir les volumes de stocks à solder en ventes privées et en soldes de fin de saison.

#4 : la pression de la marge brute impliquant plus de circuits longs et moins de réactivité

- Les enseignes ont d'autant plus de mal à réagir face à des taux d'écoulement avant soldes erratiques que le *lead time* est long (9 à 12 mois en moyenne), les circuits courts encore relativement faibles au regard des volumes totaux (10 % environ) et les taux d'engagement avant saison élevés (80 % des volumes engagés avant saison).

6. OTB : *open-to-buy*, budget disponible pour acheter des stocks

EN UN CLIN D'ŒIL

Les limites des modèles marchandises actuels

La rigidité des structures de collection et des calendriers de l'offre

Des pratiques d'achats contre-performantes

L'achat de chiffre d'affaires par la promotion et par conséquent l'érosion de l'EBITDA

La pression de la marge brute impliquant plus de circuits longs et moins de réactivité

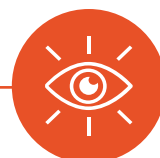
Une remise en cause des saisons



- Ces symptômes sont la conséquence d'une optimisation des taux de marge brute entraînant un poids souvent prépondérant du grand import et des engagements avant saison plus forts. Le résultat est le suivant : une politique achat trop souvent « à l'aveugle » avec peu de capacité de réagir en cours de saison.

#5 : l'achat de chiffre d'affaires par la promotion et par conséquent l'érosion de l'EBITDA

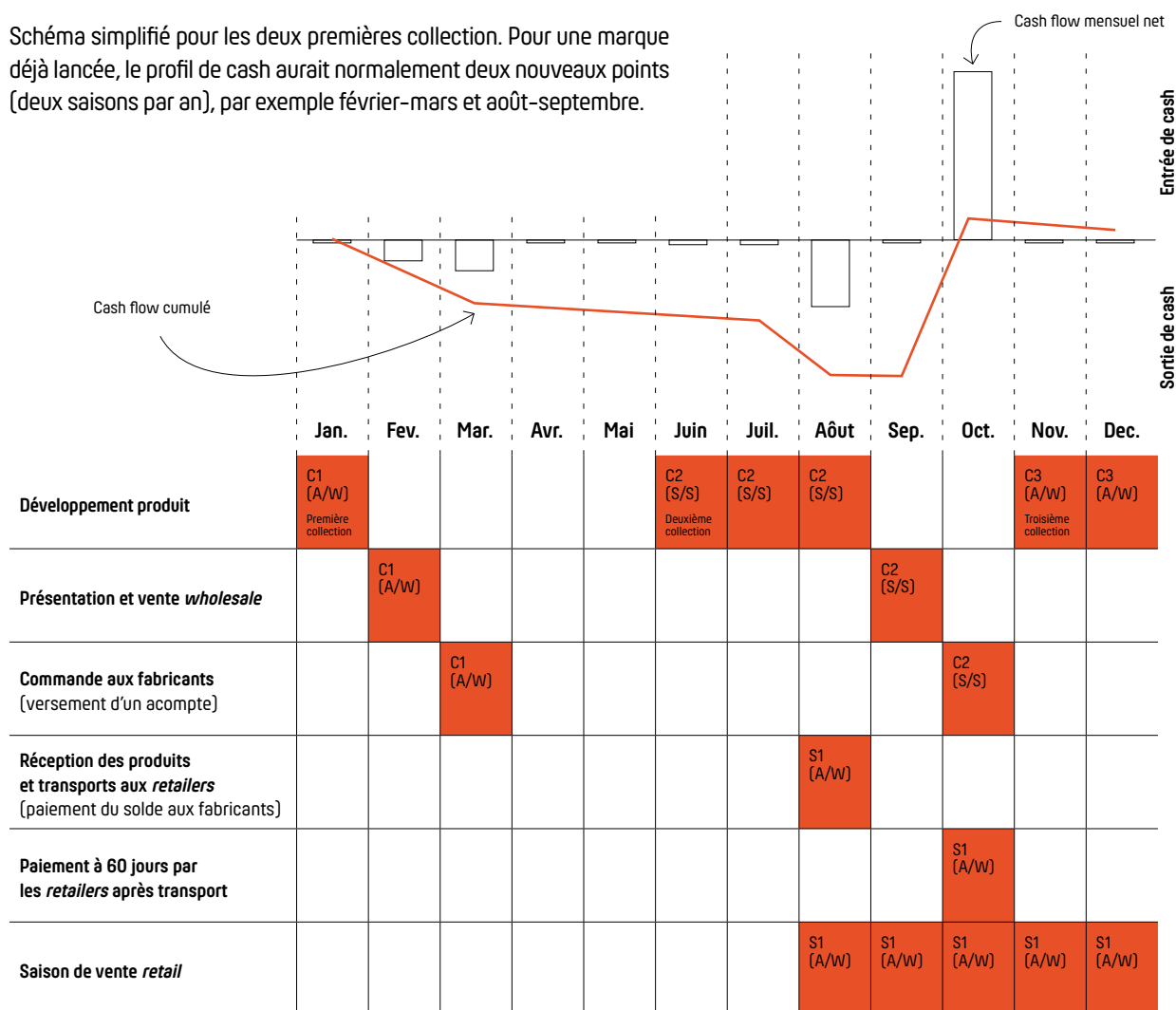
- L'achat de chiffre d'affaires via des opérations promotionnelles devient l'unique levier pour augmenter les résultats. Mais ce modèle ne permet plus de générer une marge nette et entraîne une érosion progressive de l'EBITDA.



EN UN CLIN D'ŒIL

L'impact des stocks et des saisons sur le BFR

Schéma simplifié pour les deux premières collection. Pour une marque déjà lancée, le profil de cash aurait normalement deux nouveaux points (deux saisons par an), par exemple février-mars et août-septembre.



S = saison C = collection

Source : presse

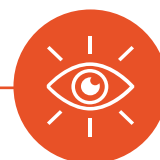
Les dirigeants font face à un triple enjeu :

- augmenter le taux d'écoulement avant soldes et la VMH de leurs produits,
- gagner en agilité pour réagir en cours de saison en jouant notamment sur le taux d'engagement avant saison et sur le poids du court terme,
- optimiser leur stratégie promotionnelle pour faire les bons arbitrages entre marge et écoulement.

Pour mener à bien cette transformation, les marques doivent être prêtes à revoir de manière transversale leurs manières de travailler : l'organisation des équipes (en particulier offre, marketing et supply), les outils existants (outil de cadrage des collections, outil de pilotage de la

performance produits, outils d'assortiments magasin), les processus et modes de fonctionnement (passage d'un mode de travail articulé sur les saisons Printemps / Été et Automne / Hiver à un calendrier désaisonnalisé et mensualisé où les équipes travaillent en flux tendu), et les politiques achats (transition d'un engagement majoritairement long terme à du multi-engagement sur du court, moyen et long terme).

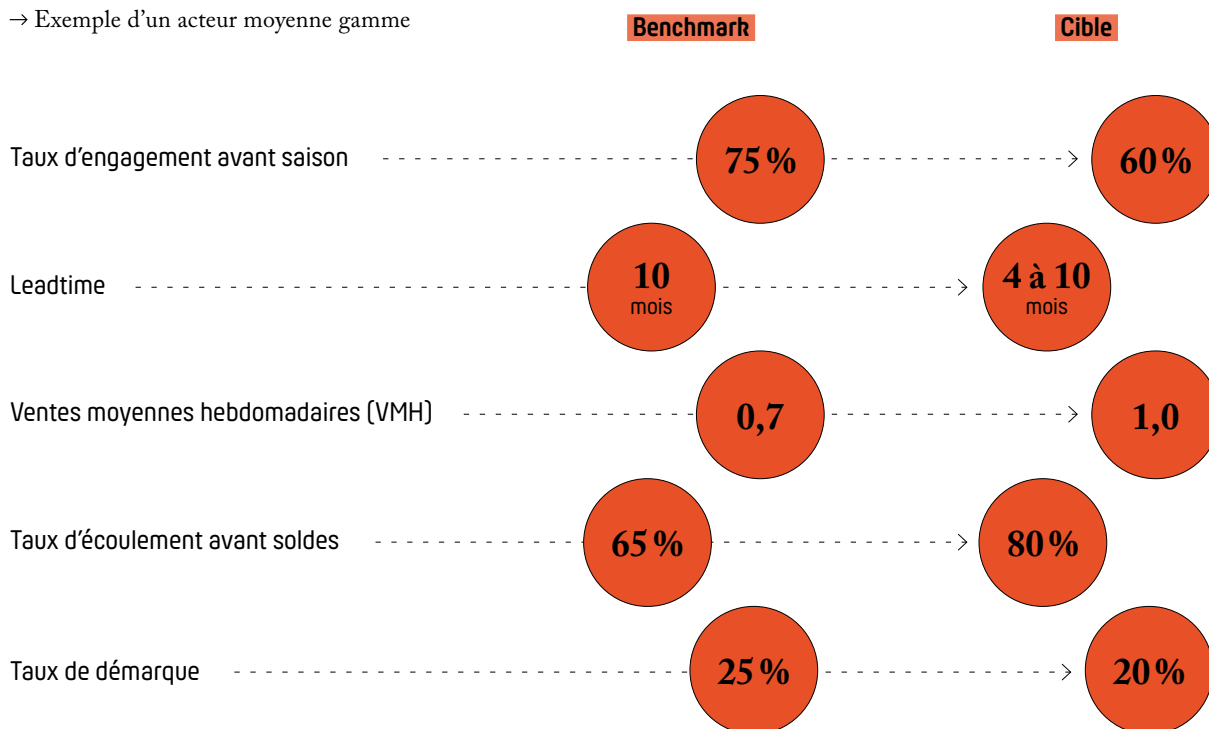
Les leviers investigués sont-ils de nouvelles pierres pour refondre le modèle marchandise ? En réalité, les pistes détaillées ci-dessous constituent davantage une application extensive des bonnes pratiques de gestion de produits, à généraliser et intensifier à court terme.



EN UN CLIN D'ŒIL

Les indicateurs à optimiser pour un modèle marchandise performant

→ Exemple d'un acteur moyenne gamme



Source : Analyse Kea&Partners

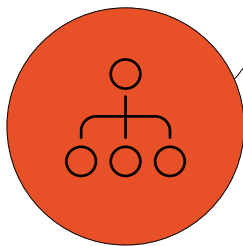


FICHE PRATIQUE

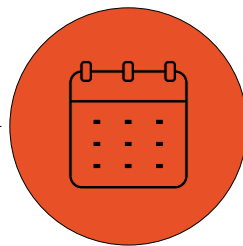
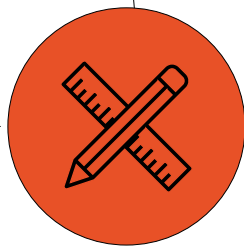
Les champs à travailler pour transformer le modèle marchandise

L'organisation des équipes

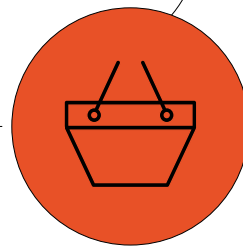
Offre, marketing et supply en particulier

**Les outils existants**

Outil de cadrage des collections, outil de pilotage de la performance produits, outils d'assortiments magasin

**Les politiques achats**

Transition d'un engagement majoritairement long terme à du multi-engagement sur du court, moyen et long terme

**Les processus et modes de fonctionnement**

Passage d'un mode de travail articulé sur les saisons Printemps / Été et Automne / Hiver à un calendrier désaisonnalisé et mensualisé où les équipes travaillent en flux tendu

LA RÉINVENTION DU CALENDRIER DE L'OFFRE

Tous les dirigeants interrogés considèrent la refonte du modèle marchandise comme une priorité, quel que soit leur modèle de vente (*wholesale*, *retail*, hybride), leur taille et leur positionnement. Mais comment s'y prendre ?

Un premier levier consiste à redéfinir le calendrier de l'offre. Il convient d'analyser finement les datas de la marque pour comprendre les besoins réels du client. Les constats sont généralement marquants : beaucoup de produits sont implantés en magasin à des périodes où la demande est nulle ou très faible.

En réorientant le calendrier de l'offre vers les besoins réels des clients, les ventes moyennes hebdomadaires seront meilleures, le taux d'écoulement avant soldes augmentera et les volumes de stocks à solder seront plus faibles. Cette refonte implique une rationalisation du nombre de produits implantés en magasin à un instant T, pouvant aller jusqu'à 20 % de modèles coloris en moins sur un mois donné. Quelle est la conséquence sur le modèle économique des marques ?

Il serait illusoire de s'attendre à un report à 100 % des achats sur des produits similaires aux produits supprimés. L'impact négatif sur le chiffre d'affaires annuel peut atteindre entre 5 et 10 % si les marques n'arrivent pas à compenser la diminution du nombre de produits implantés en magasin par un écoulement plus important en dehors des périodes de promotions. Les périodes de promotions seront caractérisées par des volumes à solder plus faibles, mais une capacité à planter davantage de produits de la nouvelle collection pour compenser la baisse de masse de marge générée historiquement sur les produits soldés.

Pour en minimiser l'impact, toutes les énergies doivent être orientées vers un seul et même objectif : augmenter les ventes moyennes hebdomadaires en dehors des périodes de soldes et promotions. L'évolution du calendrier de l'offre entraîne donc une transformation profonde du modèle marchandise, du croquis à la vente en magasin. Les équipes en charge de l'offre travaillent en flux tendu dans un calendrier désaisonnalisé, rythmé (en fonction des appellations) par des capsules, des *fashion stories*, des thèmes, des vestiaires, qui jalonnent l'année tous les deux ou trois mois environ. Le pilotage dynamique de la VMH est au cœur du dispositif pour définir des plans d'action rapides en cours de saison.

Les ventes moyennes hebdomadaires deviennent par conséquent un indicateur de suivi majeur pour l'ensemble des équipes et son augmentation doit être un objectif partagé avec des incitations collectives. Cet indicateur permet d'identifier dès le départ des potentiels bestseller à amplifier ou au contraire des « *bad sellers* » à écouler via une logique de transferts magasins (pour les envoyer dans les magasins qui parviennent à écouler ces produits) ou de rabais roulants en cours de saison. Une des explications de la réussite du modèle Inditex (Zara, Massimo Dutti...) provient de la capacité du groupe à suivre en temps réel les ventes moyennes hebdomadaires et à activer des plans d'action à très court terme en fonction des performances des produits. Le modèle de Ganni, associant 4 collections, 7 drops plus des exclusivités et collaborations à une analyse fine de la demande client est une bonne illustration de ces nouveaux modèles marchandises.

À RETENIR

L'implantation des produits au cours de l'année doit répondre aux besoins réels des clients, qui diffèrent chaque mois, et impliquent de requestionner l'approche saisonnière (PE / AH) et son cadencement.

En repartant des besoins réels des clients, il existe un potentiel de rationalisation des produits implantés à un instant T pouvant atteindre 15 à 20 %.

Mieux comprendre pour mieux cibler permet de nombreux avantages : s'engager plus tardivement, réduire le BFR et les résiduels. Le financement des collections devient ainsi moins lourd.



Mettre en place un « modèle marchandise vertueux » implique une logique de « *Less is more* » : une structure d'offre plus resserrée, une durée de vie produits en magasin plus courte, une masse de marge générée en soldes plus faible.

Pour les marques les plus créatives, la création doit rester le point d'entrée de la structure de l'offre ; les besoins clients sont secondaires. Ces marques sont néanmoins rythmées par des calendriers : défilés, salons, saisons, périodes de commandes des distributeurs internationaux. Ces marques sont donc soumises à une tension structurelle et croissante des calendriers internationaux et des spécificités des distributeurs qui impliquent une multiplication et une fragmentation croissante des collections.

Les pré-collections deviennent le cœur de l'offre et les *main* collections la partie la plus créative. L'enjeu de livrer les collections très tôt aux distributeurs internationaux (collection Printemps en novembre et collection Automne en juin) afin d'optimiser leur taux de revente, conduit certaines marques à anticiper dès le plan de collection les changements de météo auxquelles elles ne pourront pas réagir et à créer ainsi des collections polyvalentes et adaptées à des zones géographiques très différentes. À ces pré-collections s'ajoutent des capsules ou drops spécifiques à certains clients ou réservés au *retail* et au *e-shop*, créant autant d'occasions de prises de parole pour la marque.

Revoir le calendrier d'offre implique une transformation majeure des pratiques et des processus de collection :

- un besoin de coordonner les métiers et de dé-siloter les organisations : intégration en amont des besoins des marchés et des réseaux comme point d'entrée de la collection (exemple : approche dédiée pour des *megacities* internationales), construction conjointe du calendrier d'offre avec les équipes marketing et merchandising, macro PAC et plan merchandising défini en amont de la structure, parallélisation du développement des collections, détermination d'hypothèses de VMH par catégories de produits, niveau de VMH cible comme point d'entrée aux engagements,
- un besoin de responsabilisation fort des équipes produit jusqu'à l'optimisation de la contribution économique de leur catégorie (marge nette).

EN UN CLIN D'ŒIL

Enjeux du nouveau calendrier de l'offre

Priorités

- Définir une offre singulière en cherchant la démoysennisation
- Décliner la différenciation produits par produit et typologie
- Faire des besoins marché canal et types de magasin un point d'entrée de la structure de collection

Avantages

- Plus de lisibilité
- Plus d'écoulement avant soldes
- Moins de BFR
- Moins de démarque

Risques

- Baisse de chiffre d'affaires liés à l'absence de report à 100 % (impact estimé de 5 à 10 %)
- Volumes écoulés plus faibles pendant la période des soldes et nécessité de compenser avec nouvelle collection

Source : Kea&Partners





PÉPITE

Le modèle Supreme

Créée en 1994 par James Jebbia, la marque Supreme incarne le modèle de Drop dans toute sa splendeur. L'enjeu au départ était de combler un manque sur un créneau du skate jusque-là occupé partiellement par des marques comme Polo, Champion ou Levi's.

Avec une cible bien définie, les skateurs « branchés » de 18 à 24 ans, le succès du modèle s'est construit autour d'un magasin à Lafayette Street, à New-York dans le downtown Manhattan. Le magasin était à mi-chemin entre la galerie d'art, la boutique de luxe et le *skate-shop*. Sa raison d'être première était de servir de point de ralliement aux bandes de skateurs du quartier. Les vendeurs étaient à l'opposé des canons traditionnels, avec une nonchalance affichée à l'égard des clients.

La première collection Supreme était composée de trois tee-shirts (un t-shirt *Taxi Driver*, un t-shirt « *afro-skater* » et un t-shirt avec un box logo). La rareté est ainsi constitutive du modèle dès le début. À l'époque, il était courant de voir les étagères vides dès le vendredi matin, l'ensemble des pièces ayant été achetées le jour de la sortie du drop, le jeudi matin. Mais les jeunes skateurs continuaient d'affluer le reste de la semaine, profitant du son, du look des vendeurs et contribuant ainsi à la hype de la marque.

Pourquoi cette recherche de la rareté dès le départ ? En tout premier lieu, les capacités de production étaient extrêmement limitées car celle-ci était réalisée dans l'atelier juste à côté du magasin. Par ailleurs, en responsable de magasin averti, le fondateur a souhaité limiter le nombre d'invendus. Ce n'est donc pas la recherche du buzz qui a conduit au modèle de drop, mais bien une approche minimale, presque « fainéante » du métier.

Il est intéressant de noter qu'à l'encontre de bien des enseignes de *mass market*, Supreme s'est toujours refusé d'amplifier ses bestsellers en relançant des productions dédiées. L'enjeu est de créer une excitation constante autour des nouveautés. La force de la marque a été d'accepter des longues plages de pénurie, avec parfois des saisons PE quasiment écoulées dès le mois de mars.

Depuis 2013, la marque se structure autour de deux collections de manière assez classique mais en continuant à susciter l'envie avec des drops supplémentaires tous les jeudis. « On n'a jamais été dans le truc de l'offre et de la demande. Ce n'est pas comme si on se disait qu'on allait faire un truc qu'à six exemplaires, mais si je peux en vendre 600, j'en ferai 400. On a toujours fait comme ça. », déclarait James Jebbia dans Interview magazine en 2009.

Sources : presse

PÉPITE

Le modèle Moncler Genius

Moncler a décidé en 2018 de désaisonnaliser une partie de ses collections avec des séries en édition limitées, dessinées par des créateurs à tour de rôle, faisant l'objet de drops mensuels : « The Genius Project ». Chaque drop est accompagné d'une communication digitale dédiée et d'événements dans les magasins.

Les enjeux étaient les suivants : augmenter la visibilité de la marque sur le plan mondial, avoir une prise de parole plus fréquente, notamment via les réseaux sociaux, recruter de nouveaux clients (en particulier la génération Z et les *millennials*), et fidéliser sa base clients existante avec une présence forte sur les réseaux sociaux.

Les résultats se sont avérés très positifs, même si le niveau de chiffre d'affaires généré par les collaborations reste limité (10 % des ventes environ en 2018) :

- La marque a gagné en visibilité sur le plan international (l'Italie ne représente que 12 % du chiffre d'affaires de Moncler en 2019 vs 23 % en 2013)
- Les collaborations ont généré du trafic on-line et off-line (50 % des clients « Genius » sont des clients nouveaux)
- Moncler a su rajeunir sa base de clients à travers ses collaborations, la génération Z et les *millennials* représentant aujourd'hui 40 % des clients Moncler.

Comment analyser le succès du projet Moncler Genius ?

- Des investissements marketing consentis avec un contenu media renforcé : 100 millions € de dépenses marketing en 2018 vs 79 millions € en 2017
- Le choix de designers avec une identité forte mais en mesure d'incarner l'ADN de la marque (Pierpaolo Piccioli, Simone Rocha, Craig Green...)
- Une cible clients précise pour chaque collaboration réalisée répondant à une logique de persona visées par la marque (ex : Palm Angels et le « *streetwear fan* »)
- Un processus et un réseau de fabricants spécifiques : un lead time de 9 mois et des fabricants de plus petite taille avec un savoir-faire artisanal spécifique

Il est intéressant de noter que Tod's (avec Alber Elbaz) et Calvin Klein ont tenté des approches similaires sans rencontrer le même succès. D'autres marques comme Rimowa ont su au contraire développer une stratégie de collaboration payante. Les traits communs semblent être les suivants : s'appuyer sur un produit star (la doudoune Maya pour Moncler), et savoir attirer une clientèle jeune avide de nouveautés et fortement liée aux réseaux sociaux (Instagram en particulier). Les collaborations de Moncler ont eu davantage de résonnance quand elles visaient un persona jeune avec une collaboration *streetwear* que lorsqu'elles visaient une clientèle féminine, plus âgée et professionnelle.

Source : presse





FICHE PRATIQUE

Le drop ou l'extrémisation du nouveau modèle marchandise

La stratégie de la rareté exploite l'idée de manquer quelque chose (FOMO : *fear of missing out*). Ce levier est aujourd'hui exploité par certaines marques. En communiquant en amont sur la rupture attendue, une marque comme Supreme génère ce sentiment d'urgence et des achats d'impulsion. Amazon a bien perçu tous les bénéfices potentiels du modèle et a lancé en 2019 « The Drop », des collections Street Style en édition limitée, conçues par des influenceurs internationaux, disponibles pendant 30 heures après leur « drop » sur le site. Le distributeur va plus loin en 2020 en activant « The Drop by You », une édition limitée conçue par la communauté Amazon avec six pièces allant de 27,90€ à 47,90€. Durant la crise sanitaire due au Covid-19, ce modèle a été utilisé avec succès par certains acteurs comme Mytheresa, The Hundreds, Sporty & Rich, Brother Vellies, ou encore Adidas, dont une nouvelle version de la Yeezy 700 se retrouve désormais en vente sur la *marketplace* à 400\$, soit le double de son prix de vente.

Le modèle de drop combine dimension inclusive, avec l'appartenance à une communauté, et exclusive car seules quelques personnes feront partie de cette communauté d'élus. L'appartenance à la communauté se doit d'être visible et les produits ciblés identitaires et marqués pour permettre une reconnaissance rapide des membres entre eux.

Les avantages sont aisément identifiables : développer le sentiment d'appartenance, un critère prix qui devient secondaire, des nouveaux indicateurs de réussite : le nombre d'inscrits, le nombre de mètres ou la durée d'attente physique ou digital le jour j.

Pour faire d'une telle stratégie un succès il convient d'adopter une approche à 360° en amont de l'implantation pour créer le désir auprès de la base clients, définir le bon nombre de références pour conserver une désirabilité forte et maximiser le chiffre d'affaires en parallèle. L'arbitrage est complexe car si les volumes sont trop réduits, le projet s'apparente à une pure opération de communication. Si les volumes sont trop larges, le risque est de normaliser l'ap-

proche en offrant une accessibilité trop forte. Les standards du marché s'établissent autour d'une quinzaine de références, à construire en dehors de la structure de collection cœur. Les équipes sont dédiées car elles ont la nécessité d'incarner une différenciation vs le cœur de collection de la marque.

Enfin, une telle stratégie suppose une préoccupation tout au long du cycle de vie du produit : en amont pour créer le buzz, pendant pour maximiser le chiffre d'affaires et après pour renforcer le sentiment de fierté et d'appartenance des acheteurs ou prospects éventuels. Cela implique par conséquent l'ensemble des directions métiers : offre, *supply chain*, marketing, qui doivent travailler main dans la main pour définir les bons arbitrages collectivement.

Dans les sociétés les plus créatives, ces drops s'apparentent plus à des capsules et permettent notamment de proposer aux revendeurs stratégiques (physiques et *on-line*) des exclusivités. Ces exclusivités font l'objet d'une communication de la part des *wholesalers* dont profitent les marques.

Les capsules et licences sont davantage un levier d'activation marketing qu'une refonte intégrale du modèle marchandise. Elles visent à introduire de la nouveauté et du renouvellement en magasin, autant de raisons pour inciter les clients à revenir. Ainsi, outre une collection cœur désaisonnalisée, la désirabilité des marques doit se construire autour de ces collections capsules spécifiques, avec un enjeu de créer rupture, buzz et trafic en magasin.

Notons enfin que les distributeurs demandent de plus en plus de capsules et de produits exclusifs, a fortiori les *e-tailers*, mais ces demandes s'ancrent toujours dans le cadre de budgets saisonniers.

Il existe deux modes opératoires : un modèle de *pure drop* à la Supreme et un modèle plus accessible qui consiste à rythmer son calendrier d'offre.

Ce modèle intermédiaire est incarné par Maison Kitsune qui renforce la part des collaborations dans ses collections et propose tous les deux mois environ une nouvelle collaboration en plus de sa collection cœur. Les collaborations de Kitsune couvrent différentes catégories de produits pour générer désir et renouvellement aux yeux du client (sacs, make-up, prêt-à-porter, ...).

FICHE PRATIQUE

La personnalisation des produits, une proposition de valeur encore limitée

La personnalisation des produits répond à un besoin d'individualisation des consommateurs. La sensation de porter une pièce unique est le pendant de la satisfaction d'avoir mis la main sur un drop écoulé en quelques secondes.

Si les tentatives de la plupart des marques d'offrir un service de personnalisation des produits sont de plus en plus nombreuses, une question se pose : est-ce un effet de mode ou au contraire la démonstration d'un changement plus profond de la part des consommateurs ?

Le secteur du luxe s'est construit sur cette promesse de personnalisation poussée : un vêtement ou des chaussures sur-mesure, construit pour épouser des formes uniques et spécifiques. Ces codes du luxe sont repris aujourd'hui par les marques *mass-market* ou *mid-market*, à l'instar de Nike qui permet à ses clients de designer leur *sneaker* en jouant sur le colorama et les matières.

À l'heure actuelle, la personnalisation apparaît davantage comme un service complémentaire à une USP (*Unique Selling Proposition*) qui va bien au-delà. Les marques qui intègrent la personnalisation comme valeur fondamentale de leur USP gardent une taille limitée (par exemple Atelier NA pour les costumes accessibles sur-mesure ou Maison Labiche pour la broderie de messages personnalisés).

L'équation économique pour rentabiliser la personnalisation est la suivante : le client doit être prêt à payer entre 20 et 50 % supplémentaires pour avoir accès à un produit personnalisé et unique, faute de quoi les surcoûts de production ne seront pas rentabilisés. Un exemple résume bien le modèle économique proposé : la marque Son of a Taylor, qui à travers un algorithme (âge, poids, taille et pointure) propose des t-shirt personnalisés et adaptés à la morphologie de chacun à un prix de vente public autour de 55 €.



PLUS DE FLEXIBILITÉ ET DE RÉACTIVITÉ

Généralement, la première étape pour développer la flexibilité est de mettre en place une cellule « actua » dédiée à une offre complémentaire en circuit court (1 à 4 mois) pour répondre à des manques dans la collection ou à des opportunités de réassort. Cette cellule permet d'apprendre ou de réapprendre, mais ne peut à elle seule permettre d'atteindre les niveaux de flexibilité attendus aujourd'hui.

Cette culture de l'actua était historiquement bien implantée au sein des enseignes : des logiques de tests étaient mises en place avec une capacité de pouvoir développer en circuit court un potentiel bestseller et le déployer rapidement dans les magasins. Cette culture s'est peu à peu perdue sous la pression des marges d'entrée imposant les circuits longs et des niveaux d'engagement avant saison de l'ordre de 80 % pour les marques accessibles.

Nous estimons un potentiel de 30 % à 50 % des collections pouvant être développées en circuit court (vs 10 % à 20 % constatés généralement aujourd'hui). Le circuit court peut tout aussi bien être activé en proche, en moyen et en grand import (aérien).

Quelles sont les bonnes pratiques pour gagner en réactivité au-delà de l'accompagnement des équipes pour flexibiliser :

- Réserve matière et réserve des capacités de production : la matière, hors transport, représente deux tiers du *lead time*. Certains acteurs pilotent un OTB (*open-to-buy*) matière en complément d'un OTB produits finis (Inditex). Cette approche est souvent associée

au développement de bibliothèques de carcasses et de bibliothèque matières qui permettent notamment de renforcer les produits signatures.

- Double *sourcing* : capacité à prévoir pour des produits considérés comme potentiels best-sellers un cycle long et un cycle court, en proche import. Jouer du double *sourcing* suppose d'avoir, dès la production en cycle long, identifié un fabricant en cycle court en capacité de produire la référence en question avec la même qualité et la même coupe (quotation et typage au même moment).
- Partenariats fournisseurs : faire de ses fabricants des partenaires est un accélérateur pour gagner en réactivité. En effet, forts de la confiance bâtie, les processus sont plus fluides, les allers-retours moins nombreux. De plus en plus de fabricants partenaires sont aujourd'hui en capacité d'être force de proposition (innovation matières). Travailler la flexibilité et la réactivité implique d'identifier les fabricants partenaires actuels et les nouveaux partenariats pour demain.

Quels sont les impacts sur la marge brute d'une augmentation du circuit court, d'un développement du double *sourcing*, d'une diminution des taux d'engagement avant saison et de l'activation des réservations matières et de capacité de production ? D'après nos estimations, les coûts afférents à ces leviers vont représenter entre 1 et 3 points de marge brute (sur une base 100)⁷, l'hypothèse retenue étant le passage de 10 % à 30 % des volumes produits en circuits courts.

7. Source : Analyse Kea & Partners

À RETENIR

Dans un monde où l'incertitude est de plus en plus forte, la flexibilisation des achats est stratégique : optimisation du BFR, meilleure connaissance des besoins, meilleure identification des *bests*.

L'enjeu pour les marques comme pour les enseignes consiste à flexibiliser à hauteur de 30 % et implique d'équilibrer les achats court, moyen et long terme. Cette démarche dépasse largement les pratiques actua actuelles.

Les investissements consentis sur la marge brute impliquent une nouvelle péréquation de marge et un pilotage par la marge nette (meilleur écoulement avant soldes et baisse de la démarque).



Pour les marques orientées *wholesale* le champ des contraintes est plus fort. Confrontées à la concurrence sur les chaînes de production et la nécessité de commander au plus vite pour être produites en priorité par les fabricants, elles doivent trouver des solutions innovantes : à titre d'exemple, les showrooms virtuels, les applications de validation d'ordre par les acheteurs internationaux (Joor, Le New Black, Ordre) leur permettent

d'avoir au plus tôt une certaine visibilité sur les pièces les plus vendues en *wholesale* et donc sur les volumes de vente à anticiper. Cela permet de réduire les invendus, d'identifier éventuellement les pièces à annuler et d'ajuster au mieux les OTB (*open-to-buy*) matières. Les budgets de vente et donc d'achat peuvent ainsi être affinés au mieux avant le lancement des ordres de production.

PÉPITE

Tekyn

Fondée en 2017 par Pierre de Chanville et Donatien Mourmant, Tekyn offre aux marques un service de fractionnement des approvisionnements, afin de calibrer précisément la production aux ventes réelles.

En limitant leurs engagements d'avant-saison, les marques peuvent régulièrement réajuster leur niveau de production en fonction de la demande. La start-up propose à la fois une technologie de facilitation de confection (kits), destinée aux ateliers, et un outil de gestion des stocks, matières premières, commandes et réassorts. La solution repose sur une double technologie : (1) Le Tech Center : Industrie 4.0 & Lean Manufacturing appliqué au textile, et (2) une plateforme dashboard collaborative, pour tous les acteurs de la chaîne de valeur.

L'impact positif la production à la demande sur l'activité

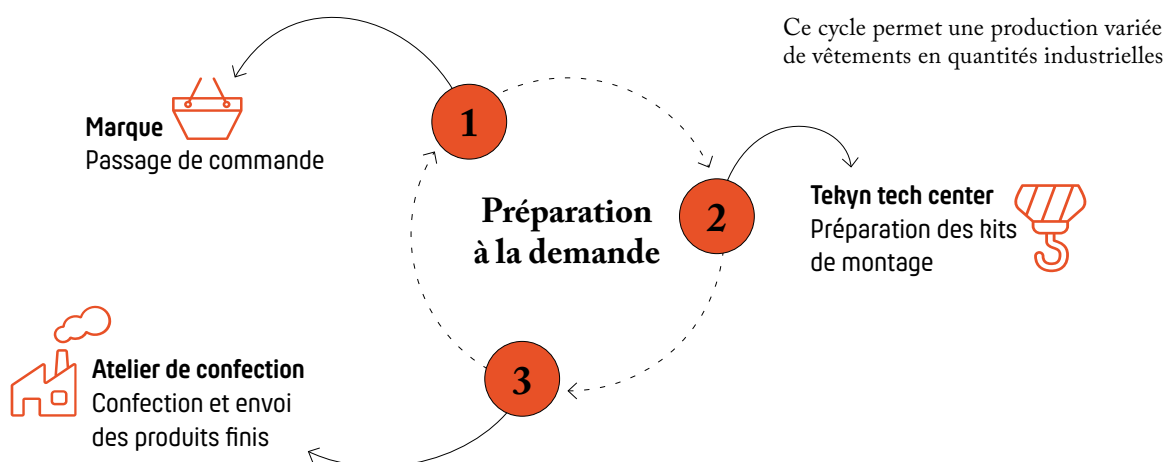
La solution Tekyn vise à apporter une réduction du cycle achat-vente et une fiabilisation de l'offre. Les avantages

sont les suivants : une augmentation des ventes, des stocks réduits et une démarque en baisse, et par conséquence une amélioration de la marge nette et du BFR.

Les équipes de Tekyn mettent également en avant le fait que cette solution d'« écoproduction » est le pendant naturel de l'« écoconception » dans la sphère créative. Mais là où l'impact recherché se mesure en termes qualitatifs dans la création, il se mesure en termes quantitatifs dans la production.

La crise actuelle va-t-elle accélérer le recours à ce modèle ?

La crise liée à l'épidémie de Covid-19 a un effet de catalyseur sur les problématiques de niveaux de sur-stocks ainsi que la gestion de trésorerie et de besoin en fonds de roulement. Le passage à un modèle de production on-demand, peut, en ce sens, devenir un levier de gestion de risque particulièrement efficace pour ces deux questions : un niveau de production sans engagement en amont, donc sain en termes de gestion des disponibilités, et une production liée à une demande réelle, et non prévisionnelle.



Source : Entretien IFM-Kea&Partners, site Internet Tekyn

FICHE PRATIQUE

La pré-commande : une révolution à intégrer dans le modèle marchandise de demain ?

Pour ajuster les volumes de production à la demande réelle, de multiples initiatives sont conduites autour du modèle de pré-commande. Asphalté, dans le prêt-à-porter masculin, incarne cette ambition en envoyant à sa base clients un questionnaire pour comprendre les attentes et les irritants des consommateurs face au produit proposé. Fort des résultats, la marque lance une série de tests pour créer le prototype répondant aux critères donnés. Vient ensuite la phase de pré-commande, avec un achat avant même le lancement de la production. Une fois les minimas atteints, la production peut démarrer avec un surplus de 5% de volumes pour assurer les échanges suite aux livraisons. En moyenne, 3.400 pièces sont précommandées pour chaque produit proposé.

Ce modèle se retrouve également chez les acteurs du luxe, par la pratique des « *trunk shows* ». Ils proposent en avant-première aux clients/clientes sélectionnés la possibilité de commander des modèles spéciaux : pièces de défilé, fourrures, sacs en peaux précieuses, etc. Cela devient un service exclusif mais aussi une façon de limiter les risques de stock sur des pièces de grande valeur.

Les vertus du modèle sont claires : peu de stocks, peu d'inventus, pas de soldes par conséquent. En faisant des clients des acteurs du projet (à la manière d'un investisseur sur une plateforme de *crowdfunding*), Asphalté se crée une communauté fidèle et porteuse de la marque. Ce modèle est également une excellente opportunité pour tester le potentiel d'une marque et de son USP (*Unique Selling Proposition*) avec une prise de risques limitée. Un blog comme Bonnegueule.fr a pu ainsi capitaliser sur sa renommée digitale, et tester la capacité de sa communauté à acheter des produits élaborés et distribués par le blog.

Le modèle de pré-commande comporte cependant certaines limites. Le délai de 2 à 3 mois minimum entre l'achat et la livraison peut être un frein majeur dans une société où l'achat d'impulsion est roi et où les DNVB *leaders* poussent le « tout, tout le temps, tout de suite » à son paroxysme. Les tailles des marques s'inscrivant pleinement dans ce registre restent relativement limitées et posent la question de la capacité à franchir des seuils de chiffre d'affaires au-delà de 20 millions d'euros.

***50 % des dirigeants
estiment que la
précommande est un levier
stratégique intéressant***



L'OPTIMISATION DES SOLDES ET DES PROMOTIONS

Bonne nouvelle ! De nouvelles marques se développent avec des modèles économiques libérés de la démarque avec dès le départ une promesse de prix justes et une politique promotionnelle nulle voire très limitée. Asket, Asphalte, Hast, Bonne Gueule, 1083, Octobre Editions, Atelier Particulier, Frenchaholic, Suitsupply, Maison Standards... ont adopté cette approche.

D'autant plus que gérer des promotions dans un calendrier international devient un vrai casse-tête.

Le premier levier est la construction d'un modèle d'optimisation global pour allouer les meilleurs taux de démarque par produit ou catégorie de produits en combinant préservation de la marge et écoulement des stocks. Les équipes en s'appuyant sur ce type de modèle adossé à la data arbitrent sur le taux optimal, placent le curseur « marge vs écoulement » et l'impact en termes de chiffres d'affaires, de marge et sur les stocks à écouler.

Le deuxième levier est l'objectivation des écoulements futurs entre le moment où les équipes fixent le taux promotionnel à la référence et le démarrage de la période de promotion ou de soldes. Les modèles utilisés permettent d'approcher la réalité des écoulements avec 5 % d'écart.

La mise en place d'outils d'optimisation est relativement simple, avec un retour sur investissement immédiat pour les marques, de l'ordre de +5 à +10 % de masse de marge.

Pour les marques orientées *wholesale* et leurs distributeurs (*department stores* en particulier), cette optimisation implique d'aller encore plus loin dans le partage de l'information (taux de revente, anticipation des opérations commerciales) et dans la construction d'une politique commune grâce à la définition d'outils conjoints qui devient une absolue nécessité.

À RETENIR

L'optimisation des politiques promotionnelles en travaillant l'allocation des taux de démarque à la référence peut générer des gains de +5 % à +10 % de masse de marge pendant ces périodes, à écoulement des produits constant.

La fixation des taux promotionnels est réalisée aujourd'hui avec peu d'outils et une part d'arbitraire : analyses des écoulements passés et des niveaux de stock, projections sur le stock à écouler pendant les soldes, estimation des effets d'accélération des taux.

La data science permet de créer un modèle d'arbitrage qui définit pour chaque référence (en fonction des priorités retenues) le taux idéal qui favorisera l'écoulement tout en préservant la marge.

25 à 30 %

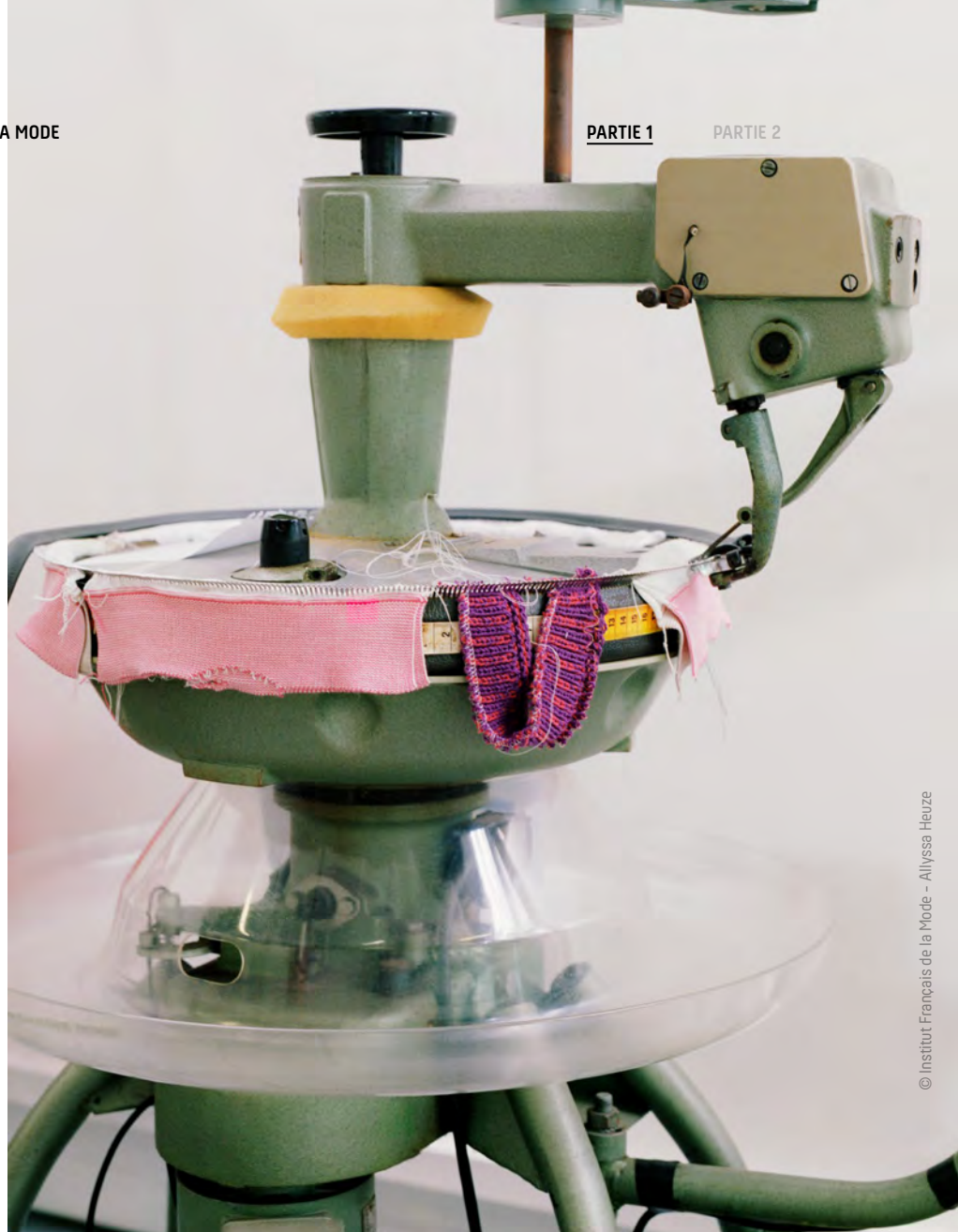
Poids des promotions dans le chiffre d'affaires
enjeu de diminuer le poids aux alentours de 20 % du chiffre d'affaires

+5 à +10 %

Gains potentiels en travaillant l'allocation des taux promotionnels à la référence
(entre +5 et +10 % de masse de marge pendant les périodes de promotion à écoulement constant)

Sources : Analyses Kea&Partners





LES PREMIERS PAS

La mutation des chaînes de valeur

Le défi

Comment construire le calendrier de l'offre avec les contraintes que sont le financement de la production et les stocks éventuels qui représentent une immobilisation lourde pour une jeune entreprise ?

La réponse

La définition de l'offre et de sa commercialisation peut découler directement de ces contraintes. Mister K, jeune marque *digital native*, a résolu les deux problématiques

du financement et des stocks en fonctionnant principalement par un système de pré-commandes et des ventes sur son site et son Instagram. Seuls quelques modèles permanents sont disponibles tout au long de l'année, le reste de l'offre est présentée sous la forme de capsules en pré-commande.

L'enseignement

La rareté des financements disponibles au démarrage de l'activité conduit les jeunes marques à imaginer des systèmes créant un modèle vertueux qui diminue fortement le BFR et évite le financement de stocks importants, que ce soit grâce à la précommande ou des drops réservés au *retail*.

Source : IFM



L'approche par la valeur client

L'approche par la valeur client va au-delà des questions d'orientation client de l'entreprise (organisation de l'entreprise à tous niveaux pour répondre au mieux aux attentes des clients).

Elle consiste en un développement des produits et services de l'entreprise qui soit le plus en phase avec les attentes d'un client individuel ou d'un groupe de consommateurs (communautés, cohortes, segments...). Le but est de maximiser la valeur financière à long terme apportée par les clients. La valeur client complète la valeur d'une marque. Elle devient un des principaux indicateurs des investisseurs pour évaluer une marque de mode « gagnante » car elle démontre sa capacité à recruter, fidéliser et piloter finement le retour sur investissement. Pour un dirigeant et son équipe, c'est l'opportunité également d'adapter son modèle et d'enrichir son « cockpit » stratégique. Comment mettre le client au centre ? Comment le recruter, l'animer, le fidéliser ? Avec quels moyens moteurs associés ?

Les dirigeants interrogés considèrent tous que l'exploitation des données clients est un enjeu clé de leur développement, néanmoins seuls 12 % d'entre eux estiment mettre en œuvre suffisamment de moyens dans ce domaine.

Cette approche est issue à l'origine des acteurs direct to consumer (D2C), et plus précisément du modèle d'abonnement, dans lequel le client est associé à un revenu mensuel récurrent (*monthly recurring revenue – MRR*).

Cette approche implique en tout état de cause une exploitation complète de la data client pour nourrir les réflexions marketing, commerciales et produit. Les nouveaux KPI (indicateurs clés de performance) à piloter transforment les métiers de la relation client et les imbriquent encore plus fortement avec les équipes collection, communication et réseau.



À RETENIR

L'approche par la valeur client a plusieurs vocations : recruter des clients, les fidéliser, maximiser leur contribution économique et rentabiliser les dépenses en marketing.

Elle devient un paramètre de valorisation des actifs de l'entreprise quel que soit le secteur et en particulier des acteurs de la mode aujourd'hui challengés.

La valeur client est amplifiée par la data. L'exploitation de la data et le pilotage de nouveaux indicateurs permettent

l'accroissement de la valeur client à travers des communications ciblées et personnalisées, une meilleure compréhension des attentes et réactions des clients et des investissements marketing optimisés.

Accessible à tous les acteurs, la mise en place d'une stratégie data demande de structurer et analyser ses données clients avant de mettre en œuvre des actions concrètes issues de ces analyses.

LE CLIENT, NOUVEL ACTIF DES MARQUES

Les marques sont depuis toujours riches d'informations sur les clients, alors quoi de neuf ? Les parcours client sont multiples, les données internes s'enrichissent et se combinent avec les données externes dans un cadre législatif structurant (RGPD), les DNVB, les plateformes ont une longueur d'avance et semblent difficilement imitables...et pourtant les marques sont largement pourvues en data et les usages sont multiples !

Chaque marque dispose de nombreuses informations sur ses consommateurs : préférences, fréquence d'achat, localisation géographique, intérêts, classe d'âge, ainsi que tout leur parcours au travers des pages *online* qu'ils ont visitées, et qui leur donnent des informations sur les couleurs, formes, tailles, types d'articles qu'ils aiment et achètent, ou encore ceux qu'ils ajoutent à leur panier pour finalement ne pas les acheter.

Les modèles D2C (*direct to consumer*) ont créé de nouvelles normes en termes de tunnel de vente (poids de l'avant-vente, Instagram comme canal de vente). Ils bénéficient de nombreuses étapes de collectes de data, que ce soit au travers de la communication sur les réseaux sociaux, du *retargeting*, ou de la navigation sur leur *e-shop*, pour amplifier l'engagement client, sa fidélisation et donc sa rentabilité.

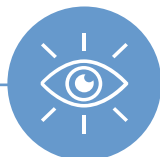
L'analyse approfondie de toutes ces données et leur interprétation permet notamment d'anticiper les tendances, prévoir certains achats, diminuer l'attrition, booster la fréquence ou le panier moyen, développer de nouveaux produits, etc.

LA DATA POUR ACCROÎTRE LA VALEUR CLIENT

→ Fédérer une communication autour de la marque

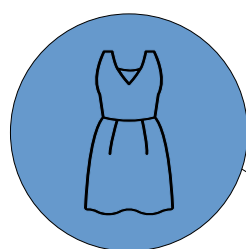
Les marques tirent de l'analyse des datas clients une vision globale de leur communauté clients, de leurs caractéristiques, de leurs attentes et de leurs réactions. Cette analyse permet de développer du contenu de marque qui entre naturellement en résonance avec leur communauté et développe leur affinité.

Dès lors, les marques peuvent mettre en avant leurs valeurs dans leurs prises de parole, et ainsi favoriser l'émergence d'une communication autour d'un « *storytelling* » ou d'un moment de vie (voyage, culture) plutôt qu'une communication centrée uniquement sur le produit. On observe très clairement cette tendance sur Instagram aujourd'hui, où les publications mettent en avant les collections, les photos de presse et de défilés, mais aussi des moments d'inspiration. Ainsi, Officine Générale nous invite sur son fil Instagram à découvrir aussi bien un aperçu des collections

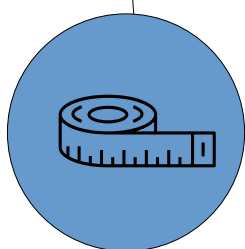


EN UN CLIN D'ŒIL

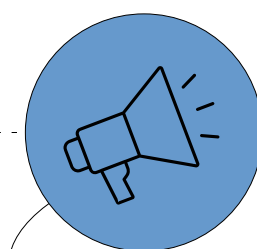
La valeur client amplifiée par la data



1. Fédérer une communication autour de la marque

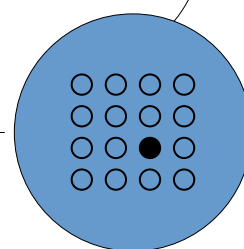


2. Comprendre les attentes client



3. Personnaliser la communication pour recruter et fidéliser les clients

4. Prendre les bonnes décisions d'investissement



qu'une escapade en bord de mer pour surfer sur la côte basque en plein hiver, un fauteuil de la fin des années 1930, Vincent Cassel et Ryan Reynolds, de la peinture et de la sculpture. Impulsée par les marques créatives, cette pratique a vocation à être à la portée de tous.

→ Comprendre les attentes des clients

Le deuxième atout majeur que la data apporte aux marques est une meilleure compréhension des attentes des clients : taille, formes, goûts, prix, etc. La data permet ainsi d'anticiper les tendances et les attentes des clients.

En la matière, Zara fait aujourd'hui figure d'expert de la collecte de data à grande échelle, de sources internes et externes : points de vente, mobiles, RFID, ventes (réseau et *e-shop*), réseaux sociaux, navigation web, etc. Les analystes étudient ensuite la data pour cibler ce que les clients veulent vraiment et transmettent les résultats aux designers qui créent des produits « pour les gens, par les gens ».

Cette approche d'implication de la communauté client et d'utilisation de la data dans le design des collections s'observe également chez les DNVB. La marque Asphalt implique ses clients en leur envoyant un questionnaire pour cerner leurs goûts : la marque propose au client les pièces qui sont à l'étude (dessin de la forme et coloris envisagés), les sonde sur le prix afin de définir leur sensibilité prix (ou leur consentement à payer), ainsi que sur les défauts qu'ils observent généralement sur tel ou tel type de pièce. À partir de l'analyse des résultats, la marque propose ensuite les modèles retenus et finalisés selon les attentes des clients (le « pull parfait » en est le premier exemple, ou encore le « jean ultime », les « *sneakers* solides », etc.).

→ Personnaliser la communication pour recruter et fidéliser les clients

Les programmes CRM (gestion de relation client) étaient auparavant fondés sur une approche dite RFM (récence, fréquence, montant), se focalisant sur la fréquence d'achat, le moment du dernier achat et la valeur d'achat. Aujourd'hui, la data permet de mettre en place une communication plus ciblée et personnalisée, destinée à fidéliser les clients et à les activer au bon moment. Au travers de la personnalisation des communications, c'est la personnalisation de la relation client qui est permise.

Dans un contexte d'augmentation des coûts d'acquisition de nouveaux clients, ce ciblage devient crucial. L'enjeu est vital pour certaines marques dont plus de 75 % du chiffre d'affaires est réalisé auprès de clients connus.

À titre d'exemple, l'enseigne américaine Frank & Eileen estime que 80 % de ses clients reviendront effectuer un achat⁸. Pour ce faire, leurs efforts marketing sont focalisés sur l'exploitation des datas pour personnaliser leurs communications plutôt que sur des budgets marketing traditionnels articulés en campagne marketing ou relation presse. Les clients de l'enseigne reçoivent alors un *e-mail* de suivi en lien avec ce qu'ils ont acheté.

D'autres marques utilisent la data pour définir précisément les *e-mails* qu'ils vont envoyer en fonction d'un taux de conversion recherché. Combien de mails envoyer par semaine ? Quel jour et à quelle heure ? Combien de messages et illustrations envoyer ? Faut-il préférer un fond coloré ou un fond blanc ? Sur la base des précédentes communications envoyées et du test de tous ces paramètres, en grande quantité, l'exploitation des données permet d'optimiser les campagnes de communication auprès de la base client. Les techniques d'*A-B testing* sont ici d'une grande utilité.

Attention toutefois à l'hyperpersonnalisation qui pose évidemment des questions de respect des normes de protection des données personnelles et de la vie privée, mais également des questions de qualité de la relation client : on observe aujourd'hui que certains clients s'éloignent de marques dont les communications sont perçues comme trop personnalisées.

→ Prendre les bonnes décisions d'investissement

Si la fidélisation est un enjeu majeur pour les marques aujourd'hui, une stratégie d'acquisition de nouveaux clients reste néanmoins nécessaire.

Les stratégies commerciales se concentrent désormais sur la *customer lifetime value* de la base client, c'est-à-dire la contribution d'un client aux revenus de l'entreprise au cours de la durée pendant laquelle il est client, pour maximiser le retour sur investissement des dépenses marketing.

8. Source : presse

FICHE PRATIQUE

Autres cas d'application de la data

Affiner la connaissance des canaux de distribution préférés par les clients

Une première difficulté pour les acteurs présents sur de multiples plateformes est de préserver leur image de marque. À cela s'ajoute la perte d'information sur le parcours d'un client ayant cliqué sur le lien d'une publicité et redirigé vers une plateforme hors *e-shop*. Les marques deviennent donc dépendantes des data collectées et fournies par les plateformes, ce qui pose des questions de fiabilité, mais aussi de compatibilité, de facilité d'exploitation et d'exhaustivité des données.

Ceci rend plus complexe la connaissance fine de sa base clients, là où les acteurs D2C (*direct to consumer*) ont un avantage net, qui est de collecter leurs propres data, à toutes les étapes de la chaîne.

Cependant, des solutions existent pour les marques. On peut par exemple citer la solution américaine *MihMak*, qui permet de laisser le choix aux clients quant au mode de distribution du produit qu'ils désirent acheter. Concrètement, un consommateur qui visionne une publicité pour un article sur Instagram par exemple, se verra proposer de choisir la plateforme de distribution sur laquelle il veut aller voir le produit : *e-shop* de la marque, site de vente en ligne généraliste ou spécialisé, etc. Cette solution permet d'assurer la continuité dans la collecte d'informations sur ce client.

Cela permet de résoudre le calcul du retour sur investissement marketing (ou ROMI) et de guider les investissements vers les plateformes les plus pertinentes.

Appréhender les influenceurs comme des canaux de distribution particuliers

Des solutions existent pour mesurer la performance de faire appel à certains influenceurs pour une campagne marketing en traitant un influenceur comme un canal de vente particulier, à l'instar de *MihMak* citée précédemment.

Précisons que la rémunération des influenceurs est de plus en plus la norme, et que les relations entre marques et influenceurs se structurent davantage. Ainsi en 2020, la rémunération moyenne d'un influenceur a progressé de 71%.

Optimiser l'offre proposée en magasin

Comment savoir si les consommateurs qui achètent en magasin ont été poussés à l'achat par leur parcours *online* (*research online, purchase offline*) ? Le défi est plus complexe ici, mais l'utilisation de la data permet là encore d'y répondre. En effet, l'exploitation des données géographiques des consommateurs permet de savoir quels sont les produits qui intéressent une zone de chalandise donnée, et permettent donc d'anticiper le niveau de stock à prévoir dans son réseau. Si le retour sur investissement peut paraître plus faible ici, l'opération permet à tout le moins de se prémunir contre des effets déceptifs pour les consommateurs que sont la pénurie, le manque de stock temporaire, ou encore l'incapacité à proposer en magasin une offre pertinente pourtant accessible en ligne.

Source : Étude Reech, *Les influenceurs et les marques 2020* ; presse



Les coûts d'acquisition de nouveaux clients sont en forte augmentation, notamment en raison d'une hausse de tarifs d'acteurs comme Facebook (doublement des coûts chaque année depuis trois ans), Google, mais aussi en raison d'une plus grande saturation du marché. Les analystes notent que dans les secteurs très compétitifs, les coûts d'acquisition de nouveaux clients augmentent de 20 % par an depuis 2017⁹ et sur l'ensemble des secteurs, les coûts moyens de publicité en ligne ont augmenté de 12 % de 2017 à 2019.¹⁰

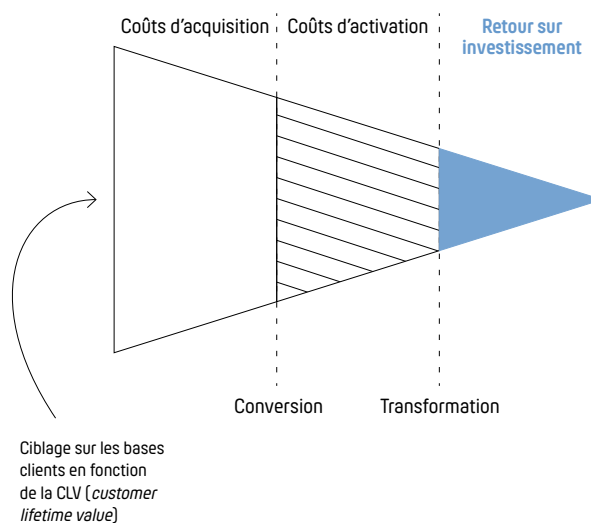
À titre d'exemple, d'après Adobe Digital Insight, sur un panel de marques donné, les dépenses en *media paid* ont augmenté de 42 % au cours des deux dernières années. Pour autant, le *clic through*¹¹ n'a lui augmenté que de 11%. Autrement dit, le coût d'acquisition client marginal devient trop élevé pour être rentable¹².

Toutefois, malgré un contexte de taux d'engagement¹³ en baisse (-18 % en 2019 sur Instagram), les acteurs du marché notent que les réseaux sociaux demeurent aujourd'hui le meilleur moyen de recruter de nouveaux clients, a fortiori pour de jeunes marques cherchant à créer leur communauté¹⁴. Google et Facebook sont aujourd'hui les principaux bénéficiaires des dépenses media en ligne (plus de 50 %)¹⁵, mais les marques se tournent également vers de nouvelles plateformes, comme TikTok, créée en 2016, et ciblant particulièrement les *millennials* les plus jeunes et la Génération Z (naissance à la fin des années 1990).

L'exploitation fine de la data client permet d'optimiser le retour sur investissement (cf. l'encart portant sur la *customer lifetime value* p. 53).

La hausse des coûts d'acquisition client rend plus difficile le retour sur investissement des dépenses marketing. Cela implique pour les marques à la fois un ciblage des recrutements, le pilotage fin des cohortes et le suivi de la *lifetime value*.

L'augmentation des coûts d'acquisition et d'activation client dégrade le retour sur investissement d'une campagne marketing



9. Mary Meeher, Internet Trends 2019

10. Adobe Digital Insight

11. Taux de clic, et il ne s'agit ici que de visites sur les sites, pas d'actes d'achats.

12. Dans le cas d'acteurs D2C, les experts estiment qu'au-delà de 20 à 50 M\$ de revenus en direct, les marques atteignent un plateau qui les pousse à aller vers d'autres modes de distribution, car les coûts d'acquisition de nouveaux clients sont trop élevés.

13. Ratio entre le nombre d'internautes ayant réagi à une publication (commentaire, partage, like...) et le nombre d'internautes ayant vu cette publication.

14. Source : presse

15. Source : presse

UN NOUVEAU COCKPIT DE PILOTAGE DE L'ACTIVITÉ ET DES INVESTISSEMENTS

L'approche par la valeur client induit de nouveaux indicateurs pour piloter l'activité, à côté d'indicateurs traditionnels qui restent pertinents et dont les principaux sont présentés ci-dessous.

Ces indicateurs constituent des aides à la prise de décision : favoriser des dépenses marketing sur une cohorte de clients pour laquelle le ROMI (*Return on Marketing Investment*) sera plus important.

Indicateur - Notion	Définition	Enjeux et leviers
Customer Lifetime Value (CLV)	La somme des profits annualisés générés par un client au cours de sa « vie » avec la marque. La CLV est la somme des contributions d'un client au profit, nettes de tous les coûts liés : acquisition, activation, rétention, etc.	Enjeu Rallonger la durée de la relation des clients à la marque. Levier Fidéliser les clients grâce à un programme CRM plus personnalisé.
Return on Marketing Investment (ROMI)	Le retour sur investissement des dépenses de marketing associées à un revenu généré, exprimé plus facilement en multiple. À la différence d'un ROI (<i>retour sur investissement</i>) classique calculé dans le cadre d'une opération d'investissement, le ROMI se calcule sur des OPEX.	Enjeu Élargir la base clients en acquérant efficacement de nouveaux clients. Leviers Développer des stratégies différentes selon les zones géographiques, cibler des profils digital friendly.
Average Revenue per Unit (ARPU)	Revenu moyen généré par un client.	Enjeu Accroître les dépenses moyennes des clients. Levier Augmenter le <i>cross selling</i> (proposer, au moment de l'acte de vente ou plus tard, la vente d'un produit complémentaire à celui acheté).
Cohortes de clients	Segmentation des clients en groupes aux caractéristiques communes : âge, lieu, sexe, pouvoir d'achat/CSP, fréquence d'achat, panier moyen, produits recherchés, etc.	Enjeu Segmenter de la manière la plus détaillée possible la base clients.

FICHE PRATIQUE

L'utilisation de la *customer lifetime value* pour optimiser le retour sur investissement des campagnes marketing

→ Cet exemple permet de comprendre l'utilité de la *customer lifetime value* dans le choix des décisions d'investissements marketing.

Une marque segmente sa base client en deux cohortes, A et B.

Le directeur marketing doit trancher entre le lancement de deux opérations d'acquisition clients qui rejoindraient les cohortes A ou B, coûtant chacune 25 000 €, ciblant deux populations de taille identique avec un taux de succès de recrutement similaire.

La durée de rétention moyenne d'un client de la cohorte A est de 5 ans, contre 7 ans pour la cohorte B. Le profit moyen annuel probabilisé par client de la cohorte A est de 80 €, contre 55 € pour la cohorte B. Pour les deux cohortes, la fréquence annuelle d'achat est de 1.

La CLV de la cohorte A est donc de 400 € (5×80 €) contre 385 € pour la cohorte B.

L'opération à privilégier est donc celle pour recruter des clients de la cohorte A.

Cet exemple se complexifie évidemment en fonction du nombre de paramètres exploitables (famille de produits, âges, probabilité de réponse du client). La contribution client s'apprécie « nette » de tous les coûts engagés.

NB¹ : La valeur de la CLV dépend directement de la probabilité de réponse du client, qui elle-même est fonction du budget marketing alloué au client.

NB² : La marge n'est collectée que sur les clients qui restent après rétention, alors que les coûts initiaux sont engagés pour tous les clients et prospects ciblés.

LA MISE EN ŒUVRE DE SA STRATÉGIE DATA AU SERVICE DE LA VALEUR CLIENT

Précisons une conviction et un parti pris méthodologique : d'une part, nous estimons que tous les acteurs peuvent définir une stratégie data, indépendamment de leur taille, et d'autre part, si les points d'application de la data pour les marques vont bien au-delà de la seule augmentation de la valeur client, nous nous focalisons ici sur cette finalité majeure.

Dans cette optique-là, il est important de souligner qu'une stratégie data visant à accroître la valeur client ne peut s'opérer qu'avec l'implication forte – voire sous la responsabilité – des équipes CRM.

Il est nécessaire d'investir dans de nouvelles compétences avec trois types de profil :

- les *data engineers*, chargés de faciliter l'accès à la data (organisation des infrastructures, architecture, visualisation...),
- les *data scientists*, responsables de l'analyse de la data,
- les *business translators*, qui, eux, ont pour mission d'interpréter les enseignements, les traduire en actions opérationnelles et les démultiplier au sein de l'enseigne. De tels profils peuvent obtenir des salaires entre 35k et 40k€ brut/an en début de carrière et plus de 60k€ brut/an pour les plus expérimentés.



Entre les DNVB, dont le modèle est fondé autour de la data et de l'approche par la valeur client, et les grands groupes qui disposent de moyens financiers importants pour mettre en œuvre leur stratégie data, il existe une voie médiane ouverte à tous les acteurs.

Les 3 grandes étapes pour développer une approche data robuste, sont accessibles à toutes les marques :

- **Structurer la data client :** collecter et exposer les données. Il s'agit pour les marques de choisir les données essentielles à exploiter et de structurer leurs outils data en conséquence (outil CRM notamment). Des outils comme SugarCRM sont facilement accessibles, ou d'autres solutions en *open source*.
- **Analyser les données et en tirer des conclusions :** il est nécessaire de commencer par réaliser des analyses statistiques simples de la data client, avant de pouvoir affiner les analyses. En effet, il est inutile d'avoir recours à des outils au coût élevé, par exemple des solutions de *machine learning*, avant d'avoir

« pris en main » de façon sommaire la data dont dispose la marque. Ainsi, les premières analyses de données clients sont tout à fait réalisables en utilisant Excel. Facebook, Instagram, LinkedIn et Google offrent également des outils d'analyse très accessibles.

- **Passer à l'action de façon itérative :** ce dernier point est majeur, car le passage à l'action permet de mesurer les résultats et corriger les opérations en fonction. La data sert la prise de décision et l'approche itérative permet de mener des tests puis d'ajuster. Il est donc primordial, sur la base des premières analyses, de transformer les enseignements en opérations concrètes, qui pourront être adaptées par la suite. Par exemple, pour l'exécution d'une campagne d'*e-mailing*, des solutions comme Neolane, Mailchimp, SendinBlue, etc. sont accessibles à bas coût.

Il convient de rappeler que cette approche doit s'inscrire dans le respect des normes communautaires en matière de protection des données (RGPD).



PÉPITE

Le regroupement d'enseignes de la plateforme Fashion3

Fashion3 est la plateforme de coopération data des enseignes textiles du Groupe Mulliez (Pimkie, Jules, Brice, Bizzbee, Orsay, Grain de Malice et Rouge Gorge), visant à mettre en commun les données clients des enseignes.

Les objectifs affichés par le directeur exécutif omnicanal de Fashion3 sont notamment d'anticiper la demande selon la zone de chalandise, détecter des tendances, lancer une collection, et gérer les stocks en magasin.

En 2019, l'enseigne de prêt-à-porter masculin Jules a affiché ses premiers résultats dus au recours à Fashion3 : -4 % de pièces produites et +1 % de chiffre d'affaires, tout en ayant moins recours à la démarque.

La galaxie Mulliez développe un projet de collaboration data de plus grande envergure encore, Valiuz, au-delà des enseignes textiles du groupe.

Source : presse



LES PREMIERS PAS

Comment opérationnaliser la data ?

**Le défi**

L'exploitation de la data peut sembler difficile sans les outils adéquats ou des moyens financiers conséquents. En réalité, les étapes présentées ci-dessous sont applicables à toutes les marques, et en particulier aux jeunes marques ou de taille moyenne disposant de moyens limités à allouer à leur stratégie data.

La réponse

- Construire la base de données dans son architecture IT / ERP de la façon la plus exhaustive et rigoureuse possible.
- Construire, dès son lancement, son CRM. Excel peut être un bon outil de base qui vaudra mieux qu'un outil CRM payant et sous-performant. Des outils en open source peuvent être adaptés aux marques, à l'instar de Yetiforce ou Vtiger CRM.
- Garantir l'unicité de la donnée de base et ne pas développer des bases de données parallèles, qui conduiront à des silos dans l'organisation.
- Recueillir dès le démarrage le plus de données possibles : âge, sexe, adresse, produit acheté (type, taille, couleur, démarque, etc.), même si toutes ne sont pas exploitées dès le démarrage.
- Exploiter les données pas à pas et toujours de façon à pouvoir complexifier les analyses réalisées. Par exemple, conduire d'abord une analyse croisant un modèle et un couleur, en se laissant la possibilité d'ajouter une variable supplémentaire (e.g. la taille) sans avoir besoin de recommencer l'analyse à zéro.
- Utiliser les données pour répondre à des besoins particuliers et définis en fonction de son développement : se faire connaître au lancement de la marque, fidéliser ses clients, anticiper des évolutions de tendances, etc.

L'enseignement

L'application de ces principes permet de faire de l'analyse de la data un outil de prise de décision, et son exploitation permet de tester différentes solutions (un mix de distribution, une politique de *pricing*, etc.).

Pour approfondir et mettre en pratique les thèmes développés ici, le DEFI a réalisé deux webinaires traitant d'analyse de la data (<https://youtu.be/HfFNpN9hyZ8>) et de growth hacking (<https://youtu.be/s1Z5aW0vRnA>). Ces deux vidéos donnent des exemples d'analyses et d'outils possibles à utiliser pour tous les acteurs, notamment les plus jeunes.

Source : Entretiens IFM-Kea&Partners, DEFI – La Mode de France

La RSE, au cœur des modèles économiques de la mode

La RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises¹⁶) est une priorité stratégique pour tous ; avec trois évolutions récentes : un engagement de plus en plus marqué des marques (au-delà de celles naturellement engagées), des attentes croissantes des consommateurs et l'évolution du cadre réglementaire. La RSE est plus que jamais vecteur de sens pour les marques et les équipes, générateur de valeur et source d'inspiration et d'innovation.

→ De nombreuses marques textiles revoient leur modèle économique à l'aune de la responsabilité sociale et environnementale

Le « Fashion Pact » (août 2019) fut un des premiers témoignages largement médiatisés. 66 géants de la mode et du luxe représentant 150 marques se sont unis pour fixer des objectifs environnementaux chiffrés. De nombreuses autres marques poursuivent leur propre agenda en termes de RSE. Certaines n'ont d'ailleurs pas attendu et des marques comme Kiabi, Id Kids, C&A ont avancé depuis de nombreuses années pour permettre une intégration complète de la RSE dans leur vision, leur modèle économique et le management des équipes. D'autres comme Décathlon participent aux travaux européens sur le calcul de performance environnementale (PEF) et de l'affichage environnemental depuis 2013.

100 % des dirigeants interrogés dans le cadre de cette étude posent la RSE comme une priorité stratégique et comme un élément clé de la pérennité de leur entreprise.

16. La RSE est « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes », Livre vert de la Commission européenne, 2001.



À RETENIR

La Responsabilité Sociale et Environnementale est aujourd'hui au cœur des modèles économiques de la mode, poussée par les marques, les consommateurs et le cadre législatif.

Elle s'inscrit nativement dans la stratégie des marques ou fait l'objet d'une transformation plus récente de leur modèle économique, en premier lieu sur le plan environnemental (*sourcing*, écoconception) et de plus en plus sur le plan social et sociétal (sauvegarde de l'emploi et préservation de la filière). L'actualité récente va tendre à renforcer également les actions engagées en matière de responsabilité sociale et sociétale.

Le « *Made In* », engagement complet ou activation partielle des marques, structure le modèle de rentabilité. Les marques jouent alors sur leur niveau de marge pour proposer des produits au prix du marché ou engagent leurs consommateurs dans des achats plus coûteux mais responsables.

Au sein de la mouvance RSE, le marché de la seconde main se pose en phénomène durable avec de belles perspectives (notamment grâce à l'appui du digital) alors que le marché de la location, tendance de fond aux États-Unis est toujours limité en Europe.

→ Les consommateurs expriment leurs attentes d'un engagement croissant du secteur de la mode

Les consommateurs changent résolument de comportement, une tendance au « consommer moins mais mieux » s'installe. 78 % d'entre eux regardent la provenance / la composition d'un article avant de l'acheter, et près de la moitié des consommateurs européens déclarent avoir acheté des produits de mode écoresponsables en 2019¹⁷.

Les consommateurs exigent des marques des preuves concrètes : la place de la conscience environnementale et sociale grandit comme le montre l'étude BrandGagement® 2020 Tilt ideas by Kea & Partners / Epsy (voir encart ci-dessous). Les consommateurs sont de plus en plus nombreux à estimer que les marques doivent contribuer au bien commun (84 % des consommateurs, soit +20 points par rapport à 2017) ; 68 % estiment que leur fidélité ira davantage à des marques engagées dans le futur. Les consommateurs déclarent être prêts à valoriser cet engagement en payant plus cher les produits d'une entreprise qui s'engage. Si dans les faits le report d'achat n'est pas aussi évident¹⁸, il demeure que les mentalités ont changé ou sont en train de le faire.

17. IFM, Enquête consommateurs 2019

18. L'étude consommateurs 2019 de l'IFM montre ainsi que le prix reste le premier *driver* d'achat/conversion.

Enfin, à l'instar de la solution Yuka pour l'alimentaire et le soin, de nouveaux outils offrent aux consommateurs une meilleure compréhension de l'impact environnemental des vêtements qu'ils souhaitent acheter. Des plateformes de notation telles que Good on You ou l'application consommateur Clear Fashion en sont quelques exemples. Cette dernière a atteint 6 mois après son lancement en France (septembre 2019) plus de 100 000 téléchargements. Elle se définit comme l'outil qui permet de « choisir des vêtements respectueux de l'humain et de l'environnement » et analyse les engagements de plus de 70 marques.

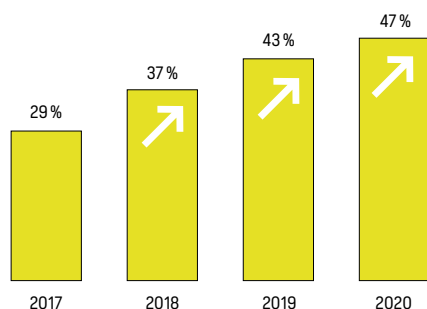
Entre marques et distributeurs, l'émergence de standards en termes de soutenabilité est également en cours. Citons l'initiative Go for Good portée par les Galeries Lafayette, qui définit une série de critères environnementaux pour entrer dans la sélection. Au niveau international, le Higg Index, développé par la Sustainable Apparel Coalition, a pour vocation de noter l'impact environnemental des collections proposées par ses membres.

→ Le cadre législatif amorce certaines actions pour définir les nouvelles lignes d'action responsable

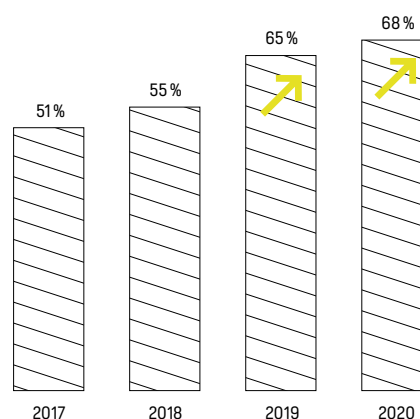
Cette prise de conscience croissante des marques et des consommateurs se double de premières mesures réglementaires en France. La nouvelle loi relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire promulguée le 10 février 2020 oblige les producteurs, importateurs et

EN UN CLIN D'ŒIL

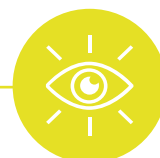
Les clients sont prêts à valoriser cet engagement



(n=1000) Êtes-vous disposé(e) à payer plus cher un produit similaire d'une entreprise qui s'engage ?



(n=1000) Demain estimez-vous que votre fidélité ira davantage à des marques engagées pour un futur meilleur plutôt qu'à d'autres ?



distributeurs à « réemployer, réutiliser ou recycler leurs invendus » et leur interdit désormais de les détruire. La pression est aussi mise par des lobbies et ONG au travers d'actions chocs comme le « *say no to new clothes challenge* » par Oxfam UK, visant à dire stop à la *fast fashion* pendant 30 jours et privilégier les achats de seconde main.

→ Une transformation responsable accentuée par la crise du Covid-19 ?

Gageons que la crise du Covid-19 va renforcer cette dynamique en faveur de modèles économiques à la Responsabilité Sociale et Environnementale renforcée. Tout d'abord parce qu'elle a accentué certaines peurs mais aussi parce qu'elle a rendu plus vivaces certains futurs désirables et mis en lumière les effets environnementaux positifs de l'arrêt de la production et du transport de marchandises.

En désorganisant brutalement les chaînes logistiques et en montrant notamment la forte dépendance européenne aux pays producteurs de textile à l'international, la crise a mis en évidence un manque de sécurité des approvisionnements et démontré que les stratégies *lean* généralisées peuvent s'avérer néfastes en temps de crise.

La crise a aussi permis un élan de solidarité sociale et les entreprises de la mode n'ont pas été en reste, réalisant, par exemple, de nombreux masques sur leurs lignes de fabrication.

LA RSE, DE L'ENGAGEMENT À L'OPÉRATIONNALISATION

L'engagement qui s'incarne dans les actions RSE ne peut plus être conçu en marge de la stratégie, il doit être au cœur même du modèle. Cela implique trois effets :

- La concurrence se joue désormais aussi à travers la vision RSE que porte chaque entreprise. Chaque acteur doit donc trouver sa singularité, la RSE devenant une composante à part entière de son positionnement.
- Dépasser les normes devient presque...la nouvelle norme et il y a un fort enjeu à construire son propre référentiel, et ce d'autant que dans le maquis des normes ISO et labels, il n'existe pas de référentiel commun à l'heure actuelle, et les initiatives internationales et européennes n'ont pas encore abouti.
- La RSE doit s'intégrer à tous les modèles économiques. Certaines entreprises en font le cœur de leur proposition de valeur et de nouveaux modèles économiques émergent : seconde main, « *Made In* », location, abonnement...

À RETENIR

La RSE s'incarne au cœur du modèle économique des marques et devient une composante à part entière de l'offre. Elle ne peut pas se limiter à un axe stratégique à part.

C'est toute la stratégie de *sourcing* qui est à repenser, couvrant l'ensemble du cycle de vie du produit, de l'éco-conception à l'*upcycling*, pour réduire l'impact Social et Environnemental de la production.

L'opérationnalisation d'une telle stratégie est un défi majeur pour les marques de mode, nécessitant la mise en place d'objectifs spécifiques, mesurables et une modélisation robuste des impacts économiques.



EN UN CLIN D'ŒIL

RSE, facteur de création ou de mutation des modèles économiques

Les modèles économiques existants revisitant tout ou partie de leur chaîne de valeur (éco-conception, transport, *upcycling*,...)

Margiela, Stella McCartney, Reformation, Everlane, Kiabi, C&A....

Les *Sustainable Native Brands* qui ont su démontrer leur singularité et leur succès

Patagonia, Veja, 1083, Faguo, Sessun, Marine Serre, Gaele Constantini,...

La transformation des modèles économiques existants

Les modèles économiques émergents qui répondent aux nouvelles tendances de consommation : seconde main, abonnement, location

Vinted, Guerrisol, Freepstar, Kiloshop, Vide dressing,...

Le cycle d'écoconception dans la mode

→ Illustration d'engagements et de leviers RSE activables

Fin de vie

- Déchets de pré-consommation (chutes de tissus, produits défectueux...)(Cyrillus)
- Collecte et invendus
- Recyclabilité des déchets et éco-conception (Adidas)

Utilisation

- Lavage responsable (pollution des eaux) (H&M Clevercare)
- Durée de vie et réparation
- Durée d'utilisation et modèles circulaires (1083)

Commercialisation

- Maîtrise du rythme de la mode
- Empreinte carbone du modèle de vente (Kiabi)
- Impact et engagement du Siège (Everlane)
- Transparence, information et engagement du consommateur

Conception

- Technique d'éco-conception (Decathlon)
- Impacts sociaux et environnementaux des matières végétales (Pinatex)
- Protection animale et impacts environnementaux pour les matières animales
- Dépendance des ressources fossiles et des produits chimiques pour les matières synthétiques et artificielles (Modern Meadow)

Production

- Connaissance et maîtrise du parc de fournisseurs (Ohaïdi)
- Impact environnemental de la production (déchets...)
- Rémunération et conditions de travail des employés dans l'industrie textile (Everlane)

Transport et logistique

- Impact carbone du mode de transport choisi (Gémo)
- Optimisation des transports (Staci)
- Emballages : choix du matériau, réduction, réutilisation et recyclage (Reformation)

Source : Kea&Partners

→ La maîtrise du *sourcing* au sein de la chaîne de valeur est essentielle dans la transformation RSE d'un modèle économique

Sur le versant de la responsabilité sociale¹⁹, les acteurs de la mode sont désormais attentifs aux conditions de travail chez leurs sous-traitants et à la certification de leurs partenaires industriels. Comme l'expliquait le guide *Approvisionnements responsables pour des marques désirables* (mars 2019)²⁰, « l'achat de produits finis, via des agents, importateurs ou traders, limite la visibilité sur les sites de production et leurs pratiques. Il en va de même avec le risque de sous-traitance en cascade. Un contrôle dédié est nécessaire pour réduire les risques sociaux et environnementaux les plus critiques. »

Aujourd'hui de très nombreux acteurs cherchent à transformer leurs pratiques de *sourcing*, poussés notamment par des marques qui mettent la transparence au cœur de leur modèle comme Reformation, Veja, Underprotection, Sydney Brown, Patine, By far, Public Habit, Allbirds, Everlane ou encore Woron.

Comment aller plus loin en termes de traçabilité pour éviter « l'apparence de la transparence » ?

De nouvelles solutions ont été créées pour parfaire les audits et évaluer les données RSE en continu. Par exemple, depuis 2018, la plateforme Fair Makers, incubée à Station F, donne un moyen direct de collecter et d'évaluer en temps réel les données RSE et sécurité sur plus de 194 pays, sans passer par l'auditeur intermédiaire d'un fournisseur. Certaines marques ont mis en place des incitations pour renforcer les bons comportements de leurs sous-traitants. Puma s'est allié à BNP Paribas et à la plateforme GT Nexus pour proposer des financements à ses fournisseurs : le taux du financement est majoré en fonction de la note durable et environnementale qu'il obtient auprès de Puma.

Quels enjeux sur le plan environnemental ?

Côté environnemental, l'empreinte conséquente de l'industrie textile nécessite de repenser les modèles de production et le cycle de vie des produits : réduire la dépen-

dance en ressources non renouvelables, renforcer la réduction des déchets à la source, ...

L'impact de l'éco-conception peut être relativement limité financièrement, les différences de prix étant parfois minimes, voire dans certains cas contre intuitives : le polyester bio s'avère parfois moins cher que le polyester conventionnel. Le coût matière sur le produit global se révèle plus ou moins significatif selon la taille de l'entreprise. Chez les plus gros acteurs (plus de 150 M€ de CA), le coût de la matière « responsable » correspond en moyenne à une augmentation de 4 % des coûts matières (qui eux-mêmes ne représentent qu'un tiers du coût des produits vendus).

Sur les dernières étapes du cycle de vie du produit, y compris dans l'usage et l'utilisation du produit, des marges de manœuvre peuvent être activées, en particulier l'*upcycling*. S'inscrire dans un cercle vertueux qui réemploie des produits, des matériaux dans une optique de création de valeur sur plusieurs cycles de vie est le défi N°1 de demain, à intégrer dès la phase de conception. C&A, par exemple, a développé un T-shirt certifié *Cradle to Cradle* « Gold », fabriqué uniquement à partir de matières organiques et de colorants non toxiques. Le T-shirt est entièrement en coton, y compris les coutures, de sorte qu'il peut être composté ou recyclé s'il n'est plus porté. Pour y parvenir, C&A a travaillé en partenariat avec Dystar, lequel a produit une gamme de colorant également certifiée *Cradle to Cradle*. Ce T-shirt est vendu entre 7 et 9 € TTC²¹.

→ Comment opérationnaliser un tel changement dans son modèle économique ?

Au-delà des engagements formulés, opérationnaliser ces transformations RSE implique d'avoir des objectifs spécifiques, mesurables et une modélisation robuste des impacts économiques. Comment financer sa politique RSE et l'impact de l'éco-conception ? Comment garder une flexibilité d'engagement pour limiter les résiduels ? Faut-il répercuter sur les prix de vente les inflexions prises et dans quelles proportions ?

Les priorités seront déterminées en fonction de la maturité et du profil RSE que souhaite la marque. Ainsi, chaque marque doit s'interroger sur les engagements RSE mimétiques et singuliers qu'elle veut prendre pour contribuer à son positionnement. Un diagnostic initial permet d'éviter de sous-estimer sa propre maturité.

19. Sur ce point, on peut noter que selon le rapport de synthèse sur la mesure de l'impact social du Conseil supérieur de l'ESS (2011), « l'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général. »

20. Guide lancé par la Fédération Française du Prêt à Porter Féminin en collaboration avec La Fédération de la de la Maille, de la Lingerie et du Balnéaire et la Fédération Française des Industries du Vêtement Masculin avec le soutien du DEFI. Ce guide a été réalisé par le cabinet BlueQuest.

21. Prix observé en avril 2020 sur le site internet de la marque.

FICHE PRATIQUE

Grille d'analyse de maturité RSE et d'ambition pour l'avenir



Thème RSE	Enjeux RSE	Maturité RSE à date					Ambition pour l'avenir		
		Inexistant	Insuffisant	Min legal	Best practice	Market lead	Mini legal	Best practice	Market lead
Produits À quel degré assurez-vous la qualité et la durabilité des produits ?	Écoconception du produit								
	Impact des produits au cours de leur cycle de vie								
	Qualité et durabilité du produit								
	Reprise et recyclage des produits								
Sourcing Contribuez-vous à développer des filières durables et à promouvoir des pratiques responsables tout au long de la chaîne de valeur ?	Traçabilité des matières premières								
	Usage de matières premières responsables (naturelles, synthétiques, animales)								
	Impact environnemental de la production et des sous-traitants (carbone, consommation énergétique, eau, déchets, produits chimiques) et protection des écosystèmes (biodiversité...)								
	Droits humains, conditions de travail								
	Contractualisation (code de conduite fournisseurs, charte)								
Logistique Réduisez-vous l'empreinte environnementale de vos opérations ?	Impact environnemental du transport								
	Écoconception / impact environnemental des emballages								
	Gestion des déchets								
Clients Faites-vous vivre l'expérience de la mode durable ?	Marketing responsable (transparence de l'information, <i>data privacy</i>)								
	Transparence du <i>sourcing</i>								
	Expérience responsable (consommation responsable, engagement des clientes, communication des engagements RSE)								
Collaborateurs À quel degré assurez-vous l'épanouissement des collaborateurs et donnez du sens à l'action de chacun ?	Bien-être (conditions de travail, santé, sécurité...), développement et épanouissement des collaborateurs (ascenseur social)								
	Diversité								
	Engagement des salariés dans des pratiques responsables								
Gouvernance et pratiques business Disposez-vous d'une gouvernance responsable ?	Pratiques business « <i>fair</i> » de l'entreprise (corruption, concurrence, transparence, droit)								
	Intégration de la responsabilité dans la gouvernance de l'entreprise / tout au long de la chaîne de valeur								
Société Contribuez-vous positivement à la société, êtes-vous une entreprise actrice du changement ?	Croissance inclusive et développement des communautés locales (partage de la valeur, emploi, compétences, santé...)								
	Contributions de l'entreprise à la société								

Cette première analyse doit ensuite permettre d'identifier les ambitions pour chacun des éléments de la chaîne de valeur. De l'actionnariat aux équipes métiers, l'alignement nécessite de bien clarifier, prioriser et piloter l'action.

Ainsi, une fois l'ambition déterminée, démarre une phase d'opérationnalisation qui s'intègre aux pratiques existantes et s'appuie sur une modélisation fine de l'impact et des moyens associés.

Pour cela, il faut déterminer et maîtriser les inducteurs de coûts associés et s'inscrire dans une stratégie du pas à pas qui permettra un financement progressif des actions prioritaires. C'est aussi à travers des initiatives, des *test & learn* que l'entreprise apprend progressivement à modifier ses pratiques.

La créatrice Anne Willi par exemple témoigne de sa prise de conscience environnementale dans l'attention portée aux conditions de fabrication de ses vêtements. D'autres producteurs et créateurs initient des démarches de *Slow Fashion* à l'image de la marque Loom ou encore de Jules et Jenn. Enfin de grandes marques mondiales s'engagent, comme Stella McCartney, pour le bien-être animal et la protection des océans.

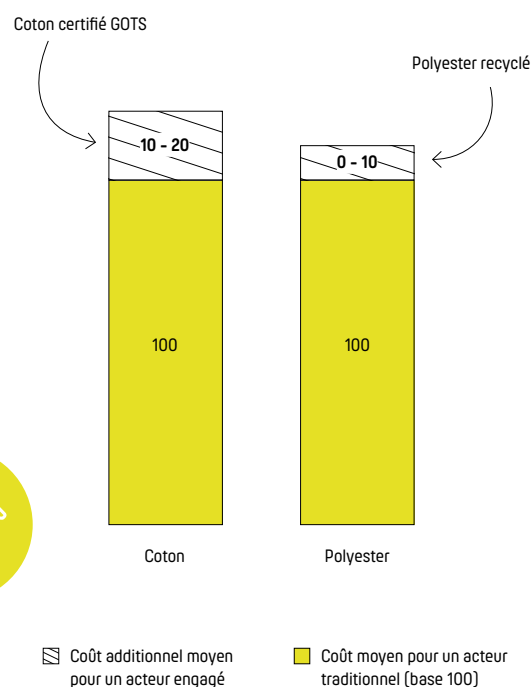
Notre conviction : « les modèles durables gagnants » savent piloter le financement de leurs transformations RSE.



FICHE PRATIQUE

Illustration de coûts additionnels d'un *sourcing* RSE

Coûts additionnels – matière première



Coûts additionnels – Audit

+ 1 500 €

par usine pour réaliser les audits sociaux BSCI / SA 8000

Audit réalisé par une association privée au regard d'un code de conduite garantissant les droits des travailleurs au niveau syndical, travail des enfants, temps de travail, santé et sécurité au travail, ainsi qu'un salaire équitable.

Sources : Kea & Partners ; Guide Approvisionnements responsables pour des marques désirables (mars 2019)

QUESTIONS À SE POSER

- Comment aligner la stratégie RSE avec l'ensemble de la stratégie de l'entreprise ?
- Comment faire de la RSE un élément clé de la singularité de l'entreprise et de l'attractivité de l'offre ?
- Comment sécuriser la RSE comme un pilier de la plateforme de marque ?
- Quel degré d'ambition se fixer ?
- Comment formaliser l'ambition et la décliner en étapes ?
- Comment répondre à la demande de matières bio ?

PÉPITE

ICICLE : De la tradition confucéenne à la scène parisienne, une marque chinoise ancrée dans le développement durable

Une marque pour la Chine nouvelle

Créée en 1997 à Shanghai par un couple issu de l'enseignement, Shouzheng YE et Shawna TAO, la marque ICICLE (en chinois Zhi He, « le grain ») se positionne dès l'origine sur le segment le plus haut de gamme du marché de la mode, en proposant un vestiaire confortable, destiné à une clientèle de femmes qui travaillent, à la recherche de pièces statutaires et non ostentatoires. Qualité de la fabrication (l'une des usines fabriquait au préalable Max Mara), coupes minimales et surtout choix de matières naturelles (cachemire, laine, lin, soie, coton bio...) et de teinture et tannage naturels positionnent la marque, en amont des tendances, sur l'harmonie entre l'homme et la nature. « *Made in Earth* » est son slogan.

Un développement raisonné

Le scandale du lait contaminé de 2008 accélère la prise de conscience chinoise des enjeux environnementaux et le développement d'ICICLE. À la tête de 3 usines, 200 magasins et employant 2 000 personnes dès 2017, l'entreprise s'est rapidement développée, en restant fidèle à ses principes fondateurs, proposant des lignes pour femme, homme et enfant. Son souci du développement durable se veut le prolongement de la philosophie confucéenne, alliant ainsi préoccupations contemporaines et culture traditionnelle, dans une promesse de marque particulièrement originale.

L'internationalisation parisienne

En installant à Paris un centre de design (bureau de style et atelier) en 2012 pour prendre la direction artistique de la marque, ICICLE prend le parti de se positionner sur l'échiquier mondial de la mode. L'ouverture, avenue George V d'un *flagship store*, conçu par Bernard Dubois, en septembre 2019, prouve l'ambition de la marque d'acquiescer une légitimité internationale, en mariant références à la tradition chinoise et créativité occidentale, comme en témoigne également ICICLE Paris, la ligne la plus sophistiquée.

Source : IFM



LE « MADE IN » ET LA PRÉSERVATION DE SAVOIR-FAIRE

→ Les enjeux du « *Made In* » et de la préservation des savoir-faire s'inscrivent plus globalement dans les stratégies de localisation des marques.

Si les audits et les nouveaux outils permettent de mieux vérifier les pratiques sociales et environnementales de sous-traitants mondialisés, il n'en demeure pas moins que pour le consommateur, fabriquer en Europe (et plus encore fabriquer en local), c'est la garantie d'un meilleur respect des normes environnementales et sociales. 59 % des Français estiment que le pays de fabrication est un critère d'achat important²² et 75 % pensent que les produits fabriqués en France sont de meilleure qualité²³. Les Français sont de plus en plus sensibles à la question de la provenance des produits qui, lorsqu'elle est « made in France », est synonyme de sauvegarde des emplois, de soutien à l'économie nationale et aux savoir-faire industriels attachés à des territoires, de recherche de qualité et de sécurité d'usage, de respect des normes sociales et de minimisation de l'impact environnemental.

Pour les dirigeants que nous avons interrogés, c'est le « *Made In* » Europe qui doit primer, plus que le « *Made In* » France plus difficile à mettre en œuvre. Il permet de répondre à cette double exigence de respect des normes sociales et environnementales.

22. Selon une étude 2018 réalisée par ProFrance, association qui porte la certification "Origine France Garantie"

23. Source : Ifop, 2017

80 % des dirigeants invités à se prononcer sur les problématiques de « Made In » nous indiquent que le « Made In » Europe est clé pour eux.

→ Les modèles économiques « *Made In* » sont souvent fondés sur un engagement des dirigeants

Pour les marques centrées sur le « *Made In* » telles que 1083 ou le Slip Français (France), Lara Intimates (Royaume-Uni), la volonté de préserver un tissu économique local et de reconstruire des savoir-faire se décline de manière totalement cohérente (proposition de valeur, concept marchand, approche marketing et modèle économique).

On peut distinguer deux typologies d'entreprises ancrées dans le « *Made In* » : d'une part les entreprises dont la proposition de valeur est construite autour de l'idée de « *Made In* » et de savoir-faire local et d'autre part les marques historiques attachées à un territoire qui ont conservé leur outil de fabrication ou rachètent des savoir-faire (J.M.Weston dans la chaussure, l'Atelier Tuffery et Armor Lux dans le textile).

« Nous faisons fabriquer nos pièces en Europe, sauf si l'on a recours à un savoir-faire particulier. »

Barbara Quaranta, CEO de Roseanna

À RETENIR

Plébiscité par les consommateurs, le choix stratégique du « *Made In* » amène les marques à repenser leurs stratégies de localisation.

Fonder son modèle économique sur une stratégie « *Made In* » signifie pour la marque non seulement de construire et entretenir un réseau local de fabricants, mais aussi de

repenser son modèle économique (modification de la marge produit) ou d'engager le choix du consommateur par une communication ciblée.

La question du développement du modèle « *Made In* » à grande échelle (notamment international), se pose pour les jeunes marques engagées.



→ L'opérationnalisation du « *Made In* » pose trois questions essentielles.

Comment trouver les fabricants pour produire en « *Made In* » France ?

L'enjeu des marques choisissant le « *Made In* » est de valoriser les circuits courts grâce à des contacts directs avec les fournisseurs en anticipant le plus possible les commandes avec un système de précommande.

Comment rendre économiquement viable un choix de « *Made In* » France ?

Pour rendre économiquement viable le « *Made In* » France, certaines jeunes marques « niche » activent une très forte communication qui permettra, si le *storytelling* plaît, de justifier des prix plus élevés que le reste du marché. Il est fondamental dans ce modèle de créer une relation forte avec ses clients et sa communauté. Pour le Slip Français, l'engagement de la communauté est au cœur de la stratégie marketing.

Les marques « *Made In* » peuvent également faire le choix de modifier leur péréquation de marge entre différents produits. 1083 communique ainsi sur sa démarche responsable : Le coût de fabrication d'un jean 1083 est à 30 € - 40 € (vs. 8 € - 15 € pour un jean importé) mais la marque pratique un coefficient de vente de 2 ou 3 (comparé à ceux pratiqués habituellement entre 2 et 12 dans le secteur). Ils proposent ainsi leur jeans à un prix médian consommateur de 89 €²⁴.

Comment croître, notamment à l'international, en gardant une production locale ?

Le modèle économique du « *Made In* » est rentable à relativement petite échelle, mais les marges de manœuvre pour un développement rapide (notamment à l'international) sont relativement limitées, car la filière est encore assez fragile. Pour Lara Intimates qui propose des sous-vêtements éco-responsables, conçus à Londres avec des textiles inutilisés provenant de grandes usines ou marques du monde entier, la difficulté réside dans la sécurisation de l'approvisionnement. Il peut arriver qu'une couleur soit indisponible en fonction de l'arrivée de textile à recycler²⁵.

PÉPITE

1083

La revendication de la marque ? Vos vêtements ne feront pas plus de 1083 kms depuis l'achat des matières premières jusqu'à votre placard, soit la distance qui séparent les 2 villes les plus éloignées de l'hexagone. Lancée à travers une campagne participative qui devait permettre de créer les 100 premiers jeans, la marque en a vendu dix fois plus en deux mois. En six ans, la marque a créé 150 emplois et vendu plus de 200 000 jeans. 1083 est née de la conviction qu'il était possible de relocaliser en France une filière textile complète, en réinventant le jean autour de valeurs fortes : la proximité, la transparence et le respect de l'environnement.

Son modèle est bâti sur les circuits courts avec une production 100 % française associant directement ses consommateurs. 1083 maîtrise la totalité de sa chaîne de valeur et coupe au maximum les intermédiaires, permettant d'avoir un *mark up* de 3 sur un jean. Sa distribution est à 80 % en propre, à travers le site de la marque et les boutiques Modetic créées en 2007 par le PDG de 1083. Seuls 20 % des produits sont distribués par des tiers. Cette répartition permet de maîtriser le taux de marge.

De sa campagne participative initiale, 1083 a aussi retenu que la prévente permettait de limiter les stocks, une logique que le client est aujourd'hui prêt à accepter quand il commande son jean sur internet.

De la Filature (Tissage de France) à la teinture, en passant par le tissage (Les Tissages de Charlieu), la coupe et la confection, jusqu'à l'élevage (Romans-sur-Isère), la *success story* de 1083 démontre que produire local peut être un modèle gagnant.

Sources : Entretien IFM-Kea&Partners, Thomas Huriez, Re-Made in France



24. Source : 1083 et Kea & Partners

25. Source : presse

59%

des Français estiment
que le pays de fabrication est
un critère d'achat important

74%

des français affirment être
prêts à payer plus cher
pour avoir des produits
de meilleure qualité

Sources : étude ProFrance publiée
en septembre 2018

QUESTIONS À SE POSER

- Cela fait-il sens pour ma marque de faire du « *Made In* » ?
- Ai-je les fabricants nécessaires pour faire du « *Made In* » sur une gamme de produits ?
- Quel sera l'impact des coûts de production sur le produit « *Made In* » France ?



LA SECONDE MAIN

→ La seconde main se pose en phénomène durable

La seconde main est poussée par une double tendance : une consommation de vêtements toujours plus importante mais une moindre utilisation. On consomme aujourd'hui quatre fois plus de vêtements qu'il y a 30 ans mais en parallèle l'utilisation moyenne des vêtements a diminué de 36 % en 15 ans à travers le monde. On estime que la plupart des vêtements sont jetés après 7 à 10 utilisations²⁶. Le marché de l'occasion touche toutes les catégories de produits comme le montre la multiplication des *marketplaces* telles que The Real Real, Vinted ou Vestiaire Collective. Les *millennials* (25 – 37 ans) représentent, d'après une étude de ThredUp, 33 % des acheteurs de seconde main.

Le marché des vêtements d'occasion, qui pesait déjà 21,2 milliards d'euros en 2018 aux États-Unis devrait atteindre 45 milliards d'euros en 2023 aux États-Unis²⁷. En 2028, la seconde main devrait même dépasser la *fast fashion* et peser 13 % des achats, quand la *fast fashion* en serait à 9 %²⁸. En leader bien averti, H&M a investi deux millions d'euros dans la société suédoise de seconde main Sellpy et a récemment acquis 70 % de son capital.

En France, L'IFM estime que ce marché de l'occasion représente 1 milliard d'euros dont 56 % réalisés par l'application Vinted seule²⁹. Ce succès fulgurant la place désormais dans le top 5 du e-commerce. Suivant la tendance, Zalando a récemment annoncé le lancement à l'automne 2020 d'une offre de vêtements d'occasion intégrée dans son application.

→ Le modèle économique de la seconde main apparaît donc promis à un bel avenir. Est-il pour autant un modèle économique responsable en termes social et environnemental ?

Pas forcément. Son objet premier est de répondre à un besoin du marché et à une opportunité née de trois facteurs combinés : le volume croissant de vêtements inutilisés, la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs et la capacité du digital à faciliter la mise sur le marché.

Il n'en demeure pas moins que l'achat de seconde-main est une des pratiques d'économie circulaire et a ainsi une part importante à jouer dans la fin de vie du cycle textile. Cela peut permettre à la fois de fidéliser certains clients, en offrant des bons d'achat en magasin sur les nouvelles collections (comme le font par exemple Cyrillus, Idkids ou les Galeries Lafayette), et de prospecter une nouvelle clientèle qui accèderait à la marque par les anciennes collections moins chères. C'est notamment vrai pour les marques premium qui trouvent là l'occasion de démontrer la qualité et la durabilité de leurs produits.

36 % des marques interrogées ont amorcé une réflexion relative aux modalités opérationnelles d'une offre seconde main.

26. Source : Euromonitor International Apparel & Footwear 2016

27. Source : Étude ThredUp 2019

28. Source : Étude ThredUp 2019

29. Source : IFM 2019

À RETENIR

La seconde main est pour les marques un levier de croissance additionnelle plutôt qu'un modèle économique à part entière. Destinée à fidéliser et conquérir de nouveaux

clients, elle permet non seulement de se positionner sur des valeurs responsables, mais également d'éviter que la valeur engendrée ne soit captée par des tiers.



→ Comment capter cette nouvelle valeur et opérationnaliser la seconde-main ?

En dehors des plateformes dédiées, la vente de seconde-main reste à ce jour un complément pour les marques avec 3 modèles possibles.

Intégrer en propre l'activité

En 2017, Patagonia, a pleinement intégré la notion d'économie circulaire dans son mode de fonctionnement, et a lancé sa plateforme de revente de vêtements d'occasion, Worn Wear. En un peu plus de 2 ans, 120 000 articles ont été vendus. Une preuve pour l'entreprise que le concept pouvait se déployer en boutique, ce que la marque a testé fin 2019 avec des *pop-up store* aux Etats-Unis.

Les Galeries Lafayette ont créé le site Good Dressing qui permet de renforcer le drive-to-store, en permettant aux utilisateurs de procéder aux échanges des vêtements directement en magasin. Le vendeur obtient en outre un bon d'achat à dépenser dans le réseau des Galeries Lafayette.

Laisser libre en C2C³⁰ à travers les plateformes existantes et être « caution d'authenticité »

ba&sh a adopté une stratégie un peu différente. La marque a décidé de mettre en place une nouvelle fonctionnalité sur son

site : un « *smart button* » pour permettre aux clientes de revendre automatiquement sur toutes les plateformes de revente et ce au niveau mondial, le produit qu'elles auront acheté chez ba&sh. Pour mener à bien ce projet, la marque a utilisé la technologie circulaire de Reflaunt, une start-up créée à Singapour par une équipe française. Ainsi, ba&sh est connecté avec un réseau mondial de revente sur des plateformes tierces (Vide Dressing, Style Tribute, Luxury Closet, etc). La marque peut alors capter de nouvelles cibles (les acheteurs de la seconde main) et engager la conversation avec chacune d'elle, même si elle reste anonymisée.

Intégrer en marque blanche et travailler avec un spécialiste

Les grands groupes de Luxe se sont également intéressés au marché de l'occasion : LVMH a acquis une participation minoritaire dans Stadium Goods (rachetée depuis par FarFetch), une marque *streetwear* d'articles neufs et de seconde main haut de gamme.

Également emblématique, Stella McCartney s'est associée à The RealReal dans une campagne publicitaire « *The Future of Fashion is Circular* » pour prôner activement la revente d'articles. The RealReal est une start-up américaine créée en 2011 autour de magasins fonctionnant sur un modèle de consignment : les vendeurs y déposent les articles et The RealReal les commercialise ensuite via son site.

30. C2C : *customer to customer* - désigne l'ensemble des échanges de biens et de services entre plusieurs consommateurs sans passer par un intermédiaire



PÉPITE

Vinted : le géant de la seconde main

Créée en 2008, Vinted est la marque lituanienne qui a réinventé la vente d'occasion sur le marché de la mode grâce à son application mobile. Elle réalise environ 1,4 milliard d'euros de volume d'affaires dans neuf pays, soit une croissance de 250 % en un an. Chaque jour plus de 23 000 nouveaux comptes se créent. La France, avec ses 9 millions d'utilisateurs sur les 21 au total, est devenue son premier marché.

De massifs investissements en marketing et publicité

Pour réussir en 2016 sa relance sur le marché français, Vinted investit massivement dans les campagnes de com-

munication. Les dépenses de marketing ont été doublées entre 2016 et 2018, passant de 4,2 millions d'euros à 8,3 millions d'euros. Presque paradoxal pour une entreprise qui peine à être rentable, cela s'explique par le besoin de recruter rapidement un grand nombre d'utilisateurs.

Une très vaste gamme de produits disponibles

Ergonomique et gratuite lors de l'inscription, l'application séduit de plus en plus d'utilisateurs qui vendent et achètent les produits. Vinted compte près de 100 millions de produits disponibles sur l'ensemble des plateformes en Europe. En France, c'est près de 400 000 articles ajoutés chaque jour. Ils sont proposés à prix très réduits établis librement ou d'après les suggestions de l'application : Entre 60 % et 80 % du prix de vente pour un produit neuf, entre 40 % et 60 % du prix de vente pour un produit en très bon état et entre 20 % et 40 % du prix de vente pour un produit en bon état.

Sources : presse

1 Md

part du marché
de la seconde main
en France en 2018

QUESTIONS À SE POSER

- Mes produits sont-ils actuellement présents sur le marché de la seconde main et selon quel volume ?
- Quel choix faire entre les différentes formes d'opérationnalisation de la seconde main ?

-36 %

diminution de l'utilisation
moyenne des vêtements
en 15 ans

33 %

des acheteurs de seconde
main sont des *millennials*
(25 – 37 ans)

Source : IFM 2019 et ThredUp 2019



LA LOCATION

→ **L'abonnement et la location représentent des alternatives ou des compléments du modèle économique de la seconde-main.**

Venu des États-Unis, le phénomène de la location de vêtements relève en France d'un usage plus confidentiel. Rent the Runway, site américain lancé en 2009 est aujourd'hui valorisé à 1 milliard de dollars et compte près de 11 millions d'utilisateurs. Ce succès s'explique par la prime à la nouveauté (le site a été élu comme l'une des dix entreprises les plus disruptives au monde par CNBC en 2018), par la taille d'un marché américain ancré dans la culture du bal de promo (le cœur de l'offre de Rent the Runway étant la robe de soirée) et par son offre étendue (modèles et tailles).

→ **Pour autant, les barrières restent élevées en France pour faire de la location un modèle économique pérenne.**

L'offre française est aujourd'hui protéiforme et touche essentiellement le *mid market* et le luxe. Le principe est simple : le consommateur loue une pièce pour environ 10 % de son prix d'achat ou emprunte plusieurs produits via un abonnement. Au-delà du vêtement pour un événement particulier (The Closet, Ma bonne amie, Panoply, The Ethiquette ...), des offres se sont développées dans la chaussure (Atelier Bocage), pour les enfants, les femmes enceintes (Babyclo, Tale me), l'horlogerie (Luxothèque), ou encore le sport (Fusalp). Autre modèle économique en germe, celui de place de marché. Il a par exemple été adopté par Les Cachotières, une plateforme en ligne proposant la location entre particuliers de vêtements milieu de gamme et luxe abordable. Cependant, plusieurs échecs (Instant Luxe, l'Habibliothèque) interrogent sur la viabilité des modèles économiques de la location.

→ **Le cœur de ce modèle réside en fait dans les savoir-faire logistiques**

La capacité à gérer les quantités nécessaires de stocks, à les financer et à générer leur *turnover* rapide, permet l'augmentation de la marge. Le loueur doit avoir suffisamment de stocks pour proposer une offre attractive, éviter la rupture de stock lorsqu'une part importante des produits sont déjà loués et corrélativement permettre le retour le plus rapide possible des produits.

Parallèlement la capacité à gérer le suivi des produits (savoir en permanence où ils sont) mais aussi les envois/réceptions de ceux-ci sont clés.

La préservation de la qualité et de la propreté est un autre défi important pour les modèles économiques de la location. À ce titre, l'une des activités principales d'une plateforme de location est celui...d'une blanchisserie. Rent The Runway est ainsi la plus grande blanchisserie du monde. C'est un moyen fondamental de maintenir la qualité réelle – qui permettra de relouer et donc d'augmenter la marge d'un vêtement – et la qualité perçue pour le consommateur. Il faut donc avoir un système de pressing et/ou de reconditionnement compétitif pour opérationnaliser le modèle de la location. Mais cela pose évidemment la question de l'ancrage RSE du modèle, étant donné l'impact environnemental du nettoyage à sec.

*Seuls 28 % des dirigeants
interrogés pensent que
la location est un levier clé*

*85 % des dirigeants interrogés
estiment que les modèles
d'abonnement ne font pas partie de
leurs priorités stratégiques*

À RETENIR

La location, concept qui émerge aux États-Unis, se développe dans de nombreux secteurs et s'avère délicat à opérationnaliser. Il suppose une logistique sans faille au cœur de la proposition de valeur de façon à gérer les

stocks, les allers-retours de vêtements ainsi que leur entretien et reconditionnement, condition de la valeur qui en est dégagée.



→ Comme pour la seconde main, la location est à ce jour un complément tactique pour la majorité des acteurs

Le groupe Eram a lancé l'Atelier Bocage pour la marque éponyme en 2018 : un mix entre un modèle fonctionnel où le client n'est plus propriétaire mais a l'usage de ses chaussures et un modèle circulaire où une fois rendues, les chaussures sont reconditionnées (jusqu'à 4 fois). Ce concept innovant a été permis par le dépôt de 2 brevets pour le désassemblage de la semelle. Pour répondre à l'érosion du marché de la chaussure, Bocage teste ainsi un modèle alternatif pour générer de la croissance additionnelle.

Les grands magasins investissent également le créneau : en 2018 les Galeries Lafayette se sont associées à la start-up Panoply, pour proposer un service de location de vêtements au rayon luxe. Les clientes pouvaient alors au même étage acheter des robes de luxe à 2 000 € ou les louer pour un tarif de 60 € à 350 €³¹.

31. Source : presse



PÉPITE

Nike Adventure Club

Popularisé par le succès de Dollar Shave Club, le modèle de l'abonnement s'est depuis étendu à la mode, à la beauté, à l'alimentaire, au vin ou encore aux jouets pour enfants.

En août 2019, « Nike Adventure Club », un service destiné aux enfants, a été lancé par Nike. Il permet de recevoir régulièrement de nouvelles paires de baskets Nike ou Converse grâce à un abonnement mensuel, bimensuel ou trimestriel au tarif très attractif (20 dollars pour une paire tous les 3 mois).

Nike a également créé un service de recyclage qui permet de réutiliser ou de donner à des associations caritatives les baskets utilisées.

Avec cette large offre (une centaine de modèles sont proposés), la marque espère fidéliser un jeune public et leurs parents. Ce modèle de location/abonnement pour enfants s'avère être une opérationnalisation particulièrement

pertinente puisque les parents doivent renouveler régulièrement la garde-robe de leurs enfants qui changent de taille.

Les modèles de location/abonnement à court terme offrent en effet une proposition de valeur intéressante pour les segments où les utilisateurs ont des besoins à court terme. Pour autant le modèle de l'abonnement pourrait-il transformer durablement les modèles économiques de la mode, comme il l'a fait dans l'automobile ? Quintessence du passage de la possession à l'usage, le modèle économique de l'abonnement, connexe de celui de la location, pourrait être une rupture extrêmement forte des modèles économiques de la mode. Il justifierait le renouveau permanent des collections, mais supposerait un *pricing* totalement renouvelé, un travail très important sur la fidélisation et le coût d'acquisition des clients et la gestion de la fin de vie des produits (recyclage, revente).

Sources : presse

LES PREMIERS PAS

La RSE au cœur des modèles économiques de la mode



Le défi

Comment allier RSE et *sourcing* de matières premières de bonne qualité lorsque l'on fabrique des collections de petites tailles et que l'on peut difficilement se procurer les meilleurs tissus ?

La réponse

L'*upcycling* peut être une solution à envisager. La start-up Uptrade est un bureau d'achat de matières premières destinées à des créateurs produisant de petites séries. Uptrade rachète des surstocks de matières premières, à des fabricants, façonniers et marques de mode, et les revend à des acteurs pratiquant l'*upcycling*, ou encore à de jeunes créateurs désireux de fabriquer de petites séries avec des matières premières de bonne qualité auxquelles ils n'auraient pas pu avoir accès autrement, en limitant ainsi la production de matières premières.

L'enseignement

Les moyens financiers limités des jeunes acteurs font émerger de nouveaux modèles de coopération, permettant d'accéder à des matières premières à un prix raisonnable et d'ancrer leur création dans une démarche responsable.

Source : Entretien IFM-Kea&Partners

QUESTIONS À SE POSER

- Ai-je les moyens logistiques de proposer un service de location ?
- Un service de location/abonnement peut-il m'apporter une clientèle additionnelle ?
- Ai-je une gamme suffisamment large pour proposer un service attractif ?
- Quel serait le bon *pricing* pour être à la fois attractif et rentable ?

Innovation et technologies, boosters de demain

La dernière décennie a été marquée par l'émergence de nombreuses « briques technologiques » qui sont venues bouleverser un ou plusieurs maillons de la chaîne de valeur des entreprises du secteur de la mode.

Ces technologies peuvent être :

- Endogènes et spécifiques aux industries de la mode, notamment en ce qui concerne l'amont de la filière (nouveaux matériaux ou outils de conception des produits) et répondent en général dans ce cas à une recherche de réduction de l'impact environnemental et à une optimisation des ressources engagées dans le processus créatif.
- Exogènes et appliquées par le secteur au même titre que d'autres filières. L'émergence de l'intelligence artificielle, du *Cloud*, de la RFID, de la réalité virtuelle ou augmentée ou encore de la fabrication additive a eu

un impact sur l'ensemble de la chaîne de valeur dans la mode, mais particulièrement dans l'aval de la filière (chez les marques et distributeurs).

Le degré d'imprégnation de ces technologies varie fortement selon les entreprises du secteur, en particulier selon leur taille et leur position dans la chaîne de valeur. Pour autant, ce sujet s'intègre pleinement dans une réflexion sur les modèles économiques car il apporte des réponses aux deux enjeux majeurs de la filière que sont son besoin de flexibilité accrue dans un contexte d'incertitude toujours plus forte, et sa nécessaire réinvention autour d'une plus grande responsabilité sociale et environnementale.

Si l'on observe les composantes du succès d'un modèle économique, à savoir une proposition de valeur forte (offre, service, ciblage...) et une chaîne de valeur efficace (opérations et modèles de revenu), on peut constater que les technologies adoptées par les acteurs de la mode renforcent à la fois leur singularité en amplifiant leur USP (*Unique Selling Proposition*) et les aident à gagner en efficacité. Pour autant la mesure de l'impact de ces inno-



À RETENIR

Le secteur de la mode peut à première vue sembler moins enclin à s'approprier les différentes innovations technologiques apparues ces dernières années.

La situation est différenciée selon le type d'acteurs et les briques technologiques.

Sur l'amont, les principaux enjeux concernent la réduction de l'impact environnemental du secteur via l'utilisation de nouvelles matières, de nouveaux processus productifs ou créatifs. Sur ces questions, les investissements nécessaires et les compétences à acquérir expliquent que ce sont principalement les grands *leaders* du luxe ou du *mass market* qui affichent la plus forte maturité.

Sur l'aval, les principaux usages sont liés au digital et visent à l'optimisation de la performance. Le plus fort ROI (retour sur investissement) de l'acquisition de ces outils et méthodes explique leur plus fort développement au sein du secteur.

Mais l'innovation dans le secteur dépasse les seuls outils digitaux et doit amener les entreprises à passer d'une culture de la nouveauté, où elles testent les technologies sans véritable stratégie, à une culture de l'innovation où les objectifs recherchés et les moyens sont clairement identifiés.

Ce n'est qu'à cette condition que les entreprises du secteur pourront accélérer leur transformation sur des sujets aussi majeurs que l'expérience client, les nouveaux matériaux ou les processus de fabrication.

ventions est encore incomplète et le risque existe de les utiliser pour de mauvaises raisons (attirance pour les « *shiny objects* », FOMO...) ou de façon insuffisante, de sorte que le coût de leur mise en œuvre peut être supérieur aux gains possibles. Or, les gains en termes de performance peuvent être substantiels si ces outils sont mis en œuvre à bon escient.

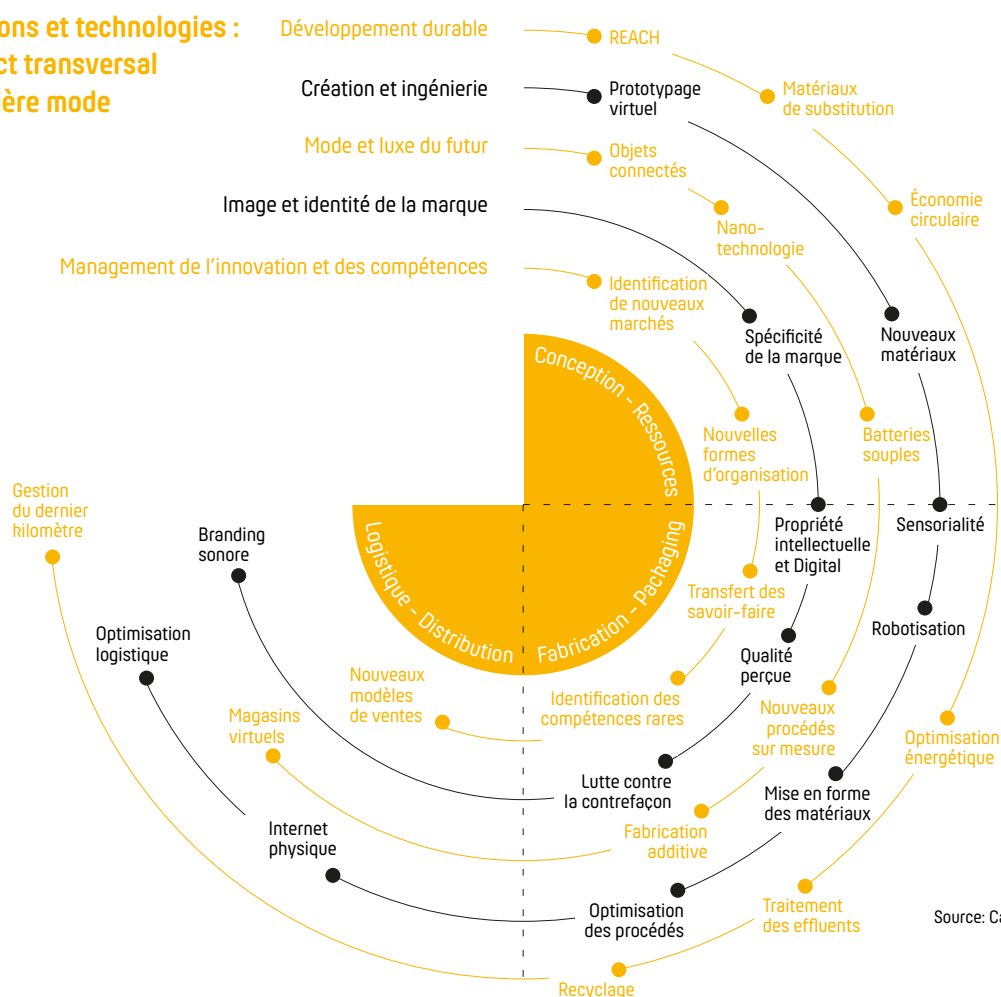
Ce thème de l'innovation présente un degré de maturité moindre chez les acteurs interrogés qui peut s'expliquer par une volonté des marques de prioriser leurs investissements sur les sujets plus urgents (digital et international), une difficulté à identifier les bonnes solutions technologiques susceptibles de générer valeur ajoutée et ROI (retour sur investissement).

Ce champ de l'innovation devient néanmoins essentiel avec des solutions et des acteurs accessibles à tous pour créer de nouveaux axes de différenciation et d'optimisation. Un premier travail de tri doit être mené pour distinguer les technologies les plus pertinentes en fonction des objectifs suivis. Nombreux sont en effet les chantiers qui peuvent potentiellement être ouverts sur des sujets aussi divers que l'expérience client, la *supply chain* ou l'assortiment.

Toutes ces mutations ne présentent pas le même potentiel de transformation pour les entreprises et chacune doit les mettre en perspective avec ses propres objectifs en termes de *business*. À ce stade, la *fashion tech* qui a trouvé des cas d'usage dans le *retail* a connu une accélération plus forte que les innovations issues de l'amont de filière, qui sont davantage dans une logique « *push* » que « *pull* ».

Qui plus est, les entreprises doivent trouver la bonne formule pour sourcer, adopter et intégrer ces différentes technologies. Si les stratégies d'*open innovation* restent l'apanage des grands groupes, d'autres options moins coûteuses peuvent être trouvées au cas par cas. Une forte volonté des dirigeants d'engager une véritable stratégie d'innovation est dans tous les cas un premier pré-requis nécessaire, le second étant l'implication des équipes à tous les niveaux décisionnels. Il est fondamental que le *middle management* soit convaincu du bien-fondé de cette stratégie, qui est par essence transversale et change les habitudes acquises. L'existence de silos et d'objectifs parfois contradictoires entre *business units* peut limiter l'impact de ces changements malgré les impulsions données à la tête de l'entreprise.

Innovations et technologies : Développement durable un impact transversal sur la filière mode



LES INNOVATIONS SPÉCIFIQUES DU SECTEUR

Le secteur de la mode a généré des innovations importantes tant dans le *hardware* (nouvelles fibres, techniques de découpe, d'ennoblissement, robotique...) que dans le *software* (conception 3D, ateliers connectés...).

Sur l'amont, la création de fibres innovantes suit deux voies principales : l'apport de nouvelles fonctionnalités (performance, connectivité, thermorégulation, micro-encapsulation...) ou la réduction de l'impact environnemental (utilisation d'une base de fibres naturelles, biodégradabilité...).

En ce qui concerne les textiles innovants axés sur la performance, l'univers du sport et du *sportswear*, en termes d'acteurs et de produits, est en pointe. Ultime barrière entre la peau et son environnement, les tissus innovants de dernière génération permettent des bénéfices aussi variés que l'amélioration de la circulation sanguine, la relaxation musculaire ou une meilleure respiration des pores. Un effort de recherche important concerne également la valorisation de nouvelles fibres utilisant les déchets de produits naturels (bananes, ananas, bois, pétales de rose...) qui pour l'heure nécessite encore certains traitements chimiques ; d'autres entreprises s'inscrivent dans une démarche de biomimétisme et tentent au contraire de reproduire en laboratoire certains attributs de fibres naturelles.

L'innovation liée au recyclage devient un champ stratégique pour la filière et s'intègre dans une réflexion globale sur l'économie circulaire dans la mode et sur la capacité en fin de cycle de vie de réutiliser les fibres utilisées dans

la création d'un vêtement. La démarche « *cradle-to-cradle* », incarnée dans sa version grand public par l'application My eP&L développée par Kering ou par l'application Making mise en œuvre par Nike il y a déjà une dizaine d'années pour ses designers, va dans ce sens : il s'agit de mettre à disposition des utilisateurs des outils dynamiques de mesure de l'impact environnemental en fonction des choix qu'ils opèrent en termes de design (choix de matières, de couleurs...). La start-up britannique Worn Again a pour sa part développé un solvant permettant de décontaminer les vêtements usagés qu'ils soient en coton ou en polyester et de « boucler la boucle » en en tirant une nouvelle matière première utilisable par les entreprises.

Les principaux développements dans l'univers de l'ennoblissement textile (teinture et apprêts) tendent à réduire les externalités négatives de cette activité (usage d'eau important et utilisation d'apprêts chimiques) pourtant essentielle dans la valeur perçue des vêtements (toucher, brillance...). La conception des produits a, elle aussi, été impactée par les deux mutations majeures que représentent la moindre saisonnalité de l'activité et la montée des préoccupations environnementales. Des outils de modélisation en 3D sont de plus en plus utilisés dans une optique de « *mass customization* » pour proposer une offre proche du sur-mesure pour chaque client et optimiser en parallèle les emplois matières et ressources engagées. De telles solutions sont proposées par Neatek ou Lectra.

Cette recherche d'une amélioration constante de la qualité des produits et des processus de fabrication amène également les fabricants à utiliser des machines connectées, capables via plusieurs centaines de capteurs d'analyser leur environnement et leur état. Certaines machines

À RETENIR

À chaque étape de la chaîne de valeur (*sourcing*, fabrication, distribution), le secteur de la mode a su développer des solutions innovantes qui répondent aux enjeux contemporains à la fois économiques (incertitude des marchés, optimisation des ressources) et environnementaux (durabilité, circularité)

L'innovation constitue un élément de différenciation parfois sous exploité, alors qu'elle constitue un champ ouvert quel que soit le niveau de gamme (du *mass market* au luxe) ou la taille des acteurs (start-up ou grands groupes).

3 champs d'innovation à investiguer : les fibres innovantes ou la réutilisation des fibres, l'ennoblissement et le processus de fabrication



se règlent également automatiquement en fonction des préférences de l'opérateur qui les utilise. Le concept d'industrie 4.0 pourrait à terme s'implanter dans le secteur de la mode en ce qu'il résonne avec ses besoins d'efficacité et de flexibilité qui sont les facteurs de réussite des modèles à succès.

Les matières et la fabrication ne sont pas les seuls champs dans lequel la mode engage une mutation vers plus d'efficacité : la distribution des produits, notamment en B-to-B,

est également touchée par un mouvement de digitalisation à travers l'émergence d'acteurs comme Le New Black, Joor ou Ordre, qui agissent comme des showrooms virtuels et permettent de fluidifier les relations entre marques et *retailers* pendant et en dehors des périodes de Fashion Week. La crise du Covid-19 est de nature à renforcer l'usage de ce type d'outils.

FICHE PRATIQUE

Biotechnologies et nouveaux matériaux : un champ plein de promesses

Les biotechnologies constituent l'un des domaines les plus prometteurs parmi les différents champs de l'innovation textile. Cette approche consiste à modifier génétiquement des organismes (bactéries, déchets de produits) pour créer de nouveaux matériaux aux fonctionnalités intéressantes. Face aux critiques croissantes que suscite l'usage des nanotechnologies (existence d'allergies, présence de perturbateurs endocriniens, perte d'effet avec la lavabilité), les biotechnologies peuvent apparaître comme une piste plus respectueuse de la santé et de l'environnement.

Les solutions développées visent principalement à réduire l'impact environnemental du secteur textile par la création de fibres alternatives au coton (très consommateur d'eau et d'intrants chimiques) ou aux fibres issues de la pétrochimie. La fibre Nullarbor développée par l'entreprise Nanollose est par exemple une nouvelle fibre cellulosique basée sur des déchets de noix de coco.

La question de l'impact environnemental des teintures est également adressée soit par la création de nouveaux types de teintures (telles que les teintures bactériennes) soit par la mise au point de nouveaux procédés de fixation des teintures tels que le CO² super critique développé par l'entreprise Dyecoo.

Ces technologies entrent principalement dans le secteur de la mode via les acteurs du luxe, du fait de la faiblesse des quantités produites et du prix souvent élevés de ces nouveaux matériaux, et ceux du *sportswear*, friands de nouvelles fonctionnalités.

Pour autant, les passerelles existantes entre les acteurs de la technologie et ceux de la mode doivent être renforcées. De nouveaux défis sont à relever :

- La mode doit devenir un potentiel de développement pour les sociétés de biotechnologie à l'instar de la santé ou de l'industrie cosmétique
- La filière s'approprie les technologies ayant déjà fait leurs preuves dans d'autres domaines d'activité et peut devenir en pointe sur les sujets liés à la *deep tech*
- Les acteurs de la filière doivent mobiliser des moyens pour se positionner sur de nouveaux segments et dépasser les limites culturelles (mauvaise perception des OGM en France), accélérer la connaissance de ces nouvelles techniques et métiers, et trouver des sources de financement.

Plus que jamais, un facilitateur propre à la filière mode, qui pourrait suivre le modèle des SATT, aurait toute sa pertinence pour promouvoir et développer cette nouvelle grappe d'innovations dont nous ne sommes qu'aux prémices.

SATT : Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologies

Sources : IFM



PÉPITE

Uniqlo : l'innovation textile au cœur de la proposition de valeur



Fondé en 1984, Uniqlo s'est donné comme mission d'accompagner les consommateurs dans les usages contemporains du vêtement (confort, légèreté, versatilité). Sa différenciation réside principalement dans les fonctionnalités des produits, basées sur des innovations textiles, qui expriment la philosophie de l'enseigne : le Lifewear. Uniqlo mène une veille permanente sur les nouvelles fonctionnalités que l'innovation sur les fibres et les matériaux peut apporter. Cette approche très spécifique au sein du secteur a pu amener Tadashi Yanai, le CEO d'Uniqlo, à déclarer : « *Uniqlo is not a fashion company; it's a technology company.* »

Cette capacité du *retailer* japonais à démocratiser des innovations matières avancées tient à plusieurs facteurs :

- Une taille critique qui permet d'amortir les coûts incompressibles liés à la mise en marché de ce type d'innovation. D'une façon générale, ce sont les grands acteurs du *sportswear* (Adidas, Nike), de l'*athleisure* (Lululemon, Under Armour), du luxe (LVMH, Kering), qui sont en mesure de se présenter comme des débouchés crédibles pour ces nouveaux matériaux.
- Un écosystème spécifique au Japon, où de grands acteurs de la création de fibres et matériaux (Toray, Teijin, Kuraray, Unitika) développent des solutions pertinentes pour l'industrie textile.

Le partenariat stratégique noué en 2006 entre Toray et Uniqlo est à ce titre exemplaire. Cette communication intense entre l'amont et l'aval est l'une des clés de réussite du modèle économique d'Uniqlo. La remontée d'informations vers l'amont notamment en termes d'usages permet à Toray d'explorer des pistes pertinentes et de travailler dans la direction souhaitée par Uniqlo.

Que retenir de ce modèle et comment faire de l'innovation matière un élément de différenciation stratégique ?

- La nécessité d'une vision claire sur les fonctionnalités attendues de la matière, sur les usages associés et les besoins identifiés. Les marques doivent savoir ce qu'elles cherchent, les bénéfices produits attendus et avoir défini une stratégie d'innovation univoque. L'utilisation d'une matrice mettant en regard l'importance plus ou moins forte des bénéfices produits attendus avec l'accessibilité des technologies (en termes de coût et de maturité) peut permettre de définir un plan d'action.
- En termes de méthode, les marques doivent passer d'une culture de la nouveauté (adopter les technologies dont on parle par un phénomène d'imitation ou de FOMO) à une culture de l'innovation qui permet d'identifier les leviers technologiques pertinents pour eux. Ce changement culturel suppose une capacité à mener une veille sectorielle mais aussi adjacente sur d'autres secteurs d'activité parfois plus avancés sur certains sujets (santé, beauté-cosmétique). Elle peut également réclamer une approche partenariale, intra-groupe ou collective sur le périmètre de la filière car elle est difficile à porter pour un acteur isolé.

Sources : presse

« *Uniqlo is not a fashion company; it's a technology company.* »

LES TECHNOLOGIES TRANSVERSALES QUI BOULEVERSENT LE SECTEUR

En parallèle de ces innovations propres au secteur, les technologies clés telles que la *blockchain*, la RFID ou l'intelligence artificielle modifient radicalement les manières de travailler dans le secteur de la mode.

En termes d'application pour l'industrie, la *blockchain* constitue un outil pertinent pour au moins deux cas d'usage :

- La protection de la propriété intellectuelle et la lutte contre la contrefaçon, car les outils existants ont en général une portée limitée en termes de zone géographique et ont un coût important. La *blockchain* peut être utilisée pour enregistrer les créations des entreprises à l'échelle mondiale et à moindre coût.
- La traçabilité et la transparence sur les processus. L'industrie de la mode est souvent critiquée pour le manque d'informations qu'elle fournit sur ses processus, en particulier en ce qui concerne l'approvisionnement en matières premières et les conditions de fabrication des produits. Certaines entreprises utilisent désormais la *blockchain* pour certifier leurs politiques de fabrication et partager avec leurs clients des informations infalsifiables.

Cependant, ce nouvel outil a plusieurs limites : technologiques (il permet moins de transactions sur une période donnée par rapport aux autres technologies), environnementales (dans l'énergie requise pour générer un bloc) et juridiques (les contrats qui utilisent cette technologie

pourraient ne pas avoir la même force juridique que les contrats traditionnels).

La généralisation de l'usage des puces RFID, permise par un coût unitaire est en très forte diminution, a permis des avancées majeures sur le niveau de granularité des analyses sur la gestion des stocks et leur affectation optimale, et sur la traçabilité des produits notamment. L'intégration de cette technologie par les entreprises du secteur de la mode a eu des effets significatifs sur leurs performances (meilleure affectation des produits dans le parc de magasins, gestion plus fine de la démarque...) mais également sur leurs relations avec les clients en permettant une plus forte transparence sur les processus et les chaînes d'approvisionnement dans un contexte de globalisation du *sourcing*.



À RETENIR

De nombreuses briques technologiques matures peuvent permettre aux acteurs de la filière mode d'améliorer leurs performances (via un meilleur contrôle des processus) ou de booster leur proposition de valeur (renforcement de la singularité du produit ou du *storytelling*, ciblage plus pertinents de clientèles...)

Pour autant, la mise en œuvre d'une stratégie d'innovation au sein de l'entreprise nécessite une clarification quant aux objectifs et aux moyens mis en œuvre.

L'intelligence artificielle redessine également en profondeur les pratiques pour chacun des maillons de la chaîne de valeur, de la création à la distribution.

En termes d'inspirations créatives, il est d'ores et déjà possible d'analyser les produits d'une ou plusieurs marques et d'en tirer des *patterns* qui peuvent compléter l'inspiration humaine telle que proposée dans les cahiers de tendance par exemple. On peut imaginer qu'à l'instar d'autres industries créatives, des outils tels que les GAN (*Generative Adversarial Networks*) permettent un nouveau dialogue homme-machine en tirant le meilleur de chacun.

Un usage également pratiqué aujourd'hui concerne l'analyse des collections pour la construction d'un assortiment plus pertinent. À partir de données sur les produits, les prix, les stocks, plusieurs start-up (Daco, Retviews ou encore Heuritech) proposent des éclairages complémentaires aux chefs de produits. À titre d'exemple, la start-up Heuritech, accélérée par LVMH à Station F, a noué un partenariat avec Dior pour aider la marque à tracker ses produits Instagram grâce à son outil de reconnaissance visuelle, étant donné que les utilisateurs mentionnent rarement la marque lorsqu'ils postent une photo d'un de ses produits.

L'intelligence artificielle est pour le moment moins utilisée dans l'amont et la logistique mais certains acteurs se positionnent sur le sujet afin d'anticiper au mieux les éventuelles ruptures de chaînes logistiques ou goulots d'étranglement. Plusieurs entreprises de la logistique aval ont développé des solutions en ce sens qu'elles mettent à disposition des marques et *retailers*, suivant en cela l'exemple d'Amazon qui a fait de l'analyse de données sur l'ensemble du processus achat-approvisionnement un de ses facteurs de réussite.

L'utilisation de l'IA dans la vente est quant à elle à un stade de développement avancé. Ciblage de plus en plus fin, *product shuffling*, sont quelques exemples de possibilités offertes par un usage poussé de la data client. Afin de gagner en pertinence, les *retailers* et les marques raisonnent de moins en moins en termes de catégories (socio-démographie, typologies de clientèle type R-F-M – récence, fréquence, montant) pour privilégier des approches basées sur le comportement en temps réel des prospects et des acheteurs (parcours d'achat, mise en panier...) et adopter les réponses les plus pertinentes en temps réel.

L'utilisation du *machine learning* représente donc pour les acteurs de la mode une source unique de compréhension et d'évaluation en continu de leurs opérations. Pour autant, cet outil nécessite de définir des objectifs et une stratégie clairs et adaptés.

FICHE PRATIQUE

Comment mettre en œuvre une stratégie d'IA pertinente : la vision de Paul Mougnot (daco.io)



Pour souhaitable qu'elle soit, l'utilisation de la data suppose un certain nombre de prérequis qui conditionnent sa pertinence :

La vision stratégique

Vous pouvez avoir les meilleurs outils de données et d'IA, si vous n'avez pas de stratégie, vous ne pourrez réaliser que des projets à faible valeur ajoutée. L'identification des principaux enjeux en termes commerciaux, la priorisation des projets et la mise en place de projets à « gains rapides » apparaissent comme des étapes nécessaires afin de tester cette technologie.

La gestion du changement

Les projets d'IA sont principalement des projets humains. Dès le départ, il est essentiel de trouver la bonne façon d'attirer et de retenir les talents, de transformer les processus et éventuellement les structures pour vraiment inclure de nouvelles utilisations de l'IA.

La quantité de données

Pour créer un modèle d'IA, vous devez l'alimenter avec des données. Même dans les grandes entreprises, des silos peuvent se former au fil du temps avec de nombreuses sources de données représentant le même phénomène – par exemple l'évolution des stocks. L'un des facteurs clés de succès ici est de pouvoir créer une source unique de vérité. De plus, dans la vente au détail, toute base de données de vente au niveau SKU peut avoir des milliards de lignes, donc lorsque vous exécutez le calcul sur toutes les colonnes de ces bases de données, une infrastructure dédiée est souvent nécessaire. Il peut s'agir d'une base de données ou d'un simple serveur. La clé est de pouvoir le faire évoluer facilement si nécessaire.

La qualité des données

Cela semble être une condition préalable évidente mais de nombreux projets d'IA sont menacés par le manque de données exhaustives et bien étiquetées. Ainsi, le premier sujet de tout projet de personnalisation devrait être les stratégies de collecte de données (où puis-je trouver ou acquérir des données ?), puis les stratégies de préparation des données (comment puis-je transformer ces données pour m'assurer d'avoir toutes les informations nécessaires) et enfin la visualisation des données (analyse et partage de l'information, création d'une équipe dédiée...).

Source : Entretien IFM-Kea&Partners

INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES ET NOUVEAUX PARTENARIATS INDUSTRIELS

L'innovation technologique n'est qu'un des aspects de la manière dont les acteurs de la mode cherchent à se différencier et à repenser leur modèle économique. Nous assistons en parallèle à l'émergence de nouvelles alliances entre certains acteurs du secteur pour repenser les organisations traditionnelles en jouant en particulier sur la répartition des marges dans la filière.

La concentration croissante du secteur de la mode rend nécessaire pour les nouveaux entrants l'invention de modèles économiques alternatifs. Face à des acteurs verticalement intégrés ou disposant d'un pouvoir de marché important, il peut s'avérer nécessaire de bâtir de nouveaux partenariats pour peser et ne pas risquer d'enregistrer les performances dégradées propres aux modèles qui ont peu de prise sur la chaîne de valeur.

Le modèle des DNVB a déjà été évoqué et incarne une tentative d'intégration de la création à la distribution qui peut permettre de dégager les marges suffisantes à un développement pérenne. Dans la distribution mais aussi les approvisionnements, le partenariat peut également permettre de rivaliser avec les acteurs intégrés.

La mutualisation de ressources, sous l'ombre d'un groupe ou d'une holding, constitue pour des structures fragiles telles que les marques émergentes une manière de concilier développement rapide et investissement raisonné.

Des acteurs comme Experienced Capital Partners (EXCP), New Guards Group ou les investissements du groupe Tomorrow Ltd, illustrent des modèles de mutualisation de ressources et de compétences.

EXCP met à disposition des marques et concepts dans lesquels il investit des ressources financières et humaines, principalement dans l'univers du luxe abordable. L'expertise *retail*, merchandising et digitale permet aux entrepreneurs accompagnés d'accélérer leur dynamique de développement.

New Guards Group, qui regroupe plusieurs marques parmi lesquelles Off-White, a développé pour sa part un partenariat avec des fabricants qui rend possible de développer des produits de la conception à la mise en vente en 3 semaines. Ce modèle de « *luxury fast fashion* » est rendu possible par trois éléments :

- La notoriété préexistante des « *curators* » qui dirigent les marques du groupe et leur capacité à mobiliser leur communauté digitale ;
- L'offre centrée sur un produit à forte rentabilité et facile à produire : le t-shirt.
- Une solution de *supply chain* dédiée en Italie avec des usines qui travaillent 24/7 pour les marques du groupe.

À RETENIR

Les acteurs ne bénéficiant pas d'un pouvoir de marché important (marques émergentes, fabricants, prestataires...) commencent à nouer des partenariats sur lesquels ils peuvent bâtir un avantage concurrentiel, via la mutualisation des ressources, l'échange d'informations ou la recherche d'agilité.

La capacité des acteurs à réconcilier les enjeux amont (rythme d'approvisionnement, qualité...) et aval (pertinence de l'offre et désirabilité) constitue une clé de réussite majeure.



Ce type de nouveaux partenariats industriels, de même que des initiatives prises en Belgique ou au Japon témoignent à quel point l'accès à l'amont (approvisionnement et *sourcing*) et la recherche d'un alignement des objectifs entre fabricants et marques constituent des axes stratégiques majeurs projets. Spécifiquement dans un contexte où la logistique amont doit s'adapter au rythme effréné impulsé par les *retailers* et les réseaux sociaux.

Les performances du groupe New Guards et la désirabilité de ses marques, principalement de Off-White, lui ont permis d'accroître son pouvoir de marché et d'obtenir des conditions avantageuses de la part des *retailers*.

Sans avoir recours à l'intégration verticale (qui est la stratégie mise en œuvre par les leaders du luxe et des acteurs comme Inditex) et donc avec un engagement financier plus limité, New Guards Group a réussi à bâtir un avantage concurrentiel sur la base de ces partenariats stratégiques.

FICHE PRATIQUE

Des partenariats pour le développement de nouvelles marques : l'exemple de Tomorrow Ltd et Coperni

Le groupe Tomorrow Ltd, principalement connu pour ses activités de showrooms dans la plupart des capitales de la mode, a pris des participations dans trois marques créatives dont la marque française Coperni.

Le groupe prend à sa charge le développement des collections, leur distribution et peut aller jusqu'à la gestion de la vente au détail et la présence sur les plateformes telles que JD ou Alibaba.

Ce modèle qui rappelle celui de la licence en diffère par l'investissement du groupe dans les marques. Cette opération vise à aligner les visions et les intérêts parfois opposés qui peuvent exister entre marque et licencié. Le groupe met également à disposition de ses marques sa plateforme

qui regroupe des experts dédiés sur la plupart des sujets (*supply chain, sustainability...*) qu'elles ne seraient pas en mesure d'intégrer avec leurs faibles moyens.

Des partenariats de ce type commencent à voir le jour, principalement portés par des acteurs italiens (par exemple Staff et la marque française Koché). D'aucuns pointent les difficultés intrinsèques de ce modèle qui restreint l'autonomie des créateurs dans leurs décisions stratégiques dans la mesure où la part qu'ils touchent sur les ventes réalisées est faible et ne leur permettrait pas d'assurer leur développement.

Sources : Entretien IFM-Kea&Partners







LES PREMIERS PAS

La vision de Yann Rivoallan (The Other Store)

Le défi

Dans un environnement où l'innovation a permis en quelques années de réaliser des sites très facilement avec des moyens limités sans avoir en permanence à ses côtés un « technicien », le défi reste la capacité des marques à allier marketing et innovation.

La réponse

Des acteurs proposent d'intervenir auprès des sociétés pour les accompagner dans leur stratégie digitale et optimiser l'utilisation de ces nouvelles plateformes comme Shopify ou Woocommerce. Cet accompagnement va de la déclinaison de la stratégie de l'entreprise sur le digital à la création de nouveaux outils, comme la gestion des ventes privées sur Shopify.

L'enseignement

Les jeunes marques aussi habiles soient-elles dans l'utilisation des nouvelles technologies ont souvent besoin d'identifier le bon partenaire pour s'assurer de la bonne déclinaison de leur stratégie sur le digital, canal de plus en plus important dans leur développement.

Source : Entretiens IFM-Kea&Partners



PARTIE 2

Les caractéristiques des modèles gagnants

90	Les marques de création
106	Le segment premium et luxe abordable
122	Le segment milieu de gamme
130	Le segment d'entrée de gamme
138	Mise en perspective des modèles gagnants post-crise

Cette seconde partie est dédiée à la caractérisation de « modèles économiques gagnants ». Les thèmes étudiés en partie I sont les paramètres clés de ces modèles gagnants, activés à des degrés distincts et déclinés spécifiquement selon les segments et les étapes de développement.

Quels sont les modèles gagnants d'aujourd'hui et de demain ? Quelles sont les clés de réussite des acteurs qui s'inscrivent aujourd'hui dans une dynamique positive de croissance de chiffre d'affaires et de rentabilité ? Quelles sont les étapes clés de développement et les inflexions associées ?

Une vingtaine de modèles économiques ont été identifiés, caractérisés en intégrant les spécificités de chaque segment, taille ou étapes de développement des marques.

Cette caractérisation repose sur l'approche méthodologique suivante :

Étape 1 : Cartographie de marques.

Cette cartographie a été réalisée sur la base de critères financiers de comptes publiés d'un panel de marques.

Les critères de sélection ont été les suivants :

- Chiffre d'affaires supérieur à 2 millions d'euros
- Croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires positive au cours des derniers exercices (des comptes déposés en 2015 aux comptes déposés en 2018³²)
- EBITDA positif a minima lors du dernier exercice clos

Étape 2 : Enrichissement et étude détaillée des « modèles gagnants ».

Les paramètres économiques et opérationnels, les leviers et étapes de développement, ont été caractérisés et modélisés (comptes publiés, entretiens, presse spécialisée, analyses Kea&Partners et IFM).

Sur chaque segment de marché sont présents des acteurs dynamiques et performants. Cela signifie que le champ des possibles est ouvert, quel que soit le segment sur lequel un acteur se positionne, qu'il soit déjà installé ou qu'il lance son activité.

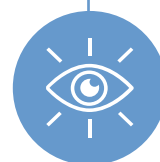
Les « modèles gagnants » identifiés sont aussi bien des marques indépendantes que des marques appartenant à des groupes ou fond d'investissements.

Les DNVB et les marques engagées, confirment leur capacité à se déployer efficacement et de manière rentable.

32. Au moment de l'analyse financière, peu de comptes pour l'exercice clos en 2019 par les marques étudiées étaient disponibles sur les bases de données consultées. Nous avons donc circonscrit le périmètre des données afin d'étudier des bases comparables.

EN UN CLIN D'ŒIL

Synthèse des métriques des modèles gagnants par segment



	Marques de création			Premium et luxe abordable			Milieu de gamme		Entrée de gamme	
	2-5 M€	5-20 M€	20-50 M€	Bloobusters	Marques créatives	Nouvelles marques créatives	Milieu de gamme	DNVB	Acteurs référents	Nouveaux acteurs
CAGR CA	20 - 50 %	25 - 60 %	5 - 35 %	10 - 20 %	10 - 20 %	10 - 45 %	1 - 10 %	10 - 20 %	4 - 5 %	20 - 25 %
EBITDA	-20 - 15 %	0 - 20 %	10 - 25 %	16 - 18 %	15 - 22 %	5 - 10 %	5 - 20 %	7 - 20 %	6 - 12 %	8 - 10 %
Poids du digital	5 - 20 %			15 - 20 %			10 - 35 %		5 - 20 %	
Poids de l'international	60 % et +			40 % et +			30 % et +		20 - 30 %	

ÉTUDE DÉTAILLÉE DES « MODÈLES GAGNANTS » : CARACTÉRISTIQUES ET LEVIERS STRATÉGIQUES

Les « modèles gagnants » ont été analysés et classés par segment de marché. La définition de chaque segment s'appuie sur une définition générique et multicritères : cible client, proposition de valeur, positionnement prix, pénétration internationale, etc. Le positionnement prix est illustré par un produit pivot. Ci-dessous les points de repère pour la robe (prix de vente TTC, hors promotion)

- « Marques de création » (prix moyen supérieur à 500 €)
- « Premium et luxe abordable » (prix moyen entre 100 € et 500 €)
- « Milieu de gamme » (prix moyen entre 30 € et 100 €)
- « Entrée de gamme » (prix moyen inférieur à 30 €)

Pour chaque modèle, nous avons étudié le mix de chiffre d'affaires et la structure des coûts d'exploitation par seuil de chiffre d'affaires, ainsi qu'un certain nombre d'indicateurs clés opérationnels.

→ Glossaire des postes étudiés sur les comptes de résultats des « modèles gagnants »

CA *wholesale*

Part de chiffre d'affaires réalisé sur le canal *wholesale* (auprès de distributeurs), incluant le *wholesale* effectué on-line

CA *retail*

Part de chiffre d'affaires réalisé sur le canal *retail* (dans les boutiques de la marque détenues en propre ou franchisées)

CA *online* (*e-shop* propre)

Part de chiffre d'affaires réalisé sur l'*e-shop* propre de la marque (incluant les ventes sur mobile)

LFL

Croissance de chiffre d'affaires succursales like for like (à périmètre constant)

CA international

Part du chiffre d'affaire réalisé hors de France

CA CAGR

Taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaire

Nombre de points de vente

Nombre de points de vente exclusivement dédiés à la marque (détenus en propre ou en franchise)

COGS

Cost of goods sold : coût d'achat des produits vendus

Masse salariale réseau

Somme des rémunérations brutes chargées versée par l'entreprise à ses équipes réseaux (boutiques en propres et corners en concession)

Loyers et charges locatives

Sommes des loyers et charges locatives (réseau)

Frais marketing et digital

Somme des coûts marketing *online* et *offline* (communication, publicité, media, promotion...)

Logistique / Transport

Somme des dépenses liées aux flux des marchandises (transports, stocks,...)

Frais de siège

Somme des dépenses nécessaires au fonctionnement de la structure

Coefficient d'entrée

Ou coefficient multiplicateur, ou mark-up : ratio entre le prix de vente *retail* TTC et le prix de revient industriel

L'ensemble de ces indicateurs est exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires HT.

Les comptes de résultat suivants présentent simultanément le minimum et le maximum des ratios observés pour les « modèles gagnants » identifiés.

Les marques de création

CARACTÉRISTIQUES COMMUNES

→ Caractéristiques communes des marques de création

L'appellation « marque de création » regroupe des marques qui ont, « un geste créatif unique ». Cette identité créative, incarnée par le designer, s'accompagne d'un travail important sur l'image de la marque ou du designer lui-même, dès la fondation de la maison. Les marques de création proposent de nouveaux univers ou visions de notre époque, déclinés dans les collections, l'expérience client *on line / off line* ou les réseaux sociaux.

Les modèles proposés créent une forte désirabilité pour une cible client spécifique (clientèle internationale, modeuse, CSP + /++). À l'origine de nouvelles esthétiques, ils s'inscrivent dans le segment de prix le plus élevé du marché (supérieur à 500 €), en cohérence avec le pouvoir d'achat de la cible client (un seuil maximum de 2 500 €, sauf produits d'exception).

*« Il est nécessaire d'ancrer
un geste créatif dans une réalité
économique »,*

Delphine Le Mintier-Jonglez, Directrice
d'investissements Mode et Luxe, bpfiance

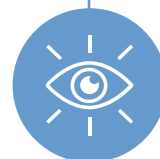
Comptes de résultat génériques de « modèles gagnants » marques de création selon leur chiffre d'affaires

À noter, les comptes de résultat suivants présentent simultanément le minimum et le maximum des ratios observés pour les « modèles gagnants » identifiés

	2 M€ - 5 M€ de CA		5 M€ - 20 M€ de CA		20 M€ - 50 M€ de CA	
Mix distribution						
CA wholesale	80 %	100 %	60 %	90 %	35 %	90 %
CA retail	0 %	0 %	20 %	5 %	45 %	5 %
CA online (e-shop propre)	20 %	0 %	20 %	5 %	20 %	5 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
	Min	Max	Min	Max	Min	Max
CA international	60 %	90 %	30 %	90 %	25 %	95 %
LFL	-	-	-	-	-	-
CAGR CA Total	20 %	50 %	25 %	60 %	5 %	35 %
Nombre de points de vente	0	1	1	5	5	25
Chiffre d'affaires HT	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
COGS	-60 %	-45 %	-50 %	-40 %	-40 %	-30 %
Marge brute	40 %	55 %	50 %	60 %	60 %	70 %
Masse salariale réseau	-35 %	-12 %	-20 %	-10 %	-15 %	-12 %
Loyers et charges locatives	-10 %	-5 %	-10 %	-5 %	-15 %	-8 %
Frais marketing et digital	-15 %	-5 %	-10 %	-5 %	-10 %	-5 %
Logistique / Transport	-15 %	-5 %	-12 %	-5 %	-12 %	-5 %
Frais de siège	-12 %	-8 %	-20 %	-10 %	-15 %	-8 %
EBITDA	-20 %	15 %	0 %	20 %	10 %	25 %

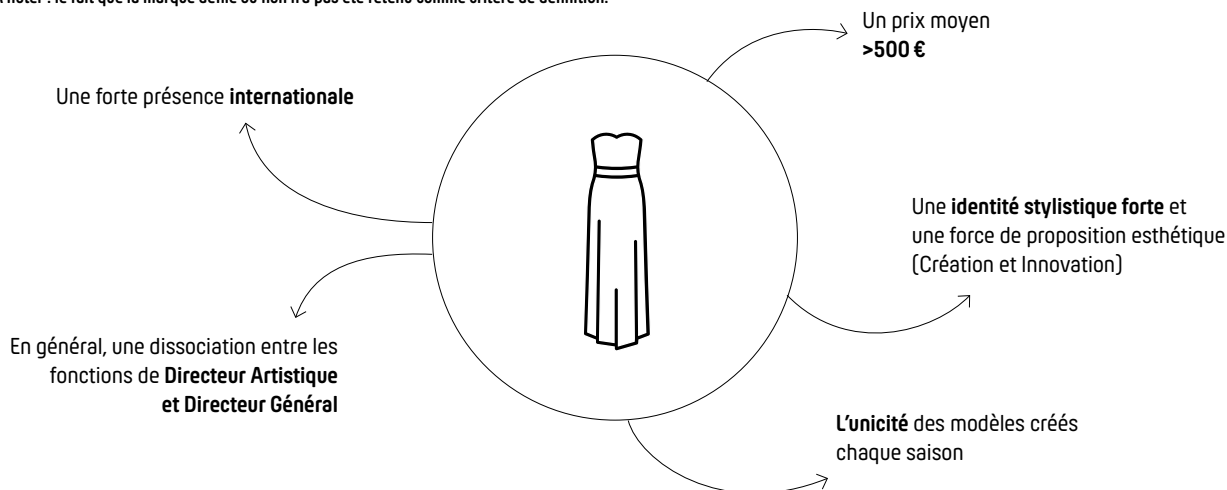
EN UN CLIN D'ŒIL

Les marques de création

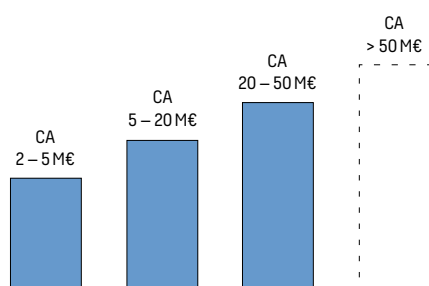


Définition retenue

À noter : le fait que la marque défile ou non n'a pas été retenu comme critère de définition.



Typologies de modèles gagnants



3 modèles gagnants marques de création étudiés, catégorisés selon leur chiffre d'affaires en 2018.

Dans le cadre de cette étude, le segment > 50 M€ de chiffre d'affaires ne fait pas l'objet d'un zoom particulier

Chiffres clés



Un EBITDA souvent négatif les premières années suivant la création de la marque, et atteignant les 25 % du chiffre d'affaires au bout de 10 – 15 ans

95 %

CA réalisé à l'inter.

Un modèle très **international**, tourné notamment vers les marchés asiatiques

Jusqu'à

100 %

CA réalisé en whsl.

Un modèle commercial basé sur le **wholesale**

Jusqu'à

20 %

CA sur l'**e-shop**

De nouveaux modèles qui privilégient le **digital**

Illustration de marques

Acne Studios — Alexandre Vauthier — Alyx — Ambush — AMI — Bode — Coperni — Etudes studio — Fenty — Golden Goose — Graig Green — Isabel Marant — Jacquemus — Kaithe — Kiko Kostadinov — Koche — Lemaire — Marine Serre — Moncler — Officine générale — Off-White — Paco Rabanne — Patou — Rick Owens — Roseanna — Stella McCartney — The Row — Undercover — V/Project — ...

Les « modèles gagnants » misent sur une forte internationalisation dès la première saison (jusqu'à 95 % du chiffre d'affaires peut être réalisé à l'international), pour accroître la cible de consommateurs, augmenter la visibilité et la désirabilité de leurs produits. Ils adoptent une stratégie de *wholesale* international ultra sélective afin de se positionner dans un premier temps chez les distributeurs « A' » du monde entier, c'est-à-dire les plus emblématiques dans leur rôle de « sélectionneur et éditeur de marques de création » (Isetan à Tokyo, les Grands Magasins parisiens, Bergdorf Goodman à New York ...). Les marques gagnent ainsi un temps précieux en termes de notoriété, capitalisant sur la notoriété, l'attractivité et la visibilité de ces points de vente. Cette stratégie permet une approche frugale des dépenses marketing, limitant les coûts et le rythme de campagnes de communication, néanmoins parfaitement ciblées et réalisées. L'accent peut alors être mis sur l'organisation d'un défilé pendant la Paris Fashion Week, dont le coût atteint parfois 200 k€. Ces marques de création communiquent sur deux temporalités. Le défilé représente une prise de parole sur un temps long tandis que les réseaux sociaux permettent une communication sur un temps court.

Cette stratégie d'internationalisation s'accompagne souvent de l'ouverture rapide d'un point de vente physique (souvent sous la forme de « *pop-up* ») dans la ville de création de la marque pour ancrer celle-ci dans l'esprit des clients et tester l'appétence des clients pour les produits.

Au fil de leur développement commercial, les marques de création réussissent à mieux maîtriser leur marge (le *mark-up*³³ passe de 4 ou 5 pour les jeunes marques de création à 7 au maximum pour les marques de création plus installées) ainsi que leur taux de surstock (un maximum de 30 % réduit à 15 % pour les plus gros acteurs du segment). L'amélioration de la marge provient souvent d'un double effet lié à de plus grandes quantités en commande chez les fabricants, donc des prix de production unitaires moins chers, ainsi qu'à une meilleure conception de ceux-ci en amont (utilisation de matières premières sur plusieurs références, reconduits, etc. ...).

Les « modèles gagnants » connaissent en moyenne une croissance exponentielle de leur chiffre d'affaires (pouvant atteindre 60 % par an selon leur stade de développement).

Ils peuvent atteindre 6 M€ de chiffre d'affaires en environ 5 ans et franchir le palier des 40 M€ pour les plus performants d'entre eux après 15 ans d'activité.

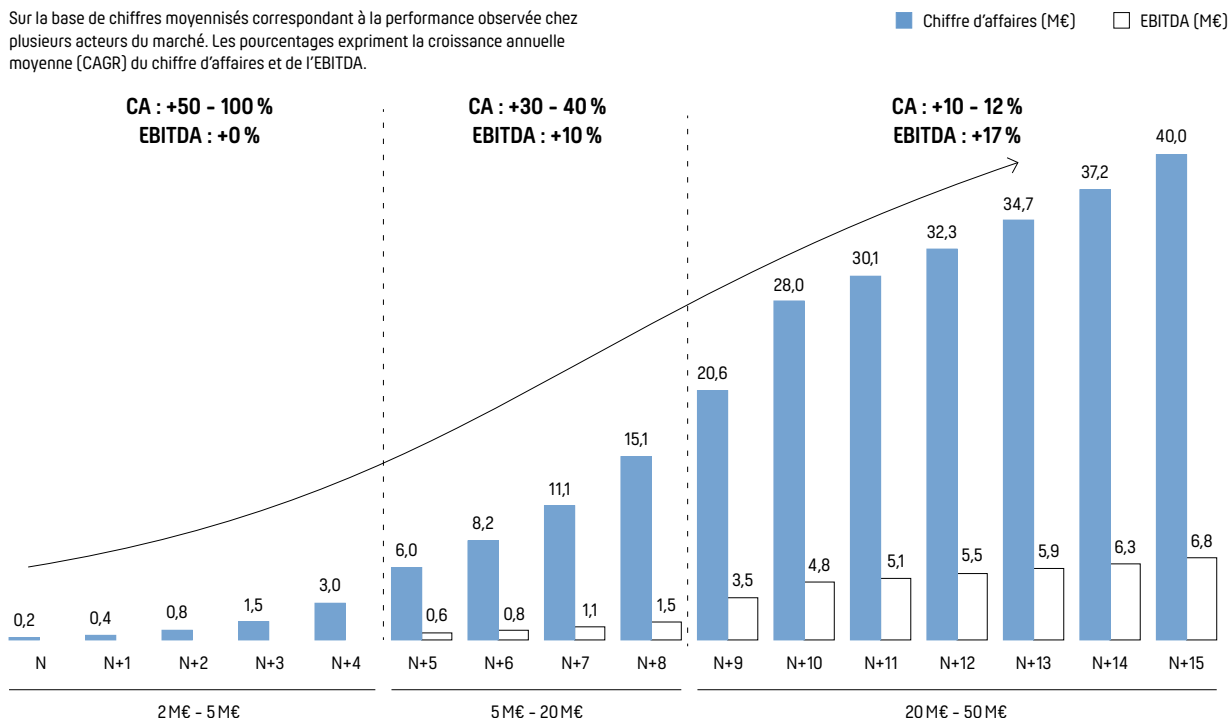
33. Le *mark-up* s'entend ici comme le multiple entre le prix de vente retail TTC et le prix de revient industriel HT moyen du produit. Exemple pour un *mark-up* de 5 : un produit qui coûte 100 € HT sorti d'usine sera vendu 500 € TTC en boutique.

Autres indicateurs des « modèles gagnants »
marques de création selon leur chiffre d'affaires

Autres indicateurs	2 M€ - 5 M€ de CA		5 M€ - 20 M€ de CA		20 M€ - 50 M€ de CA	
Coefficient d'entrée	3	3	4,5	7	5	7
Taux de résiduel (écoulement après soldes)	15 %	30 %	12 %	20 %	12 %	15 %
ETP Siège	-	-	-	-	26	40
ETP Boutique	-	-	-	-	3	125

Observation de la dynamique des acteurs

Sur la base de chiffres moyennisés correspondant à la performance observée chez plusieurs acteurs du marché. Les pourcentages expriment la croissance annuelle moyenne (CAGR) du chiffre d'affaires et de l'EBITDA.



ZOOM N° 1

ENJEUX CLÉS DES MARQUES DE CRÉATION AU CHIFFRE D'AFFAIRES COMPRIS ENTRE 2 M€ ET 5 M€

Pour illustration, cela correspond au niveau de développement aujourd'hui de Craig Green, Koché, ou encore Études Studio.

- La stratégie commerciale
- Le développement du digital comme vecteur marketing
- Des sources de financement spécifiques et un ciblage des investissements

À noter : à ce stade de développement, un EBITDA négatif est souvent la norme, au moins jusqu'à la fin de la 2^e année

→ La stratégie commerciale

Pour lancer leur développement, le canal privilégié par les « modèles gagnants » étudiés est le *wholesale offline* (Grands Magasins ou multimarques ou « select shops » référents nationalement ou internationalement) ou *online* (canal qui représente entre 80 % et 100 % du chiffre d'affaires de certaines marques de création).

L'expansion par le *wholesale* implique certes de « sous-traiter » l'accompagnement et la connaissance fine du client final, mais elle a pour avantage majeur une maîtrise des coûts permettant aux marques de création dès les premières années d'accéder au marché international et à la base de clientèle la plus large. Cette première étape a aussi une importance vitale pour le positionnement et l'image de la marque. Les marques de création vont alors mener une stratégie de théâtralisation des points de vente pour affirmer leur singularité sur le marché. À l'échelle mondiale, on compte aujourd'hui entre 200 et 300 points de vente ultra sélectifs, capables d'être les vitrines à part entière des marques de création. Sur ces points de vente, les acteurs *online* comme Farfetch, Matchesfashion.com, Net-à-Porter,... ont désormais un poids très important sur la scène internationale.

En raison du niveau de prix, le nombre d'acheteurs nationaux est limité (une cinquantaine à l'échelle de la France) et il est même fréquent de n'avoir aucun point de vente en France au départ. Le marché national s'avère rapidement limité pour les jeunes marques de création qui doivent s'étendre à l'international pour toucher de nouveaux consommateurs potentiels. Les dernières années ont montré le rôle prépondérant des *e-tailers* et de l'Asie comme vecteurs initiaux de développement commercial. L'importance de l'Asie repose sur la taille du marché, la

qualité des distributeurs locaux et l'appétence de ce continent pour les acteurs français. Le marché américain, historiquement deuxième marché de développement, est depuis plusieurs années en difficulté, et ce même avant la crise du Covid-19 (faillite de Barneys, fermeture des boutiques Opening Ceremony, difficultés actuelles de Bergdorf Goodman...). Les « modèles gagnants » étudiés réalisent entre 60 % et 90 % de leur chiffre d'affaire à l'international dans les premières années. Pour illustration, la quasi-totalité du chiffre d'affaires de Marine Serre (première collection lancée en 2017) est réalisée à l'international.

Entre 80 % et 100 % du chiffre d'affaire réalisé en *wholesale*

Entre 0 et 1 point de vente direct (*retail*)

Jusqu'à 20 % du chiffre d'affaires réalisé sur l'*e-shop*

→ Le digital comme outil marketing

Préalablement au développement de leurs ventes et avant même le lancement de la marque, ces acteurs travaillent à la création d'une communauté digitale de *followers* la plus importante possible. Par la création rapide du site Internet de la marque et surtout de leurs profils sur les réseaux sociaux (Instagram, Facebook, Pinterest) les marques de création diffusent leur univers d'inspiration, leur singularité et développent une proximité immédiate avec leur communauté et futurs clients. À ce stade, ce ne sont pas encore exclusivement des produits mais plutôt des *mood boards*, des états d'esprit, qui sont partagés et constituent le début de la construction de l'univers et de l'image de la marque.

Cette communauté est nourrie régulièrement par des contenus de qualité (images, newsletters, mails) qui créent de l'attente pour le lancement effectif de la marque et constituent une base pertinente pour les premières ventes directes. Celles-ci seront ensuite captées par l'*e-shop* de la marque ou chez les *wholesalers*. Dans un deuxième temps, des relais commerciaux digitaux plus directs peuvent être activés pour renforcer l'attractivité de la marque : campagne ciblée via des influenceurs (Instagrammers, blogueurs) ou par une stratégie de placement produits qui consiste à offrir des pièces à des personnalités qui, adhérant volontairement à la marque, sont prêtes à les porter en public, entraînant immédiatement l'adhésion de leurs propres communautés.

→ Sources de financement spécifiques et ciblage des investissements

Chez ces jeunes acteurs, la marge brute oscille de 40 % à 55 % dans le meilleur des cas. Si cette marge brute peut paraître faible au regard des standards du luxe, elle s'explique par la jeunesse de ces acteurs et l'absence de taille critique suffisante pour mieux négocier les coûts matière et les coûts de production. Les minima de production ne sont souvent pas atteints et un surcoût unitaire important peut s'appliquer sur certaines pièces « image », parfois vendues quasiment sans marge.

La masse salariale réseau, quant à elle, représente un coût, qui peut osciller entre 12 % et 35 % du chiffre d'affaires. En réalité, il faut garder à l'esprit qu'à ce stade du développement, les salaires bruts sont relativement faibles au regard du travail fourni par les équipes, chez lesquelles on trouve un esprit entrepreneurial. Les « modèles gagnants » s'appuient sur des équipes jeunes, polyvalentes. Les fondateurs, plus âgés, capitalisent sur leurs réseaux et leur expérience. Ils sont, pour la plupart, capables d'attirer de la « valeur gratuite » auprès de profils plus expérimentés.

L'autre investissement clé de ces premières années d'activité est le marketing. La frugalité étant de mise, les « modèles gagnants » de marques de création préfèrent investir sur peu d'actions marketing, mais de façon pertinente plutôt que de multiplier les contacts. En moyenne, ils dépensent dans les premières années entre 5 % et 15 % du chiffre d'affaires en marketing, en ciblant au mieux leurs efforts, par exemple sur la création de contenus de qualité (shooting des pièces, photos Instagram) et une agence de RP ou d'outplacement. La négociation des tarifs est indispensable avec comme argument principal une collaboration de long terme. Certaines marques de création peuvent en fonction de leur budget et de leur nécessité de positionnement décider de s'inscrire dans le calendrier de la Fashion Week de Paris et faire défiler leur marque. Ces défilés ont cependant un coût important (jusqu'à 200 k euros).

Le financement des marques de création dans cette première phase est donc crucial. Au-delà du *love money* qui doit aider à la création des premiers produits, puis des *business angels*, premiers pourvoyeurs de fonds une fois la « proof of concept » réalisée, les marques se tournent bien souvent vers des financements alternatifs, au premier rang desquels se trouvent les concours et autres prix. Si les premiers peuvent apporter des subventions conséquentes comme le prix LVMH ou l'ANDAM (300 000 € pour le grand prix), la victoire de prix prestigieux (comme le Festival de Hyères) est souvent un fort accélérateur de croissance et un signal positif pour les marques de création : financement lié, accompagnement dédié par des professionnels de renom et promotion « gratuite » de la marque et de son designer sont des éléments rassurants pour des futurs acheteurs et investisseurs. Si ceci ne constitue pas une condition sine qua non de la réussite de la marque, il est bien souvent un marqueur fort pour le développement de celle-ci. Rushemy Botter et Lisi Herrebrugh, du label Botter, ont été recrutés comme directeurs artistiques de la marque Nina Ricci juste après leur victoire au Festival de Hyères.

Coût des ventes entre **60 %** et **45 %** du chiffre d'affaires

Une marge brute entre **40 %** et **55 %** du chiffre d'affaires

Une masse salariale réseau entre **12 %** et **35 %** du chiffre d'affaires

Un coût marketing entre **5 %** et **15 %** du chiffre d'affaires

ZOOM N° 2

ENJEUX CLÉS DES MARQUES DE CRÉATION AU CHIFFRE D'AFFAIRES COMPRIS ENTRE 5 M€ ET 20 M€

Pour illustration, cela correspond au niveau de développement aujourd'hui de Marine Serre, Lemaire, Officine Générale, Alexandre Vauthier ou encore Giambattista Valli.

Les enjeux de cette phase de développement :

- L'accélération des ventes sur l'*e-shop*
- La poursuite du développement des canaux *wholesale* et *e-shop*
- L'ouverture des premières boutiques (*retail*)
- La stabilisation du mark-up
- La possibilité d'activer des collaborations stratégiques

À noter : à partir de cette étape de développement, l'EBIT-DA doit être positif

→ L'accélération des ventes sur *e-shop*

Les marques de création à ce stade de développement s'attachent particulièrement à structurer et fluidifier leur parcours client sur leur *e-shop* et mobile. En effet, il s'agit en général de leur premier canal de distribution géré par la marque.

Entre 5 % et 20 % du chiffre d'affaires réalisé sur l'*e-shop*

→ La poursuite du développement *wholesale*

La dynamique d'expansion de la marque initiée dans la première phase se poursuit sur les canaux *wholesale* mondiaux. L'objectif de ces « modèles gagnants » est de maximiser la couverture des *hot spots* mondiaux, ces lieux ou points de ventes clés dans le monde en termes d'image, de fréquentation et de vente. Ces *hot spots* sont à la fois des distributeurs physiques (Isetan à Tokyo, Le Bon Marché à Paris, Bergdorf Goodman à New York ...) et digitaux (Net-à-porter, Matches-fashion, Farfetch, Mytheresa...). L'objectif, en plus du nombre de « doors » est aussi d'augmenter les quantités moyennes commandées par chacun.

En proportion du chiffre d'affaires, on observe une diminution du poids du *wholesale*, au profit de l'*e-shop* et du *retail*.

Entre 60 % et 90 % du chiffre d'affaires réalisé en *wholesale*

→ L'ouverture des premières boutiques

Dans cette phase de développement, le défi majeur réside dans l'ouverture de boutiques en propre pour décliner son image et son univers dans un lieu, mais aussi de construire une relation directe avec ses clients. Cela se traduit par l'ouverture d'un nombre restreint de boutiques. La première d'entre elle est en général ouverte dans le pays d'origine de la marque, dans un esprit « *Made In* » et la seconde dans la métropole internationale au plus fort potentiel commercial. L'investissement dans ces boutiques se fait dans une logique d'allocation optimale du Capex disponible. Il est crucial alors pour ces marques d'être rentables car les banques ne financent pas le pas de porte à l'étranger.

Entre 5 % et 10 % du chiffre d'affaire réalisé en *retail*

Entre 1 et 5 points de vente (en propre ou franchise)

→ La stabilisation du mark-up

À ce stade, les marques de création commencent à trouver une stabilité (fournisseurs, matières premières, ...). Ainsi l'équilibre entre coûts de production et prix de vente se rapproche des ratios normatifs du segment (mark-up / coefficient multiplicateur)

Entre 50 % et 40 % de COGS (Cost of goods sold)

Un Coefficient d'entrée / Mark-up / Coefficient multiplicateur situé entre 5 et 7

→ La possibilité d'activer des collaborations stratégiques

Pour cibler de nouvelles communautés et proposer des produits uniques, les marques de création s'associent à des influenceurs, artistes etc... En mêlant leur univers et savoir-faire, ils créent des collaborations et jouent sur une offre restreinte et inattendue de produits iconiques. Les collaborations sont aujourd'hui presque incontournables pour une marque de création voulant accroître sa désirabilité et s'étendre vers de nouveaux territoires ou clients. Elles sont notamment très appréciées de la clientèle Millennials et chinoise. Virgil Abloh a été l'un des précurseurs dans ce domaine, comptant près de trente collaborations avec des marques variées (Nike, Jimmy Choo, Ikea, Levi's), des lieux (Le Bon Marché) et des artistes (les chanteurs Kanye West et Jay Z, le plasticien Takashi Murakami).



ZOOM N° 3

ENJEUX CLÉS DES MARQUES DE CRÉATION AU CHIFFRE D'AFFAIRES COMPRIS ENTRE 20 ET 50 M€

Pour illustration, cela correspond au niveau de développement aujourd'hui de Jacquemus, Ann Demeulemeester, Vêtements ou encore Jonathan Anderson.

- La fragmentation des schémas de distribution
- La structuration des équipes
- La stabilisation de la marge brute
- La diversification des produits

→ La fragmentation des schémas de distribution

Forts des développements des étapes précédentes, les « modèles gagnants » des marques de création, ont stabilisé leur mix de chiffre d'affaires pour combiner image, accessibilité et rapidité. Le *wholesale* permet d'accéder rapidement à certains marchés et métropoles internationales, le *retail* permet d'incarner la marque, l'expérience client, et l'*e-shop* la diffusion.

Les marques de création doivent entretenir le sentiment d'appartenance et de rareté, une communauté internationale restreinte de clients ayant accès à la marque et se reconnaissant dans ses codes. C'est pourquoi à ce stade de développement les marques de création de « modèles gagnants » font généralement le choix d'une communication unique et mondiale, permettant à chacun de ses *happy few*, de se reconnaître dans la marque quel que soit le pays et le canal.

Entre **35 % et 90 %** du chiffre d'affaire réalisé en *wholesale*

Entre **5 % et 20 %** du chiffre d'affaire réalisé sur l'*e-shop*

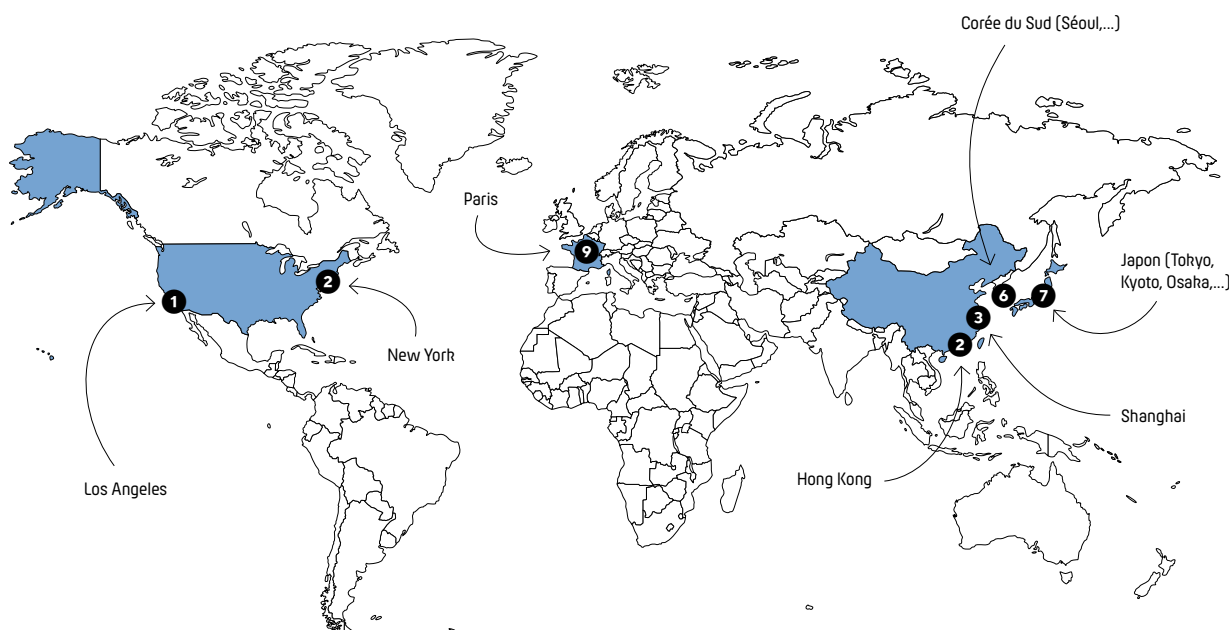
Entre **5 % et 45 %** du chiffre d'affaires réalisé en boutique (en propre ou par franchise)

Entre **5 et 25** points de vente (détenus en propre ou en franchise)

Couverture des hotspots mondiaux par la marque Maison Kitsuné

Emplacement et nombre de points de vente Maison Kitsuné (Boutiques et Corners)

2020 – d'après le site de la marque



→ La structuration des équipes

On observe plutôt une tendance à recourir à des équipes réduites et polyvalentes dans une logique de frugalité. Lorsque le chiffre d'affaires atteint les 20 M€, la marque commence à se structurer et ses équipes à se spécialiser. On voit apparaître une distinction entre des équipes siège, en charge de la stratégie et la gestion globale de la marque, des équipes artistiques en charge du développement des produits et des équipes terrain. Le coût de la masse salariale reste maîtrisé. Il y a un renouvellement des équipes pour recruter des profils plus expérimentés, plus experts dans chacun des métiers.

Une masse salariale réseau représentant entre
15 % et 12 % du chiffre d'affaires réalisé

Entre **26 et 40 ETP** au siège

Entre **3 et 125 ETP** en boutique
(en moyenne **3 ETP** par points de vente)

→ La stabilisation de la marge brute

À ce niveau de chiffre d'affaires, les marques de création identifiées comme « modèles gagnants » ont acquis une taille suffisante pour amortir leurs différents coûts de production. La marge brute affiche des taux similaires à ceux de l'industrie du Luxe.

Entre **30 % et 40 %** de COGS (Cost of goods sold)

Entre **60 % et 70 %** de marge brute

→ La diversification des produits

Une fois cette taille critique atteinte, les marques de création stabilisent leur structure capitalistique. Elles sont alors capables de financer un élargissement de leur gamme de produits. Initialement créées sur la base d'une seule ligne de produits (vêtements uniquement pour femmes, ou pour hommes, enfant), elles peuvent désormais lancer la création d'une ligne d'accessoires, qui vient compléter un vestiaire et augmenter le panier moyen d'achats, d'une seconde ligne ou bien encore et surtout la création d'une nouvelle ligne pour hommes ou pour femmes.

Par exemple, huit ans après sa création, la marque AML, initialement dédiée aux hommes, lance sa collection femmes. La marque bénéficie d'un vaste réseau de distribution *wholesale* international et possède désormais 8 boutiques.

D'après une étude de l'IFM pour la FHCM, le poids du prêt-à-porter dans le chiffre d'affaires de ses membres est de 90 % pour les marques de 1 à 20 millions de CA, 81 % pour les marques ayant un chiffre d'affaires de 20 à 100 millions. Au-delà de ce seuil, les accessoires prennent le pas sur le prêt-à-porter dans l'activité des marques.

LES MARQUES DÉPASSANT LE SEUIL DE CHIFFRE D'AFFAIRES DE 50 M€

Les marques de création qui franchissent le seuil de 50 millions de chiffre d'affaires continuent leur développement à un rythme soutenu, comme Off-White (161 M€ de chiffre d'affaires en 2018, +286 % par rapport à l'exercice clos en 2017) Isabel Marant, dont les ventes dépassaient en 2018 les 150 M€, ou encore Dries Van Noten ou Margiela.

PÉPITE

Regards croisés de grands acteurs du Luxe

Ralph Toledano

*Président, Fédération de la Haute Couture et de la Mode
Associé, NEO Investment Partners*

Aujourd'hui des phénomènes sont à l'œuvre et en particulier l'attachement des consommateurs aux marques selon les valeurs qu'elles défendent et qui imposent d'avoir des comportements vertueux.

Plus que jamais la création reste la pièce maîtresse. Que les designers œuvrent pour de petites ou de grandes maisons, leur talent créatif permet de réaliser des collections identitaires, portables et durables. C'est donc une priorité pour nous de se recentrer sur elle :

- Faire que notre création reste résolument libre et ancrée dans son univers « artisanal ». Les logiques marketing et financière ont parfois été trop fortes avec pour effet de générer « une création disciplinée », frustrante pour les créateurs
- Faire des managers les premiers supporters de cette création intégrant plus fortement une dimension émotionnelle et humaine. Leurs missions se sont focalisées sur les priorités stratégiques et opérationnelles en oubliant le besoin de symbiose avec les équipes créatives.

Les défis sont par ailleurs multiples :

- Faire émerger des petites marques et libérer les énergies créatives de nos jeunes talents, soutenir leur développement, leur profusion
- Amplifier notre capacité d'innovation notamment en matière de technologie
- Accélérer sur la responsabilité. Il y a encore beaucoup à faire pour dépasser les « apparences de transparence »
- Faire de l'approche par la valeur client un *must have* ! Même si au fond la logique de tribu, de précommande existe depuis toujours.
- Intégrer dans nos organisations de nouveaux profils : des entrepreneurs, des créatifs disruptifs et des managers avec une capacité à partager le sens et développer véritablement l'actif humain.

Guillaume de Seynes

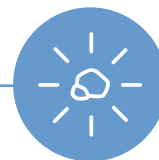
*Directeur général Pôle Amont et Participations,
Hermès International
Président, CSF Mode et Luxe*

**« Une marque pour perdurer doit être fidèle
à sa promesse » : COHÉRENCE & CONSTANCE**

La démarche de création, unique ou partagée, nourrit chaque jour cette promesse avec cohérence et constance. La qualité, la matière, le savoir-faire, le style sont autant d'attributs inaliénables de notre identité. La qualité du binôme Créateur / dirigeant reste aujourd'hui absolument fondamentale pour sublimer cette cohérence.

**« Observer le monde qui change et l'accompagner » :
L'AGILITÉ**

Depuis l'origine, Hermès a toujours su être agile. C'est le remplacement du cheval par l'automobile qui a poussé notre arrière-grand-père à s'adosser à son savoir-faire de sellier pour créer une ligne de bagagerie avec une symbolique forte du monde équestre toujours présente aujourd'hui. Dans les années 1970, Hermès fut la première maison à vendre de la soie dans les aéroports, notre premier site marchand date de 2002. Aujourd'hui l'enjeu est de continuer à développer des fonctionnalités sur les applications mobiles mais surtout d'imaginer comment être au mieux dans « le parcours de vie du client » avec une exemplarité dans l'exécution.

**Bruno Pavlovsky***Président Mode, Chanel*

Les recettes du modèle gagnants restent finalement les mêmes pour tous « bien créer, bien fabriquer, bien vendre ». Quelle que soit la taille des maisons, nous devons rester maîtres de notre destin.

« Créer des moments clés au service de la création »

Les talents de nos créateurs de toutes les maisons doivent être préservés et valorisés. Les défilés parisiens en particulier sont des moments incontournables de cette valorisation et fait de Paris la première capitale au monde de la Mode et de la Création, tribune d'expression pour tous.

Des moments particuliers peuvent également être créés en boutique, au travers de communautés ou pour certains marchés. Les défilés des maisons / métiers d'art Chanel, par exemple sont devenus des moments spécifiques pour Chanel et créent une relation intime avec nos clients.

« Bien créer, bien fabriquer »

L'attention portée au produit reste primordiale. C'est dans ce sens que nous devons absolument préserver le temps de bien faire, nos filières et nos savoir-faire. Actuellement, il est crucial de faire repartir le plus vite possible les petits ateliers français et italiens.

« Bien vendre et penser client »

Depuis toujours, nous transformons nos façons de vendre. Aujourd'hui pour toutes les marques l'hybridation est totale, les points de contacts clients multiples. Ainsi pour Orlebar Brown (*marque de maillots de bain acquise en 2018 qui réalise 40% de ses ventes en ligne*) de plus en plus de clients réservent leurs produits en ligne, viennent l'essayer en boutique en demandant une livraison à domicile.

Pour les petites marques, le problème numéro 1 aujourd'hui est leur exposition aux démarques systématiques des distributeurs internationaux physiques ou digitaux. « C'est une fuite en avant au détriment de la marque et de la marge ». La digitalisation dès le départ peut permettre de réduire cette exposition.

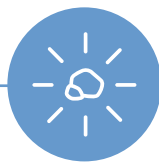
Sidney Toledano*Président-directeur général, LVMH Fashion Group*

Il semble difficile de savoir comment les marchés et les comportements de consommation vont évoluer. Les clients sont scrutés à la loupe et la génération Z en particulier.

La seule certitude, nous devons tous être très agiles tout en réfléchissant au moyen terme avec des questions cruciales sur les dynamiques de diffusion de nos créations pour valoriser nos marques et continuer à faire rêver nos clients. Défilés, modes de distribution, singularité des expériences clients.

Les grandes maisons maîtrisent aujourd'hui leur calendrier et leur distribution mais pour les petites marques de création, la priorité aujourd'hui est de définir « l'équation Création / Commerce / Client pour la rendre singulière et authentique ».

Des choix sont donc à faire pour garder la maîtrise de sa marque, de son rythme de collection, de sa distribution, des prix et de sa marge. L'impatience consommateurs, la pression des distributeurs avec des demandes de livraisons le plus tôt possible poussent les marques à l'emballage et une exposition croissante au discount. La profusion, l'immédiateté risquent d'éteindre le niveau de désirabilité des marques de luxe et de création. L'exclusivité, le temps long nécessaire à la fabrication de produits qualitatifs, la frustration sont les ingrédients du rêve.



PÉPITE

Regards croisés de grands acteurs du Luxe

Riccardo Bellini

CEO, Chloé

La crise est une occasion unique de corriger les erreurs du passé et de faire naître une « nouvelle mode »

La crise a été une combinaison de plusieurs changements qui se sont produits en même temps : sanitaire, social, économique. Pour la première fois, les individus, les sociétés et les entreprises sont apparus extrêmement vulnérables. C'est pour nous tous un changement de contexte fascinant et complexe

Le monde a d'ores et déjà changé pour nous : les choix des consommateurs sont de plus en plus influencés, et les entreprises sont non seulement adoptées mais jugées sur leur offre mais aussi sur leur rôle dans la société, leurs valeurs et leur capacité à réduire leurs externalités.

L'occasion est unique pour nous de passer d'un pur modèle capitaliste à un « modèle commercial axé sur la raison d'être combinant profit et sens ». C'est une nouvelle approche de la valeur à partager avec l'ensemble des parties prenantes, avec de nouvelles métriques intégrant les valeurs sociales et environnementales.

Nous devons maintenant aborder des questions fondamentales : « Pourquoi existons-nous ? », « ma stratégie de marque, mon offre, ma communication, mon organisation, mon équipe sont-elles cohérentes avec ma mission ? »

Pour Chloé, nous commençons cette transformation par des premières étapes : « *Small is the new Big* » avec une réduction et une refonte de l'offre (nombre et taille des collections), évolution de la *supply chain*, activation d'impacts sociaux positifs via la production locale, *upcycling*, ...

Pour la mode, certains fondamentaux ont été dilués et redeviennent des priorités : la valeur de la créativité, le temps nécessaire pour assurer la qualité, la revalorisation de l'artisanat, la maîtrise du destin de la marque.

La crise révèle également le caractère inéluctable de la technologie dans notre façon de communiquer et de vendre. Nous devons devenir une entreprise centrée client et « *data powered* », capable d'intégrer cette dimension dans l'ensemble du modèle d'exécution.

Cédric Charbit

Président-directeur général, Balenciaga

La crise a été un catalyseur de beaucoup de tendances déjà prégnantes. Elle a également souligné à quel point le design et la créativité doivent être au cœur de nos marques et de nos organisations.

« Balenciaga est aujourd'hui résolument tourné vers la création et l'innovation »

Design driven : Pour Balenciaga, le leadership est créatif et l'organisation est agile. Elle accompagne le *design*, s'adapte en permanence. La crise a accentué le « travailler ensemble » avec une approche collaborative à tous les niveaux et pour toutes les fonctions. Nous tendons aujourd'hui vers une organisation qui devient une « plateforme » avec la création au centre dans une logique collaborative avec tous les métiers, partie prenante sur toutes les dimensions de la marque. Notre enjeu est de garder cet actif et d'aller plus loin dans notre capacité à intégrer des profils nouveaux, créer des expériences qui se croisent et s'enrichissent, développer la diversité émotionnelle et culturelle de nos équipes.

Mon rôle est d'enrichir et de faire évoluer notre organisation dans cette logique de plateforme de plus en plus ouverte sur le monde et ses enjeux.

Tourné vers l'innovation : La proposition de la marque est des plus différenciantes, c'est notre priorité donnée à l'innovation qui nous renforce aussi bien auprès de nos collaborateurs que de nos clients. Nous avons ainsi pu accompagner les changements profonds de la et clientèle avant et pendant la crise et nous adapter à travers des solutions innovantes pour répondre aux nouveaux enjeux. Plus de 75 % de nos clients ont moins de 35 ans et la moitié d'entre eux moins de 25 ans. La « conversation » entre Balenciaga et ses clients s'est inscrite naturellement avec les bons outils et supports digitaux, contenus et fréquence en particulier pendant cette période. C'est l'innovation qui génère l'engagement de ces clients partout dans le monde. Nous devons aller plus loin dans le dialogue entre notre marque « globale » et ses clients « locaux » avec quelques défis pour une prise de parole crédible localement. Nos interrogations sont les suivantes :

- Comment développer une nouvelle segmentation axée sur une clientèle locale ?
- Comment développer la dimension locale de notre ligne éditoriale ?
- Quelle expérience client / signature relationnelle pour la marque déclinée localement ?



PÉPITE

Jacquemus : l'authenticité poussée à l'extrême



La marque Jacquemus, créée en 2009 par Simon Porte Jacquemus à l'âge de 19 ans, n'est plus à présenter. En 10 années d'existence, elle s'est hissée au rang des « grands » et compte 2,3 millions de *followers* sur Instagram. Son chiffre d'affaires proche de 30 M€ en 2019 démontre la constance de son succès ; quels en sont les marqueurs clés ?

Elle se positionne sur un segment de prix légèrement inférieur aux standards des marques de création (prix moyen autour de 500 €) et s'adresse à une cible de client jeune et digitale (Génération Z). La marque a connu un décollage très progressif avec une accélération récente grâce notamment à des soutiens historiques comme Adrian Joffe (Comme des Garçons).

De l'image au produit

L'image « *drive* » le processus d'achat selon un modèle identique à celui de marques comme Gucci par Alessandro Michele ou Fenty. Celle-ci s'exprime au travers des réseaux sociaux et particulièrement Instagram dont Simon Porte Jacquemus a été un précurseur en s'appropriant l'outil et est devenu un maître dans son utilisation. Ses défilés sont de véritables événements, parfois hors du calendrier classique. Les collections, au service de l'image, sont courtes, faciles à comprendre, « *instagrammer* » et industrialiser. Un sac à main miniature, le Chiquito, très aisément reconnaissable, est devenu en quelques saisons un must have et une contribution conséquente à son chiffre d'affaires.

La proximité via les réseaux sociaux

En première ligne de sa marque éponyme, il y a Simon Porte Jacquemus. Le créateur joue à fond la carte du *personal branding*, partageant des informations authentiques ou très personnelles sur sa page Instagram qu'il

considère comme « son cerveau, sans filtre ». Les réseaux sociaux sont plus généralement un moyen pour la marque de véhiculer une image désirable fondée sur une image de communauté accessible et spontanée, un retour à la simplicité plébiscité par la femme moderne. Les premiers défilés sont d'ailleurs l'occasion de mettre en valeur le cercle proche du créateur, des influenceuses ou célébrités qui défilent comme mannequins et relaient les modèles sur les réseaux sociaux.

Une authenticité en rupture avec la vision inaccessible du luxe

Jacquemus a su se construire une image d'authenticité en rupture avec l'image du luxe, désirable mais parfois distante et sophistiquée. Au contraire, ce sont des évocations du Sud natal du créateur et de ses souvenirs d'enfance qui prédominent dans les collections et sur le site de la marque. Les vêtements sont inspirés de faits anodins tels que manger une glace à la Grande Motte ou encore passer une après-midi de repos au bord de la piscine.

Cette authenticité a fédéré autour de lui beaucoup de « valeur gratuite », ce qui lui a notamment permis d'être profitable depuis le début et d'assurer un développement serein à sa marque avec une structuration très progressive des équipes.

Cette image de spontanéité est renforcée par certaines actions commerciales comme la désormais célèbre « braderie » organisée à Paris en 2019. En revendiquant un accès démocratique à sa vente annoncée simplement sur Instagram et relayée par la presse, notamment Vogue, les 52 000 premières inscrites ont pu accéder à la vente de plus de 10 ans de collections Jacquemus.

Source : Entretien IFM-Kea&Partners, presse

PÉPITE

Off-White : La consécration du *street* dans les rayons du luxe

La renommée de la marque italienne Off-White, créée en 2013 par Virgil Abloh, est parlante : plus de 10 millions de followers sur Instagram (5,2 M sur le profil du créateur) et le maintien à la première place du classement Lyst des marques les plus populaires au monde pour le troisième trimestre 2019, devançant Gucci et Balenciaga (résultats basés sur les statistiques de recherche en ligne). Quels sont les ingrédients du succès de cette jeune marque à l'esthétique *streetwear* ?

Des produits à l'influence street, dynamisés par de nombreuses collaborations

Les collections de Off-White, jouant sur les codes très clairs du *streetwear* (version luxe) et des logos forts, ont vite séduit son jeune public de *millennials*. Lançant de nombreuses collaborations avec des grands noms du prêt-à-porter (Nike, Converse, Levi's, ...) la marque a bénéficié d'une visibilité importante qui a marqué l'ascension fulgurante du label.

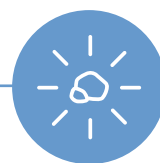
Un engouement fort véhiculé par un réseau de célébrités unique

Considéré comme le bras droit de Kanye West, le créateur américain Virgil Abloh a su s'entourer dès ses débuts de célébrités influentes portant les couleurs de Off-White : Kim Kardashian, Naomi Campbell, Susan Sarandon, Nicole Kidman, Kendall Jenner, Rihanna, Beyoncé... Porter un produit Off-White, c'est faire partie de cette communauté et adhérer à ses valeurs.

Une force logistique apportée par le groupe New Guards

Les vêtements produits par Off-White sont techniquement relativement simples et s'appuient sur la force de manufacturing et de distribution du groupe New Guards (racheté en 2019 par Farfetch), réputé pour sa capacité à identifier les futurs talents du marché. Le groupe, structuré comme une plateforme (à la différence d'un conglomérat) réussit à livrer en moins d'un mois des produits très demandés, du concept au magasin, une réelle prouesse dans le secteur italien de la production.

Source : presse



Le segment premium et luxe abordable

CARACTÉRISTIQUES COMMUNES

Caractéristiques communes des acteurs du segment Premium et luxe abordable

Le segment Premium et luxe abordable apparaît dans les années 1970, entre le milieu de gamme et le luxe. Le prix pivot d'une robe se situe en moyenne entre 100 et 500 €.

La proposition de valeur est une offre qualitative et sélective pour une clientèle nationale ou internationale ciblée en termes de revenus (CSP+) ayant un attachement à la marque, au statut ou au style de vie qu'elle incarne.

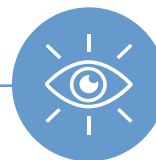
Les *blockbusters* internationaux furent les pionniers (Lacoste, Ralph Lauren, Tommy Hilfiger). Les marques créatives apparues dans les années 1990 ont bousculé ce segment par

leur proposition de valeur : incarner un équilibre entre sophistication et mode au quotidien, un modèle commercial *retail* et des temps plus rapides de création et de fabrication (J. Crew, Sandro, Maje, Claudie Pierlot, The Kooples, APC, ba&sh, IKKS, Zadig et Voltaire, Comptoir des cotonniers, All Saints, Scalpers, Anthropology, Tara Jarmon, Gérard Darel ...). Enfin depuis la fin des années 2000, une nouvelle génération de marques créatives voit le jour : une raison d'être des marques plus affirmées qui résonnent avec la quête de sens des consommateurs, des développements hybridés dès le départ (Balibaris, Sœurs, Sessùn, Léon et Harper, Des Petits Hauts, Marie Sixtine, Mes Demoiselles, Yse, Livy) ou les marques digitales (Rouje, Sézane, Musier, Le Slip Français, Bonne Gueule, Asphalte, Balzac, Third Love et Reformation).

Comptes de résultat génériques de « modèles gagnants » Premium et luxe abordable selon leur chiffre d'affaires

À noter, les comptes de résultat suivants présentent le minimum et le maximum des ratios observés pour les « modèles gagnants » identifiés

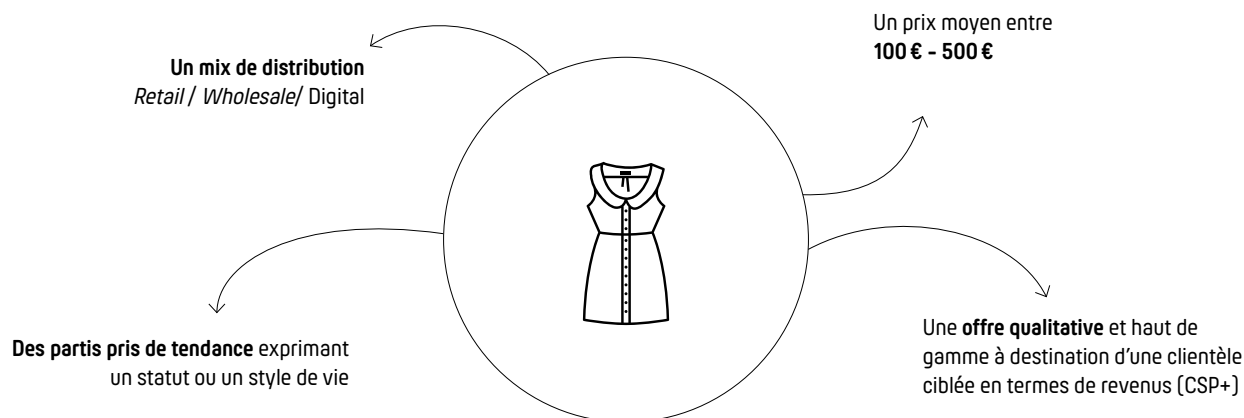
Mix distribution	Blockbusters internationaux > 1 Mds€ de CA		Marque Créative < 50 M€ de CA		Marque Créative 50 M€ - 100 M€ de CA		Marque Créative 100 M€ - 250 M€ de CA		Marque Créative > 250 M€ de CA		Nouvelle marque Créative < 50 M€ de CA	
CA wholesale	15 %	20 %	15 %	40 %	0 %	5 %	0 %	20 %	15 %	20 %	30 %	5 %
CA retail	70 %	60 %	70 %	40 %	85 %	75 %	85 %	60 %	70 %	60 %	50 %	5 %
CA online (e-shop propre)	15 %	20 %	15 %	20 %	15 %	20 %	15 %	20 %	15 %	20 %	20 %	90 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max
CA international	30 %	70 %	10 %	20 %	10 %	20 %	30 %	40 %	30 %	70 %	0 %	20 %
LFL	3 %	4 %	5 %	15 %	5 %	15 %	7 %	15 %	3 %	4 %	10 %	10 %
CAGR CA Total	5 %	10 %	30 %	40 %	10 %	20 %	10 %	20 %	5 %	15 %	10 %	45 %
Nombre de points de vente	300	300 +	5	50	70	160	160	300	300	300 +	0	50
Chiffre d'affaires HT	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
COGS	-30 %	-22 %	-30 %	-22 %	-30 %	-22 %	-30 %	-22 %	-30 %	-22 %	-30 %	-22 %
Marge brute	70 %	78 %	70 %	78 %	70 %	78 %	70 %	78 %	70 %	78 %	70 %	78 %
Masse salariale réseau	-18 %	-14 %	-25 %	-20 %	-20 %	-15 %	-16 %	-12 %	-16 %	-12 %	-35 %	-20 %
Loyers et charges locatives	-15 %	-10 %	-10 %	-8 %	-12 %	-10 %	-15 %	-10 %	-15 %	-10 %	-20 %	-10 %
Frais marketing et digital	-7 %	-3 %	-7 %	-3 %	-7 %	-3 %	-7 %	-3 %	-7 %	-3 %	-10 %	-5 %
Logistique / Transport	-3 %	-2 %	-4 %	-2 %	-3 %	-2 %	-5 %	-3 %	-5 %	-3 %	-4 %	-2 %
Frais de siège	-9 %	-7 %	-10 %	-7 %	-10 %	-7 %	-12 %	-7 %	-12 %	-7 %	-10 %	-7 %
EBITDA	16 %	18 %	15 %	20 %	18 %	22 %	15 %	20 %	16 %	18 %	5 %	10 %



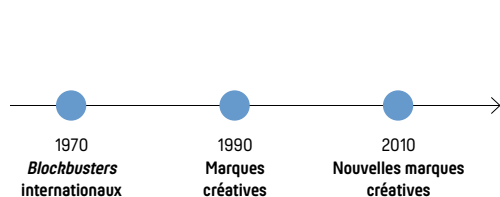
EN UN CLIN D'ŒIL

Premium et luxe abordable

Définition retenue



Typologies de modèles gagnants



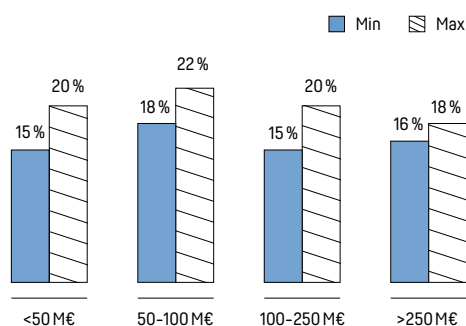
3 typologies d'acteurs apparus successivement :

1970 : les *blockbusters* internationaux véhiculant un statut social

1990 : Les marques créatives, entre sophistication et mode au quotidien

2010 : Les nouvelles marques créatives qui apportent une réponse aux nouvelles attentes consommateurs

Chiffres clés



Un EBITDA qui se maintient au-delà de 15 % à partir de 50 M€ de chiffre d'affaires

85 %

CA réalisé en *retail*

Des modèles fortement « retailisés » depuis 20 ans

Jusqu'à

20 %

CA sur l'*e-shop*

Accélération fondamentale sur le **digital** depuis 5 ans

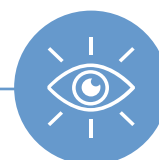
Illustration de marques

1083 — A Cold Wall — Anine Bing — APC — Atelier Particulier — Asphalte — Ba&sh — Balibaris — Balzac Paris — Bonne gueule — Chic types — De Bonne Facture — Ehyog — Fusalp — Gérard Darel — Ganni — Hartford — Lacoste — La fée maraboutée — Leon & Harper — Le Pantalon — Le slip français — Les petits Hauts — Livy — Lovers + Friends — Maison 123 — Maison Labiche — Maison standards — Musier — Nanushka — Octobre editions — Parisienne & alors — Paul Smith — Princesse Tam Tam — Ralph Lauren — Recc Paris — Reformation — Rouje — Sessun — Sézane — Sheep Inc. — Sandro/Maje/Claudie Pierlot — Sœur — Suncoo — Swildens — Tara Jarmon — The Kooples — We wore what — Zadig & Voltaire — ...

Sur ce segment de marché, les « modèles gagnants » sont extrêmement normés et ce, dès le démarrage de leur activité. Les COGS se situent autour de 22 % quel que soit le chiffre d'affaires et les marques font preuve de beaucoup de rigueur dans la gestion de leurs coûts (salaires, loyers) pour atteindre leur seuil de rentabilité, dégager un EBITDA positif et ainsi financer leur développement.

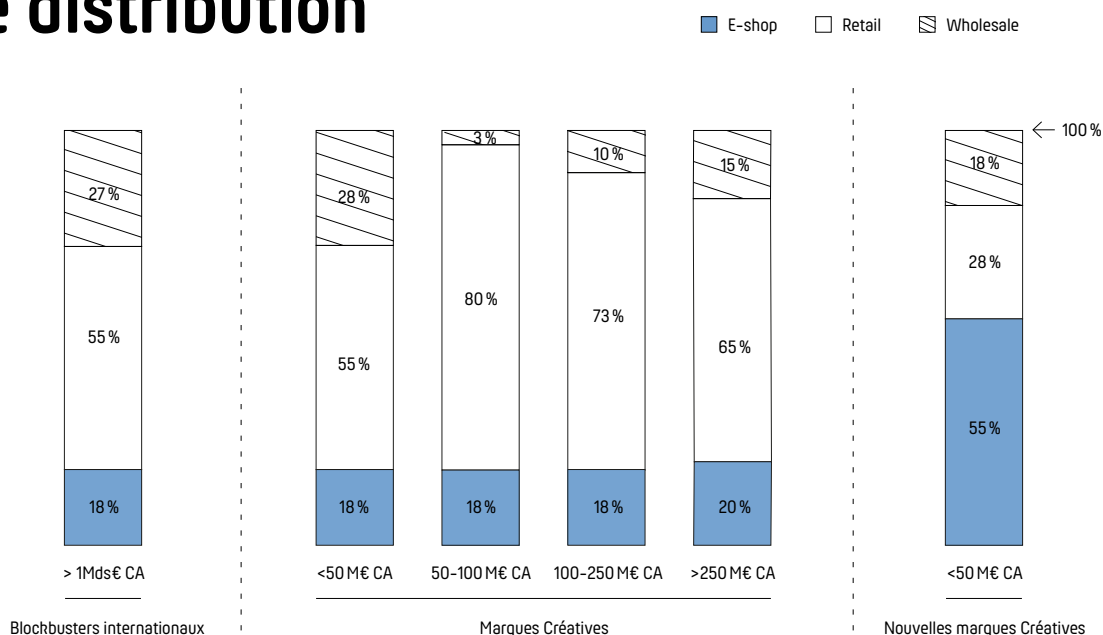
Les « modèles gagnants » de ce segment fortement *re-tailisés* depuis près de 20 ans (jusqu'à 85 % du chiffre d'affaires) s'hybrident aujourd'hui sur l'ensemble des marchés avec une déclinaison de plus en plus précise de la vocation de chaque « point de contact client » dans leur parcours (concept, assortiment, services,...)

Quel que soit le niveau de développement et la taille des acteurs, la priorité stratégique est depuis 5 ans donnée à une accélération fondamentale sur le digital pour atteindre le plus rapidement possible les 15-20 % de ventes sur l'*e-shop*.



EN UN CLIN D'ŒIL

Répartition moyenne observée du chiffre d'affaires par canal de distribution



ZOOM N° 1

ENJEUX CLÉS DES *BLOCKBUSTERS* INTERNATIONAUX

Caractéristiques communes des grands *blockbusters* internationaux

Ces acteurs historiques du segment luxe abordable (Ralph Lauren, Lacoste, Guess, Tommy Hilfiger, The North Face) réalisent près de 50 % du chiffre d'affaires du segment.

La force de ces marques a été une rapide extension à l'international (près de 70 % de leur chiffre d'affaires) avec une adaptation de leur offre, de leur modèle de distribution et de leur marketing aux spécificités locales ou régionales. Dans un premier temps, ces marques se sont construites grâce à un fort réseau de détaillants partenaires (*whole-sale*). Dans les années 2000, elles ont développé leurs réseaux en propre pour accroître la sélectivité du réseau, activer un lien direct avec les consommateurs et bénéficier d'une double marge. Ces acteurs ont renforcé la diversité de leurs canaux de distribution en investissant massivement sur le digital, qui tend à représenter aujourd'hui entre 15 % et 20 % de leur chiffre d'affaires.

Les enjeux de développement et leviers de croissance

- Le rayonnement international de la marque
- L'innovation produit
- La sélectivité du réseau de distribution

→ Le rayonnement de la marque

En transformant leurs modèles de vente au fil des ans, les *blockbusters* internationaux ont su élargir et renouveler leur base de clients. Le rayonnement de la marque reste un enjeu permanent pour ces acteurs, en particulier pour capter les 15-25 ans. Pour y arriver, ces acteurs activent des moyens très importants : égarées, collaborations ou licences, événements communautaires... Le contenu diffusé valorise et actualise le mythe fondateur de la marque. À titre d'illustration, pendant la période de confinement, Levi's a organisé sur Instagram Live des 5:01 Live shows en capitalisant sur ses liens historiques avec la musique avec comme invités des artistes comme Snoop Dogg ou Brett Young.

Entre **15 %** et **20 %** du chiffre d'affaire réalisé sur l'*e-shop*

Des dépenses marketing représentant entre **3 %** et **7 %** du chiffre d'affaires

→ L'innovation produit

La clé du succès des grands blockbusters internationaux est de combiner la continuité avec un héritage reconnu tout en ayant la capacité d'évoluer dans leur proposition de valeur (ex : la conception de classiques nouveaux et modernes pour une garde-robe contemporaine). L'innovation peut même dépasser les frontières du prêt-à-porter à l'image du Lacoste Lab qui cherche des solutions innovantes pour accompagner leurs clients dans leur univers de loisirs, de voyages, d'hôtels, de la maison. Les designers réfléchissent alors à de véritables concepts de vie qui incarnent le lifestyle Lacoste.

« Le développement du produit est prioritaire sur les investissements marketing. »

Alexandre Fauvet, CEO de Fusalp

→ La sélectivité du réseau de distribution

La distribution de ces marques repose sur un réseau de distribution sélectif et équilibré. Elle combine les canaux *retail* et *wholesale* (notamment via une stratégie *outlet* marquée) ainsi qu'une forte amplification digitale sur l'*e-shop* et les plateformes de vente en ligne. Les blockbusters internationaux mènent depuis quelques années une stratégie sélective pour préserver leur image de marque et rationaliser leur portefeuille de détaillants *Wholesale*. L'histoire va-t-elle se répéter sur les grandes plateformes d'e-commerce ? Car si l'on peut aujourd'hui retrouver les produits iconiques de ces marques sur les grandes plateformes de mode comme Farfetch, elles sont également présentes pour certaines sur des plateformes généralistes comme Amazon.

Entre **15 %** et **20 %** du chiffre d'affaire réalisé sur le canal *wholesale*

Entre **60 %** et **70 %** du chiffre d'affaire réalisé dans les boutiques (en propre ou franchisées)



ZOOM N° 2

ENJEUX CLÉS DES MARQUES CRÉATIVES

Caractéristiques communes des marques créatives

Dans les années 1990, les « marques créatives » sont nées comme The Kooples, ba&sh, IKKS, J. Crew, Sandro, Maje, Claudie Pierlot, Zadig et Voltaire, Comptoir des cotonniers, All Saints, Scalpers, Anthropology...

Ces marques ont apporté une nouvelle proposition de valeur, plus ciblée en termes de positionnement, plus incarnée par le réseau de boutiques. Elles expriment une identité stylistique ou un mode de vie, entre sophistication et mode au quotidien. La dimension plus mode des produits est rendue possible par une capacité à traduire rapidement les tendances des podiums et de la rue pour les saisons suivantes et une faculté à les réadapter pour la vie de tous les jours grâce à un *storytelling* pertinent.

Elles s'appuient sur un modèle *retail* quasi exclusif (entre 40 % et 85 % du chiffre d'affaires) en fonction du stade de développement) avec un concept boutique facilement duplicable (ratios économiques cibles, emplacements, concept magasin, assortiments).

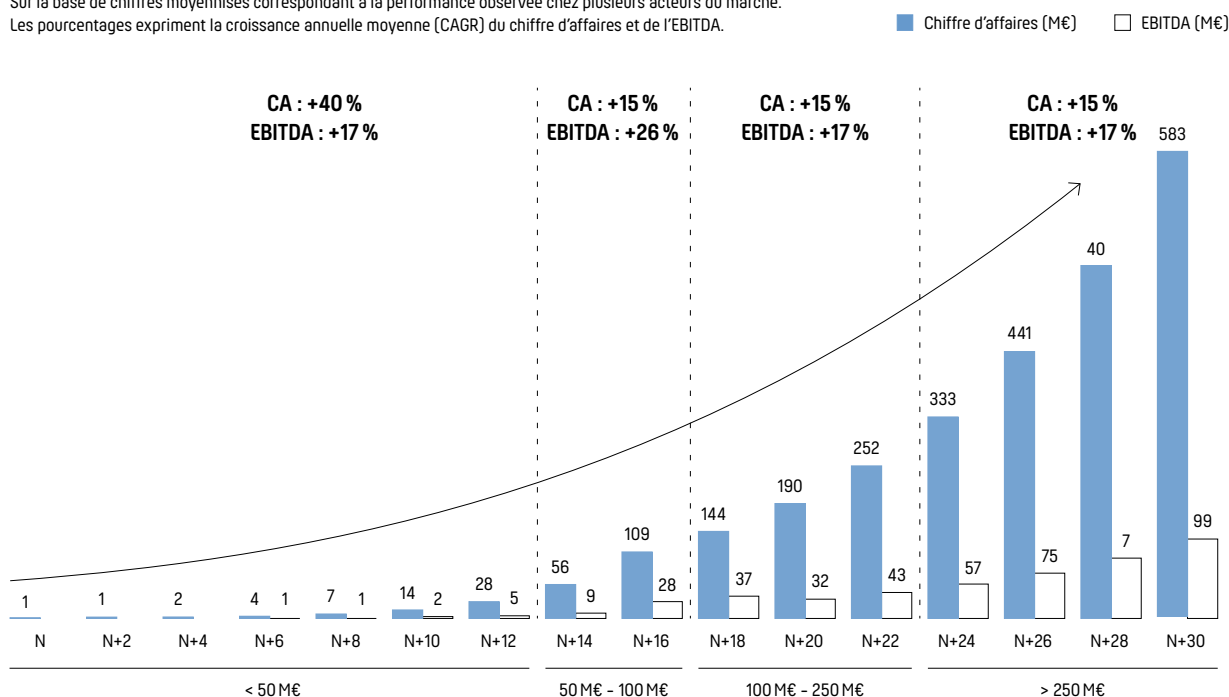
Observation de la dynamique des acteurs

Les « modèles gagnants » du segment Premium et luxe abordable connaissent une croissance accélérée du chiffre d'affaire dans les premières années (40 % en moyenne par an), avant de ralentir (15 % par an) une fois atteint la taille critique de 50 M€ de chiffre d'affaires.

Il faut en moyenne 12 – 14 ans pour qu'un modèle gagnant Premium et luxe abordable atteigne un chiffre d'affaire de 50 M€, un peu plus de 20-25 ans pour dépasser le cap des 250 M€ de chiffre d'affaires.

Observation de la dynamique des acteurs

Sur la base de chiffres moyennisés correspondant à la performance observée chez plusieurs acteurs du marché. Les pourcentages expriment la croissance annuelle moyenne (CAGR) du chiffre d'affaires et de l'EBITDA.



Enjeux des marques créatives avec un chiffre d'affaires inférieur à 50 M€

- Le développement de l'image de la marque et l'attractivité des produits
- La stratégie d'entrée sur le marché

→ Le développement de l'image de la marque et l'attractivité des produits

Les marques Premium et luxe abordable sont des marques aspirationnelles. Elles capitalisent pour cela sur une image de marque forte et des produits iconiques reconnaissables (les robes ba&sh, la dentelle de Claudie Pierlot, le manteau Maje, etc.). Leur communication repose sur un important *storytelling* de la marque pour mettre en valeur chaque produit. C'est une véritable promesse d'incarnation d'un style de vie. The Kooples construit son image autour de l'histoire d'un couple, réuni dans un style cohérent avec un look jour/nuit singulier et une expérience magasin en commun.

Les coûts marketing représentent entre **3 %** et **7 %** du chiffre d'affaires

→ La stratégie d'entrée sur le marché à construire

Les « modèles gagnants » construisent leur stratégie d'entrée sur le marché. Afin de faire connaître leurs produits, les marques testent avec l'appui du *wholesale* : référencements auprès de grands magasins à l'affût de nouvelles marques, salons professionnels (physiques mais de plus en plus aussi digitaux) ou ouvertures de pop-up stores.

L'enjeu clé de cette phase est la recherche du modèle économique de boutiques sur lequel fonder le développement de la marque. Les surfaces sont en général limitées mais suffisantes pour exprimer l'univers (entre 50 et 90 m²) et sont situées sur des emplacements n°1 bis pour générer un CA/m² TTC supérieur à 8 000 €³⁴. En jouant sur les surfaces et des loyers accessibles, ces modèles atteignent rapidement des résultats d'exploitation positifs.

Le digital représente un levier commercial et marketing essentiel (entre 15 et 20 % du chiffre d'affaires).

Au maximum **70 %** du chiffre d'affaires réalisé dans le réseau *retail*

Entre **15 %** et **40 %** du chiffre d'affaires *wholesale*

Entre **5** et **50** boutiques (en propre ou franchise)

Les loyers et charges locatives représentent entre **8 %** et **10 %** du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires au m² oscille entre **10k** et **15k€**

34. Source : Kea & Partners

Enjeux des marques créatives avec un chiffre d'affaires compris entre 50 M et 100 M€

- Le maillage du territoire national
- La courbe d'apprentissage sur les marchés internationaux
- La structuration de l'activité

→ Le maillage du territoire national

À cette étape de développement, l'accélération passe par la réplication du modèle « boutiques » pour assurer un maillage sur les zones de chalandise à plus fort potentiel pour la marque (en France, généralement, les villes de plus de 300 Khabitants). Le nombre moyen de points de vente peut dépasser les 150 boutiques. Le poids des loyers s'alourdit dans les comptes de résultats des marques jusqu'à atteindre des niveaux autour de 12 % du chiffre d'affaires. L'ouverture d'*outlets* accompagne cette accélération pour permettre la gestion des résiduels.

En parallèle, le poids du canal *wholesale*, nécessaire au lancement de la marque pour accroître sa notoriété, diminue pour représenter généralement moins de 5 % du chiffre d'affaires.

Le poids du canal *retail* représente entre 75 % et 85 % du chiffre d'affaires

Le poids du canal *wholesale* représente au maximum 5 % du chiffre d'affaires

Entre 70 et 160 points de vente

Les loyers et charges locatives représentent entre 10 % et 12 % du chiffre d'affaires

→ La courbe d'apprentissage sur les marchés internationaux

Les marques créatives initient le développement international. Elles ciblent un ou deux marchés à fort potentiel et peu complexes à ouvrir avec une structure locale ou un partenaire (zone géographique restreinte ou métropoles internationales). Ces premières étapes permettent de mesurer l'attractivité de la marque à l'international, les besoins d'adaptation du modèle opérationnel (concept, offre, flux, IT...), les besoins de financement et le profil de rentabilité attendu.

Entre 10 % et 20 % du chiffre d'affaires réalisé à l'international

→ La structuration de l'activité

Une fois la taille critique atteinte et le modèle *retail* sécurisé, les « modèles gagnants » des marques Premium et luxe abordable entament une phase de structuration de leur activité. Afin de se renforcer dans un objectif de croissance, elles vont investir dans leur organisation, les infrastructures logistiques et IT pour faciliter le cross-canal. En parallèle, elles rationalisent leurs dépenses existantes pour financer ces investissements sans augmenter leurs frais de siège (représentant entre 7 % et 10 % de leur chiffre d'affaires).

Ces « modèles gagnant » vont rester dans la logique de frugalité qui les a guidés dans les premières phases de leur développement pour maintenir leur EBITDA au-delà de 18 %. La masse salariale réseau et les frais logistiques sont optimisables de 1 à 3 points.

Les frais de siège représentent entre 7 % et 10 % du chiffre d'affaires

La masse salariale réseau représentent entre 15 % et 20 % du chiffre d'affaires

Les coûts de transport et logistique représentent entre 2 % et 3 % du chiffre d'affaires

Enjeux des marques créatives avec un chiffre d'affaires compris entre 100 M€ et 250 M€

- Le développement ciblé du réseau national
- L'expansion internationale
- L'accélération digitale
- L'élargissement de l'offre

→ Le développement ciblé du réseau national

En France, au-delà de 150 points de vente sur ce segment de marché, le risque de dilution de la performance est important et les marques rentrent progressivement dans une phase d'optimisation (transferts, fermetures des zones à plus faible potentiel).

Les « modèles gagnants » segmentent leur réseau de boutiques et rationalisent leurs ouvertures sur le territoire national. Les coûts de la masse salariale du réseau diminuent et représentent alors entre 12 % et 16 % du chiffre d'affaires (vs. 15-20 % dans la phase de développement précédente). Le concept *retail* est revu régulièrement afin d'attirer et fidéliser les clients et le travail sur le merchandising est central.

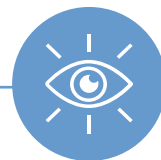
Entre 160 et 300 points de vente

Les coûts de la masse salariale du réseau
représentent entre 12 % et 16 % du chiffre d'affaires

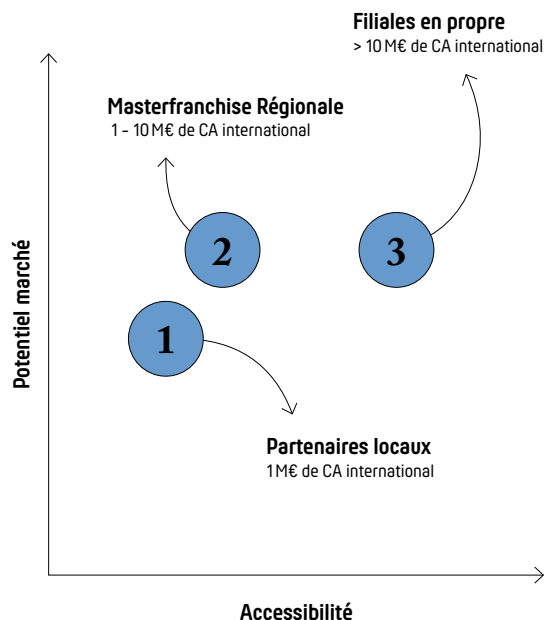
→ L'expansion internationale

Les « modèles gagnants » accélèrent leur expansion internationale en opérant une densification sur les premiers marchés et une ouverture sur deux ou trois marchés stratégiques complémentaires. Cette phase de développement peut être réalisée en direct (chiffre d'affaires généralement supérieur à 10 M€) ou via un tiers (partenaire ou masterfranchisé régional chargé de recruter des franchisés locaux). Les ventes à l'international peuvent alors représenter jusqu'à 40 % du chiffre d'affaires et le principal levier de croissance.

Entre 30 % et 40 % du chiffre d'affaires réalisé à l'international



EN UN CLIN D'ŒIL



Développement avec un tiers

1. Partenaires locaux

Une logique de développement opportuniste avec une mise de fonds initial limitée. Une première étape pour vérifier la résonance de la marque sur le marché local.

2. Masterfranchise Régionale

Démarche consistant à confier le recrutement de franchisés locaux à des masterfranchisés organisés régionalement

- Option 1 : pas de possibilité de rétrocéder le droit de distribution à un tiers
- Option 2 : possibilité de rétrocéder le droit de distribution à un tiers

Développement en direct

3. Filiales en propre

La prise de participation majoritaire au sein d'une structure locale, ou *joint venture*.

La prise en charge du management opérationnel.

Source : Kea & Partners

→ L'accélération digitale

Celle-ci s'appuie à la fois sur les ventes directement réalisées sur le site de la marque (*e-shop*) mais aussi sur celles effectuées sur les plateformes (*placedestendances.com*, *galerieslafayette.com...*). Les modèles gagnants ont opéré un véritable tournant sur le digital ces 5 dernières années avec pour objectif d'atteindre le plus rapidement possible les 20 % de chiffre d'affaires.

Entre 15 % et 20 % de chiffre d'affaires sur l'*e-shop*.

→ Expansion d'offre

À ce stade de développement, les marques créatives cherchent à étendre leur offre. Elles vont alors mener des stratégies d'extension naturellement sur les accessoires et le *lifestyle* (qui représenteront à terme entre 10 % et 20 % de leur chiffre d'affaires) et l'activation de licences. L'enjeu est de trouver les relais de croissance nécessaires à la croissance à périmètre comparable (*like-for-like*) et vecteur de recrutement de nouveaux clients.

Entre 10 % et 20 % de chiffre d'affaires réalisés sur les accessoires

Enjeux des marques créatives avec un chiffre d'affaires supérieur à 250 M€

- Des marchés internationaux rentables
- L'élargissement de la marque

→ Des marchés internationaux rentables

À ce stade de développement, la performance dépend de leur capacité à « internationaliser le concept » et donc d'une certaine manière à le radicaliser et à adapter le modèle opérationnel et commercial localement (selon le potentiel pays, approche par capillarité ou focalisation sur les principales métropoles internationales). Les marchés internationaux sont rentables et représentent au minimum 30 % du chiffre d'affaires. Au-delà d'une culture internationale plus ou moins forte, les marques renforcent les structures locales et professionnalisent l'articulation avec les structures et activités du siège. L'ensemble du modèle opérationnel est impacté (offre, marketing, supply...)

Entre 30 % et 70 % du chiffre d'affaires réalisé l'international

→ L'élargissement de la marque

Outre l'expansion internationale, l'élargissement de la marque représente un levier de croissance additionnel. Elle se tourne vers de nouveaux univers (cosmétiques, décoration, bijoux ...) et segments de marché (ligne homme, femme, enfant...), traduisant le style de vie de la marque.

Pour nourrir cette stratégie d'élargissement, les marques ont un enjeu d'enrichir leur promesse pour créer une désirabilité au-delà de la base de clients historiques. Comment conserver un ADN de marque fort avec des aspérités qui fédèrent une clientèle historique, tout en renforçant le *storytelling* de la marque pour s'ouvrir à un potentiel de clients plus large ?

Les marques cherchent alors à affirmer leur singularité avec des aspérités, et construire des communautés fidèles et renouvelées. Pour continuer à croître, elles cherchent à capter les tendances des clientes de demain (rapport à soi, extension de l'usage des nouvelles technologies, nouvelles raretés, attentes en matière d'engagement et d'éthique...)

ZOOM N° 3

ENJEUX CLÉS DES NOUVELLES GÉNÉRATIONS DE MARQUES CRÉATIVES

Caractéristiques communes des nouvelles marques créatives

Ce segment Premium et luxe abordable continue de se renouveler avec de nouvelles générations de marques qui ont une cible clients plus étroite, et apportent une réponse à de nouvelles attentes consommateurs autour de la recherche de sens (promesse RSE, fédération des communautés via les réseaux sociaux, ...). Elles adoptent un modèle Premium et luxe abordable revisité : des collections réduites, un modèle merchandise visant à limiter la démarque et les invendus... Ces nouvelles marques créatives activent quasiment dès le départ une hybridation de leur modèle commercial.

Les enjeux de développement et leviers de croissance des nouvelles marques créatives

→ Les enjeux de développement des nouvelles marques créatives « héritières »

On observe depuis les années 2010 (voire début des années 2000 pour les premières), le lancement de marques « héritières » des modèles créatifs précédents (Léon et Harper, Balibaris, Sœur, Sessùn, Des Petits Hauts, Marie Sixtine, Mes Demoiselles, ...). Elles affichent des trajectoires de croissance plus modestes et des cibles de chiffre d'affaires structurellement plus faibles (conséquence d'une cible clients plus étroite, et parfois d'une volonté des dirigeants de garder une croissance maîtrisée).

Elles adoptent une stratégie d'entrée sur le marché combinée entre le *retail* (concepts boutiques innovants et recherchés) et *wholesale* sélectif. Ces marques sont aujourd'hui attractives pour les grands magasins, qui n'hésitent pas à « fragmenter leur floor de creative brands » à la recherche de marques plus niches dans un esprit d'édition.

La communication est dès le départ fortement digitale et riche en contenu pour alimenter le *storytelling* de la marque.

→ Les enjeux de développement des nouvelles marques créatives DNVB

Une partie de ces nouvelles marques créatives sont des marques digitales (Sézane, Le Slip Français, Reformation, Musier, Balzac, Third Love, ...) et certaines sont créées directement par des influenceuses (Rouje, Parisienne & alors – Laury Thilleman, Recc Paris – Caroline Receveur). Cette dernière tendance est très développée aux États-Unis et se caractérise par une incarnation forte de la part de célébrités comme Kim Kardashian avec Skims ou d'influenceuses pour Good Americans. Elles utilisent les réseaux sociaux à la fois comme vecteur marketing pour véhiculer leur *storytelling* mais également pour capter les nouvelles tendances et attentes consommateurs. Elles apportent également une nouvelle approche sur leur chaîne de valeur : une gestion stricte des volumes, des pré-commandes, des collections capsules temporaires, des drops³⁵, etc... s'inscrivant de plus en plus dans le JOMO (*Joy of missing out*, par opposition au FOMO – *Fear of missing out* – qui caractérise aujourd'hui la *fast fashion*).

Ces DNVB, nées sur internet vont tendre vers une certaine *retailisation*, passé le palier de 50 M€ de chiffre d'affaires (Sézane, Reformation, etc.). Une fois atteint une taille critique en ligne, ces marques peuvent éprouver des difficultés à se développer car le coût d'acquisition *on-line* devient extrêmement élevé, voire prohibitif. Elles peuvent ressentir le besoin de s'exprimer dans un lieu physique (Drapeau Noir, Hast). Ce sont alors des modèles hybrides s'appuyant sur le développement progressif de boutiques qui se veulent expérientielles mettant en valeur l'ADN de la marque. Par nature, le modèle DNVB affiche des marges plus faibles que les modèles traditionnels, se basant sur un coefficient multiplicateur autour de 2-3 (vs 5 pour les modèles traditionnels).

« Pour croître de manière globale, il faut devenir « channel agnostic » »

Andrea Baldo, CEO de Ganni

35. Drop : technique de vente qui consiste à commercialiser sans avertissement préalable un produit en édition limitée ou une collection en petites quantités dans des points de vente sélectionnés.

PÉPITE

Regards croisés de grands acteurs du segment Premium et luxe abordable

Frédéric Blousse

Managing Partner, Experienced Capital

Le bon mix *retail* physique et activité *online*

L'activité *online* dans la mode est de plus en plus coûteuse et la capacité des marques à générer un résultat positif avec une activité 100% en ligne de plus en plus limitée. Une activité 100% *wholesale* est certes attractive au départ avec des gains de notoriété rapides et peu coûteux, mais elle ne permet pas un développement pérenne du chiffre d'affaire et le passage de paliers. Par conséquent les marques rentables sont obligées de mixer activité *wholesale* et *online* pour recruter de nouveaux clients et *retail* physique rentable pour équilibrer le modèle économique global.

Les leviers pour gagner en notoriété

Le développement de la notoriété basé uniquement sur les réseaux sociaux reste assez exceptionnel. Les magasins restent des vecteurs de notoriété à l'image de ce qu'a pu faire Sandro précédemment. Une marque comme Maje a su développer un marketing affinitaire avec des initiatives innovantes et réussies. Enfin, si la publicité se heurte à certaines limites, les campagnes d'affichage ont toujours un rôle à jouer.

Savoir dire non et organiser la désorganisation

Un enjeu clé pour les marques aujourd'hui est de savoir dire non au superflu : renoncer à l'ouverture d'un flagship au loyer trop cher, refuser d'élargir les collections (en nombre de modèles et en couverture de tailles), reculer devant des dépenses marketing trop importantes... Savoir dire non c'est également se mettre en capacité de diminuer les risques (la couverture de stocks, les invendus en fin de saison). Les organisations doivent être aujourd'hui en mesure de gagner en flexibilité et en réactivité : par exemple, réserver les capacités de production et valider le lancement plus tardivement, savoir pivoter rapidement en fonction des aléas du marché.

Les facteurs clés de succès

L'intégration des enjeux RSE est vitale aujourd'hui pour les marques, avec un enjeu de cohérence de bout en bout de la chaîne de valeur. Le poids des soldes dans les modèles actuels montre ses limites. Les marques ont un enjeu à proposer un prix juste toute l'année et utiliser les opérations commerciales avec parcimonie. Le chiffre d'affaires réalisé pendant les soldes va certes baisser mais sera compensé par une marge nette meilleure grâce aux écoulements réalisés en amont des soldes.

Sessùn a réussi à fonder modèle en ce sens, en s'appuyant sur une vision singulière et authentique de la fondatrice. Elle a la capacité à transcender le produit pour partager une vision positive de la société et véhiculer un message fort.

Enfin, la data clients offre un champ d'opportunités pour diminuer les coûts d'acquisition de clients *online*, animer les cohortes clients, mieux comprendre les attentes de chaque client et personnaliser l'offre mise en avant.

**Pierre-Arnaud Grenade**

CEO, ba&sh

**La responsabilité, un incontournable
dans la mode aujourd'hui**

Chez ba&sh depuis 2018 nous avons opté pour une stratégie d'insetting c'est à dire de modifier nos pratiques pour limiter nos impacts sur les écosystèmes. Nous avons validé une roadmap ESG à 3/5 ans. Pour 2020 nous avons choisi de nous concentrer dans un premier temps sur le *sourcing* matières et notre parc de fournisseurs car cela représente 80% des impacts de la filière. Nous avons donc choisi nos combats en cohérence avec notre ADN, en mettant notamment en avant deux sujets : notre engagement social pour les femmes et le travail sur nos matières. Nous pilotons aujourd'hui nos engagements avec des indicateurs précis et impliquants pour les équipes (ex : pourcentage de nos matières labellisées, modes de transport utilisés, pourcentage de la production auditée...).

La seconde main, une belle opportunité pour les marques

Le marché de la seconde main a plus de potentiel que la location. Cela dit nous avons aussi lancé un service de location disponible sur notre site depuis mars. Actuellement les robes ba&sh sont plébiscitées sur ce marché de la seconde main, preuve de la qualité des produits et de leur désirabilité dans le temps. En septembre nous permettrons à nos clientes via un smart button sur notre site d'uploader leur produit sur plusieurs plateformes de revente en limitant le nombre d'opérations grâce à la société Reflaunt. Cela nous permet de rester sur notre cœur de métier tout en jouant un rôle pour garantir l'authenticité des produits proposés en délivrant un certificat d'identité numérique issu de la *blockchain* pour l'acheteur. Tout en préservant leur anonymat, nous pourrions entrer en contact avec les acheteurs de seconde main que nous ne connaissons pas. L'activation de nouveaux modèles économiques comme la seconde main et de la location constituent une mine d'information pour connaître davantage les usages de nos clientes, l'évolution de nos produits dans le temps et aussi d'élargir la communauté ba&sh.

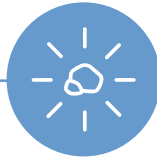
Les modèles D2C, une source d'inspiration

Les marques D2C (*direct to consumer*) ont été depuis 2017 inspirantes pour ba&sh notamment par leur capacité à mettre en scène les produits : des collections limitées avec une rupture recherchée, le recours aux drops, des fashion stories inspirantes... Le modèle D2C nous a poussé à repenser notre modèle *retail* et aller vers plus d'hybridation plus de services digitaux tout en renforçant la relation émotionnelle en point de vente. Nous avons dès 2018 amendé notre modèle économique en combinant le meilleur du *retail* (une *supply chain* réactive, une capacité à manager des équipes nombreuses), avec le meilleur du luxe (l'exclusivité et la créativité) et le meilleur des D2C (des collections incarnées, événementialisées, un *storytelling* bien construit, un marketing et un CRM efficace). Nous avons recruté dès 2018 une équipe marketing D2C dédiée à New York puis à Paris.

Les facteurs clés de succès

L'accès au financement est important pour arriver à mener à bien nos projets et atteindre nos ambitions (la globalisation, la transformation digitale, nos innovations produits, le lancement de nouveaux services). L'incarnation de la marque est également un axe majeur, avec pour ba&sh un point d'appui grâce à la personnalité des deux fondatrices. Toutes les deux, continuent à être impliquées et à insuffler leur vision de la vie, de la mode et à donner de la cohérence à la marque.

Enfin, la différence se fait aujourd'hui sur les modes de fonctionnement des équipes : l'agilité et la rapidité pour faire aboutir les projets, la qualité d'exécution pour répondre aux exigences croissantes de nos clientes. Nous poussons nos équipes à prendre des risques au quotidien pour garder un temps d'avance, quitte à se tromper et à apprendre en marchant. La culture de l'agilité et de la réactivité est pour nous un actif fort de la marque à conserver.



PÉPITE

Reformation : une “sustainable native vertical brand”

Peu avant la parution de cette étude en juin 2020, Yael Aflalo a quitté ses fonctions de CEO, en réponse à des allégations de culture raciste au sein de la marque portées par une ancienne employée. La nouvelle équipe de Direction devra démontrer sa capacité à déployer une culture plus inclusive et poursuivre la dynamique de croissance de la marque. Reformation bénéficie d'actifs solides et singuliers, ces récents événements marquent l'importance de la cohérence entre responsabilité environnementale, sociale et sociétale.

Lancée en 2009 en Californie par Yael Aflalo, et incarnant des valeurs de décontraction et d'attention aux aspects environnementaux, marqueurs d'un ancrage californien, la marque Reformation a réalisé l'an dernier près de 150 millions de dollars de chiffre d'affaires, en croissance de 60 % par rapport 2018. Son modèle économique est très spécifique, en ce qu'il emprunte des éléments à plusieurs modèles décrits précédemment. Reformation parvient à combiner avec succès des éléments qui peuvent sembler irréconciliables au premier abord : partis pris esthétiques et large diffusion, prix abordables et impact environnemental limité. Voici quelques-unes des spécificités organisationnelles de la marque



La créativité pilote la marque

Les équipes créatives et celles en charge de la *sustainability* communiquent chaque semaine pour identifier quelles sont les matières ayant le plus faible impact environne-

mental qui peuvent répondre au brief créatif initial. Ces matières sont majoritairement sourcées auprès de fournisseurs américains qui représentent 60 % du *sourcing* de la marque. Celle-ci utilise principalement des matières naturelles. L'*upcycling* de tissus couvre 15 % des besoins matières et l'*upcycling* de produits finis vintage environ 2 %.

Le choix de l'intégration verticale

La marque dispose de ses propres ateliers à Los Angeles où sont mises au point les collections. Cette unité sert également à stocker les tissus pouvant être utilisés dans les collections. Cette organisation permet à la marque de garantir des standards environnementaux poussés et de conserver la maîtrise de sa marge sur l'ensemble de la chaîne de valeur, de la création au *retail* physique ou *online*. Elle assure également à la marque une capacité de production rapide permettant de répondre aux évolutions de la demande observées via ses canaux de distribution. Enfin, via la suppression des intermédiaires, la marque peut pratiquer des prix abordables



Une organisation boostée par le digital

Cette intégration de l'amont à l'aval, où le digital représente 80 % des ventes, a permis à la marque de mettre en place un modèle économique solide avec deux facteurs clés de succès : le développement de collections en éditions limitées et l'utilisation de la data. Ce dernier élément est utilisé en ligne dans les choix des produits réassortis par exemple, mais également en magasins où Reformation tente d'innover dans le *digital in store*. Clients et vendeurs peuvent s'appuyer sur ces outils pour accéder à davantage de produits et un check out simplifié, similaire à celui des *Apple stores* est mis en œuvre.

Source et crédits photos : IFM

PÉPITE

Bonne Gueule : Du blog au modèle hybride *digital- retail*

Passionné de mode masculine, Benoît Wojtenka, alors étudiant, ouvre son blog Bonne Gueule en 2007, avec la mission d'« aider les hommes à se sentir bien dans leurs vêtements ».

Rejoint par son associé Geoffrey Bruyère, la société hébergeant le media de mode masculine est créée en 2012. Fervents défenseurs des vêtements de qualité, des savoir-faire, de l'information objective, juste et indépendante, les deux associés développent des collaborations avec des marques qui incarnent leurs valeurs, avant de lancer leur propre marque de vêtements en 2014 sur le digital et d'ouvrir l'année suivante leur première boutique parisienne.

Une marque digitale issue d'une communauté

Le succès du blog et des livres écrits par les deux associés a permis de construire une communauté importante avec laquelle ils partagent un contenu qualitatif et très détaillé. Les produits sont proposés dans une logique de drops accompagnés par une explication très fournie des produits. La communauté est sollicitée pour venir enrichir le discours sur les produits. Le digital est omniprésent et l'utilisation de la data s'appuie sur une excellence opérationnelle et une vision claire.

Une nécessaire hybridation du modèle

Le lancement du *e-shop* de la marque Bonne Gueule a été rapidement suivi par l'ouverture de la première boutique, puis de quatre autres, à Paris et en province à Lyon et Bordeaux. Pour les fondateurs, les boutiques se doivent d'être expérientielles et ne peuvent se contenter de « vendre » des vêtements. Ces ouvertures physiques viennent booster les ventes en lignes des régions concernées démontrant ainsi la force du modèle omnicanal. Le service, le conseil et l'expérience client sont au centre de leurs préoccupations sur le net, comme dans les points de vente physiques. Après avoir proposé des MOOCs pendant 3 ans à sa communauté, la marque diffuse maintenant du contenu gratuitement, notamment via une chaîne YouTube, pour enrichir sa culture sur le vêtement masculin.

Source : Entretien IFM-Kea&Partners



Le segment milieu de gamme

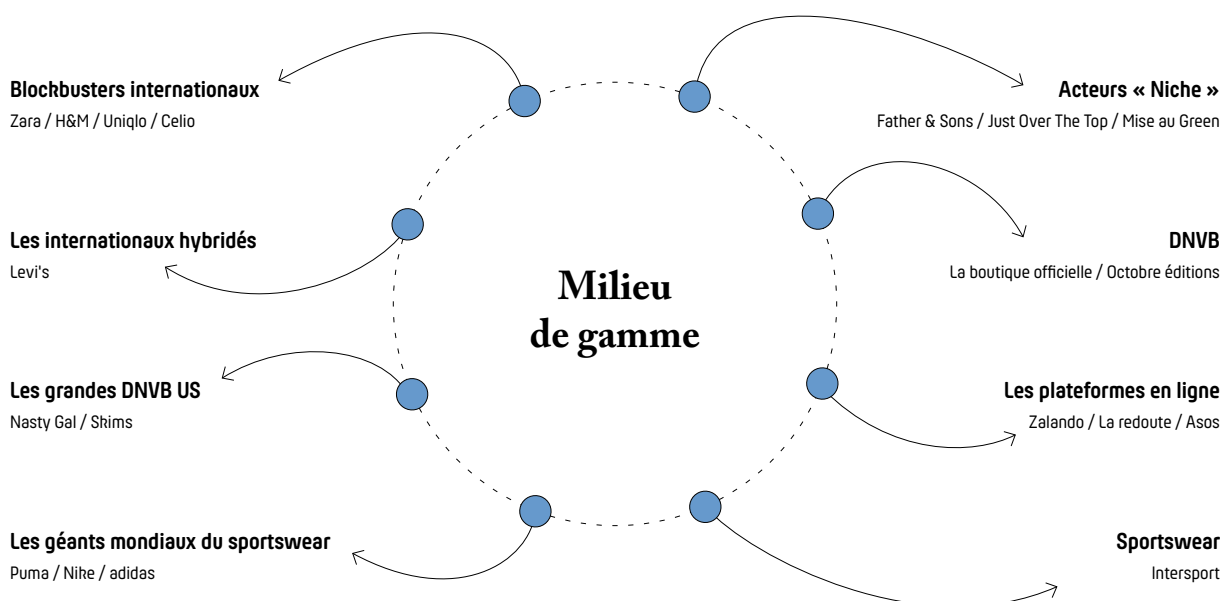
CARACTÉRISTIQUES COMMUNES

Un segment de marché très concurrentiel

Le marché du milieu de gamme en France est très concurrentiel. Il comprend aussi bien des marques et enseignes nationales (Camaïeu, Célio, Jules, Promod, Caroll, Armand Thierry, Esprit, Etam, Cache Cache, Okaïdi, Sergent Major, Father & sons, Promod, etc.), internationales (Zara, H&M, Uniqlo et leurs sociétés sœurs), des marques diffusées largement (Jott, Petit Bateau, Levi's). Il intègre également des DNVB nationales (Octobre, La Boutique Officielle, etc) ou internationales (Zalando, Asos, La Redoute, Amazon, Nasty Gal, SKims,...). Enfin, il est également composé des acteurs mondiaux du sport et *sportswear* (Levi's, Nike, Adidas, Puma, Timberland, Patagonia, etc.) et de leurs distributeurs (Intersport, Décathlon, Sport Direct, JD Sport, etc.).

Un marché sous pression depuis 2008

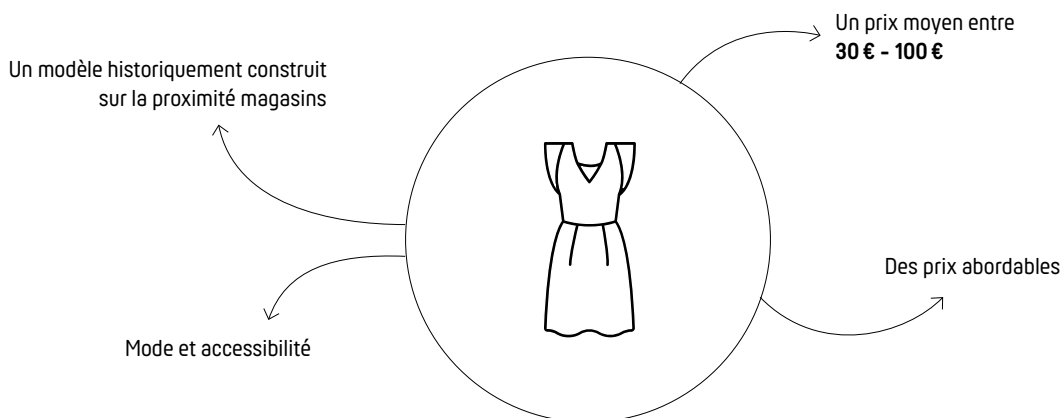
Le marché de la mode est sous pression, et a perdu 15 % de sa valeur depuis 2008 (IFM). Ce sont les acteurs du milieu de gamme qui souffrent le plus avec une baisse moyenne de leurs ventes de -5 % par an en valeur depuis 10 ans. Cette perte de vitesse du segment milieu de gamme traditionnel en France (hors marché « niche » et DNVB) s'explique par l'érosion du trafic, la pression concurrentielle. Le double enjeu est donc de moderniser la promesse et refonder en profondeur le modèle économique (différenciation de l'offre et des réseaux, accélération digitale, flexibilisation des achats).



EN UN CLIN D'ŒIL

Milieu de gamme

Définition retenue



Typologies de modèles gagnants

Acteurs traditionnels
CA 50 - 500 M€



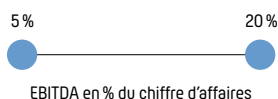
DNVB
CA < 50 M€



Un marché **hyperconcurrentiel** occupé par des marques nationales et internationales à la recherche d'une masse critique : leaders mondiaux du sportswear & streetwear, DNVB (Digital Native vertical Brands) et plateformes internationales.

Sur ce segment des **modèles gagnants** agiles existent en physique comme en digital (CA < 50 M€)

Chiffres clés



Un **EBITDA** sous pression pour les grands acteurs traditionnels (moins de 10 % du chiffre d'affaires) mais pouvant atteindre 20 % du chiffre d'affaires pour les marques « niche » ou DNVB

Retail

< 90 %
du CA

Une forte prédominance de la **distribution retail**

Jusqu'à

1 000
points de vente

Un modèle de **proximité**, avec une croissance exponentielle du nombre de boutiques

Jusqu'à

35 %
CA sur l'e-shop

Depuis 5 ans, une **accélération sur le digital**, quelle que soit la taille du modèle

Illustration de marques

Asos — Balzac — Bleuforêt — Bosideng — Brandy Melville — Camaïeu — Chevignon — Célio — Colizey — Cyrillus — Dolls Kill — Etam — Everlane — From Future — Go Sport — Good american — H&M — Intersport — I-run — Jules — La Redoute — Loom — Lululemon — Monsieur T-Shirt — Nasty gal — Nike — Ochirly — Patagonia — Privatesportshop — Promod — Shims — Suitsupply — Swedish fall — Third Love — Un jour ailleurs — Undiz — Uniqlo — Weill — Zalando — Zara — ...

Comptes de résultat génériques de « modèles gagnants » milieu de gamme selon leur chiffre d'affaires

À noter, les comptes de résultat suivants présentent le minimum et le maximum des ratios observés pour les « modèles gagnants » identifiés

Mix distribution	Milieu de gamme 50 M€ - 100 M€ de CA		Milieu de gamme 100 M€ - 500 M€ CA		Milieu de gamme > 500 M€ CA		Milieu de gamme DNVB < 50 M€ de CA	
CA wholesale	-	5 %	-	5 %	-	5 %	-	-
CA retail	90 %	70 %	90 %	70 %	90 %	60 %	-	-
CA online (e-shop propre)	10 %	25 %	10 %	25 %	10 %	35 %	-	100 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	-	100 %
	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max
CA international	5 %	20 %	20 %	40 %	20 %	40 %	5 %	20 %
LFL	4 %	5 %	4 %	5 %	4 %	5 %	-	-
CAGR CA Total	7 %	12 %	5 %	10 %	1 %	6 %	10 %	20 %
Nombre de points de vente	50	130	150	400	600	1000	-	-
Chiffre d'affaires HT	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
COGS	-55 %	-45 %	-50 %	-40 %	-50 %	-40 %	-55 %	-45 %
Marge brute	45 %	55 %	50 %	60 %	50 %	60 %	45 %	55 %
Masse salariale réseau	-15 %	-10 %	-15 %	-10 %	-15 %	-10 %	-	-
Loyers et charges locatives	-15 %	-10 %	-15 %	-10 %	-15 %	-10 %	-5 %	-2 %
Frais marketing et digital	-10 %	-3 %	-10 %	-3 %	-5 %	-1 %	-12 %	-5 %
Logistique / Transport	-4 %	-2 %	-4 %	-2 %	-4 %	-2 %	-8 %	-4 %
Frais de siège	-5 %	-7 %	-12 %	-7 %	-12 %	-7 %	-5 %	-7 %
EBITDA	10 %	20 %	5 %	9 %	5 %	9 %	7 %	20 %

Les modèles gagnants milieu de gamme de plus de 100 M€ de CA ont un EBITDA compris entre 5 % et 9 %, dans un modèle où le *retail* prédomine (jusqu'à 90 % du chiffre d'affaires). Avec des croissances de CA à comparable en baisse voire négative, les frais d'exploitation (masse salariale et loyers) pèsent de plus en plus sur les comptes d'exploitation. De plus, les frais de structures et les frais marketing ont significativement cru ces dernières années compte tenu des enjeux d'accélération et de transformation (digital, omnicanalité, IT, international...). L'ensemble de ces facteurs ont dégradé des EBITDA historiquement plutôt à 2 chiffres

Avec un niveau de CA inférieur à 50 M€, des modèles « pépites » tirent leur épingle du jeu : hybridées ou digitales, certaines marques parviennent à capter des marchés peu ou pas couverts par les principaux acteurs (petites zones de chalandises, cible client, offre *best seller...*) avec une proposition de valeur singulière, de l'agilité dans les modes de fonctionnement et les investissements tout en garantissant des niveaux de prix accessibles.

ZOOM N° 1

LES ACTEURS MILIEU DE GAMME

Caractéristiques communes des acteurs traditionnels du milieu de gamme

Les acteurs traditionnels du segment milieu de gamme sont « en résistance » depuis près de 10 ans. Leur modèle est fortement challengé : désirabilité des marques, singularité de l'expérience client, flexibilisation du modèle marchandise et activation de relais internationaux. Le processus de transformation est en cours mais s'avère lent et coûteux compte tenu de la taille des actifs, du besoin élevé de financement et de transformation culturelle.

Dans cet écosystème, des marques plus niches parviennent néanmoins à émerger. Il s'agit de marques qui apportent une singularité et une alternative sur le marché (ex : Jott) et des marques ou distributeurs axés sur le *streetwear* (ex : La Boutique Officielle). La question stratégique pour ces acteurs, reste celle de la masse critique et la trajectoire de développement.

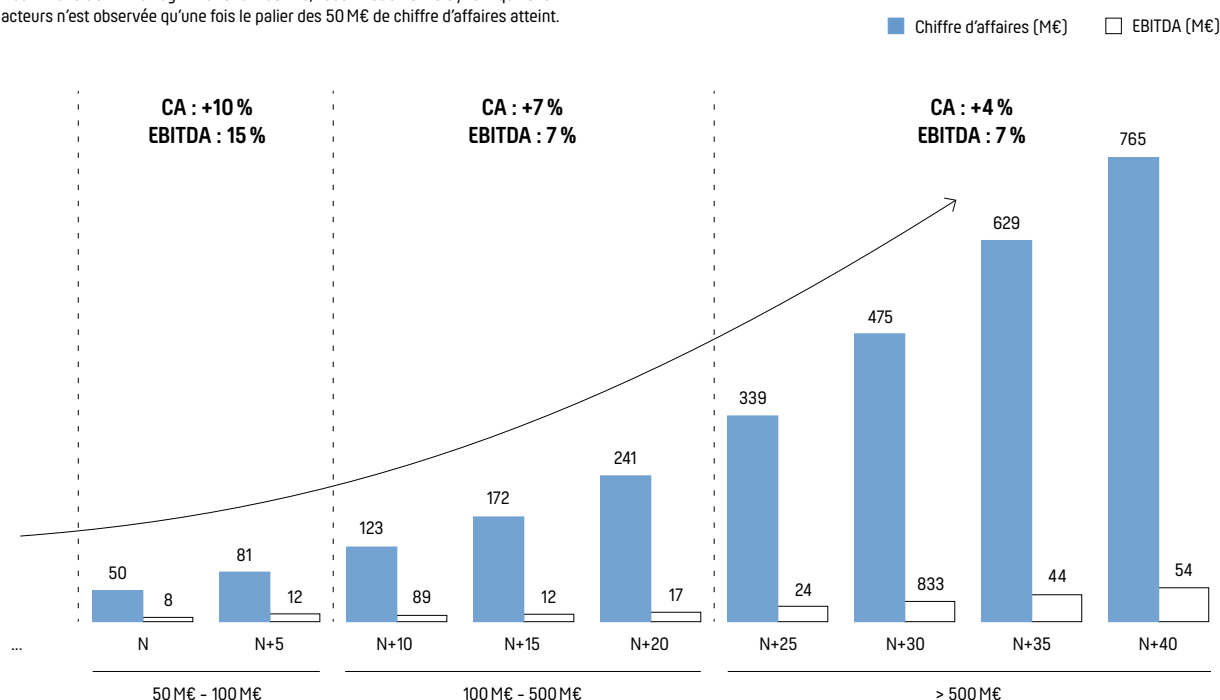
Les « modèles gagnants » milieu de gamme de plus de 50 M€ de chiffre d'affaires connaissent en moyenne une croissance relativement lente de leur chiffre d'affaires comparativement aux autres segments (1 à 12 % par an).

Ils atteignent en moyenne le palier de 100 M€ de chiffre d'affaires une dizaine d'années après avoir passé le cap des 50 M€ et celui des 250 M€, 10 – 15 ans après celui de 100 M€.

Observation de la dynamique des acteurs

Sur la base de chiffres moyennisés correspondant à la performance observée chez plusieurs acteurs du marché. Les pourcentages expriment la croissance annuelle moyenne (CAGR) du chiffre d'affaires et de l'EBITDA.

Note : Du fait de l'hétérogénéité des modèles, l'observation de la dynamique des acteurs n'est observée qu'une fois le palier des 50 M€ de chiffre d'affaires atteint.



Enjeux clés des acteurs au chiffre d'affaires compris entre 50 et 100 M€

- Le maintien voire la radicalisation de la promesse client
- La contribution forte du réseau pour financer les investissements

→ Le maintien voire la radicalisation de la promesse client

Les « modèles gagnants » du milieu de gamme ont atteint un chiffre d'affaires de 50 M€ grâce à l'affirmation d'une promesse client singulière sur le marché. Pour se développer et passer le cap des 100 M€ de chiffres d'affaires, il s'agit de maintenir cette promesse d'accessibilité tout en développant une forte singularité : clarification/radicalisation d'un positionnement style ou client, valorisation de l'histoire de marque, amplification des produits iconiques. Le développement des marques sœurs d'H&M (Cos, &Other stories), de Zara (Massima, Uterque), d'Etam (Undiz) de Calzedonia (Intimissimi) repose sur ce principe. Elles bénéficient du groupe mais ont su exprimer une singularité pour exister.

→ La contribution forte du réseau pour financer les investissements

L'enjeu clé des « modèles gagnants » ayant atteint un niveau de chiffre d'affaires de 50 M€ est de financer les investissements pour maintenir leur dynamique de croissance : investissements marketing et digitaux, programmes de relation et personnalisation client et plus globalement des programmes d'innovation.

La contribution du réseau, du fait de son poids dans le mix canal des « modèles gagnants » (entre 60 et 90 % du chiffre d'affaires), est le levier majeur pour sécuriser le financement des investissements. Les boutiques doivent générer suffisamment de cashflow pour financer leur développement

Entre **60 % et 90 %** du chiffre d'affaires réalisé sur le canal *retail*

Enjeux clés des acteurs au chiffre d'affaires compris entre 100 et 500 M€

- La recherche de nouveaux relais de croissance
- La structuration de l'activité

→ La recherche de nouveaux relais de croissance

À ce stade de développement, les modèles gagnants doivent trouver de nouveaux relais de croissance : nouveaux concepts, développement des ventes omnicanales (*e-shop*, *click & collect*, ...) et accélération internationale (cible de 40 % du chiffre d'affaires réalisé à l'international).

Entre **20 % et 40 %** du chiffre d'affaires réalisé à l'international

→ La structuration de l'activité

En parallèle de la recherche de nouveaux relais de croissance, les « modèles gagnants » structurent leur activité. Les frais de siège augmentent (de 5-7 % à 7-12 % du chiffre d'affaires) pour recruter de nouveaux talents nécessaires à la mise en œuvre des priorités stratégiques (RSE, Digital, International) et investir (Omnicanalité, RFID, Ship from store, etc.).

Les frais marketing restent élevés (entre 3 % et 10 % de chiffre d'affaires) pour recruter de nouveaux clients et développer la notoriété à l'international.

Les frais de siège représentent entre **7 % et 12 %** du chiffre d'affaires

Les frais marketing et digitaux représentent entre **3 % et 10 %** du chiffre d'affaires

Enjeux clés des acteurs au chiffre d'affaires supérieur à 500 M€

- La sécurisation de leur EBITDA
- La refonte de leur modèle

→ La refonte de leur modèle

La priorité des acteurs au chiffre d'affaires supérieur à 500 M€ est de sécuriser leur EBITDA.

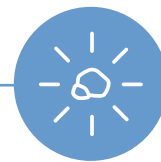
Leur modèle est fondé sur une demande forte et un modèle push : un maillage intensif du territoire gage de proximité (pénétration de des principales zones de chalandises – à partir de 40 000 habitants), une massification des achats pour optimiser la marge brute et une maîtrise des coûts d'exploitation. La baisse du trafic, l'intensité promotionnelle, l'augmentation des coûts d'exploitation et d'acquisition ont mis à mal le modèle entraînant une dégradation des niveaux d'EBITDA historiques

Les « modèles gagnants » historiques du milieu de gamme, doivent refonder leur modèle pour assurer leur pérennité et se redéployer en France comme à l'International. Les leviers sont multiples : l'amplification de l'engagement de la marque, l'accélération digitale, la singularité et l'innovation de l'offre, la refonte du modèle marchandise³⁶ et des approches différenciées par catégories de produits (selon leur potentiel, *sourcing* et *lead time*), la refonte du modèle de vente (rationalisation du réseau, nouvelle approche de clustering, ...). Le groupe Inditex a annoncé début juin 2020 la fermeture de 1200 magasins dans le monde sur ses 7 412 points de vente au total. Ces acteurs doivent initier une transformation profonde et rapide avec un alignement nécessaire Dirigeants/ Actionnaires/ Équipes.

Pour illustration, le groupe IDKids (Okaïdi-Obaïbi, Oxybul – 905 M€ de chiffre d'affaires en 2018) revisite son modèle magasin en proposant un concept multi-enseignes et accélère sur les ventes digitales (représentant 50 % du chiffre d'affaires annuel d'Oxybul)³⁷. Le groupe lance en 2018 l'IDtroc pour permettre la vente en ligne d'occasion.

36. Le modèle marchandise est défini ici comme la manière dont les marques et enseignes implantent les produits en magasin

37. Source : presse



PÉPITE

RESERVED, le champion milieu de gamme des pays de l'Est

Crée en 1999 par le groupe Polonais LPP (qui dispose d'un portefeuille de plusieurs enseignes (Reserved, Cropp, House, Mohito et Sinsay), la marque RESERVED croît à un rythme soutenu dans un segment milieu de gamme pourtant fortement concurrentiel. Elle a permis au groupe LPP d'être valorisé en 2018 à 3,99 milliards d'euros (une hausse du chiffre d'affaires de près de 20 % par rapport à 2017), avec plus de 1700 boutiques dans toute l'Europe et au Moyen-Orient. Arrivée en 2014 en Allemagne et en 2016 à Londres sur Oxford Street, la marque a annoncé en 2018 sa volonté d'ouvrir de nouvelles boutiques à Paris et Milan sur plus de 1000m². Comment expliquer un tel succès ?

Une application des recettes clés de la fast-fashion

La marque polonaise a construit son succès sur les principes fondateurs de la fast-fashion : le suivi attentif des grandes tendances internationales, celles des défilés et l'étude des collections des marques concurrentes. Elle propose une offre à petits prix grâce à une production à 83 % délocalisée en Asie. Les boutiques sont très soignées et proposent leurs 3 lignes hommes/femmes (une ligne citadine plutôt chic, une plus « casual » et la dernière à destination des adolescents). Elle lance également sa gamme « *Eco aware* » pour marquer son engagement RSE, n'utilisant que des fibres certifiées et recyclées.

Une prise de risque dans sa stratégie de déploiement

RESERVED a su se faire en Europe de l'Est un nom avant l'arrivée de Zara et H&M. L'enseigne a investi massivement et récolte aujourd'hui les fruits de son succès en Europe de l'Est et au Moyen-Orient. En Europe de l'Ouest cependant l'activité reste aujourd'hui en déficit. Elle mise sur des campagnes à destination de ces marchés en mettant en scène l'anglaise Kate Moss ou la française Jeanne Damas pour séduire sa future clientèle.

Source : presse

ZOOM N° 2

LES DNVB ET PLATEFORMES AVEC UN CHIFFRE D'AFFAIRES INFÉRIEUR À 50 M€

Caractéristiques communes des DNVB milieu de gamme

Des marques tirent leur épingle du jeu. Certaines ont déployé un modèle « phygital » extrêmement novateur, agile avec de bons profils de rentabilité. Leur promesse rejoint les nouvelles attentes consommateurs de consommation responsable, « moins mais mieux », de qualité/prix abordable ... qu'elles exploitent via l'animation de leurs communautés. D'autres market place de sport (Colizey, I-run, Privatesportshop – fondé sur un modèle de vente privé), de lingerie sont également très performantes sur ce segment de marché. La start-up française Colizey a levé en mai 2020, 2,5 M€ (notamment auprès du basketteur Tony Parker) pour accélérer son développement : elle propose aujourd'hui 150 000 références de sport avec pour objectif de doubler ce chiffre au cours de l'année à venir³⁸.

Enjeux clés des DNVB et plateformes au chiffre d'affaires inférieur à 50 M€

- L'affirmation de leur singularité sur le marché
- La maîtrise des coûts
- Le financement du développement

→ L'affirmation de leur singularité sur le marché

Les modèles gagnants DNVB ont réussi à créer et à capter une cible client niche (ou moins exposée à la concurrence) et à développer une proposition de valeur singulière. Ils ont créé de la proximité via des approches communautaires puissantes et largement animées.

Ces acteurs ont aussi la capacité de repérer les modes, de détecter les futurs succès et de renouveler leur offre. Le temps de *design-to-sales* peut, grâce à l'intégration verticale de la chaîne de valeur, se situer entre 2 et 4 mois. Cette réactivité aux tendances est un atout clé face à une clientèle, notamment celle des millennials, très volatile.

| Un CAGR du chiffre d'affaires entre 10 % et 20 %

38. Source : presse

→ La maîtrise des coûts

Grâce à leur cible clients plus large que celle des DNVB Premium et luxe abordable, les DNVB milieu de gamme ressentent moins le besoin de développer une expérience client physique. Ainsi, la *retailisation* de ces marques est beaucoup moins systématique que pour les DNVB Premium et luxe abordable.

Ces acteurs ont une organisation très *lean* et une approche marketing (même digitale) très frugale notamment sur les coûts d'acquisition. Ils fondent leur stratégie digitale sur des approches communautaires puissantes via les réseaux sociaux (Instagram, Snapchat, Facebook), en contact direct ou encore via les commentaires postés directement sous leurs produits. Leurs coûts marketing se situent entre 5 % et 12 % de leur chiffre d'affaires, entre 2 % et 5 % en moyenne pour les marques de lingerie comme Glamuse (10 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2018 et une croissance annuelle du chiffre d'affaire de 50 %), ou encore AdoreMe, la DNVB américaine de lingerie (qui a dépassé le seuil de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires, atteignant près de 84 millions de dollars de chiffre d'affaires en 2016.)³⁹

Les coûts marketing représentent entre 5 % et 12 % du chiffre d'affaires

→ Le financement du développement

La question qui se pose alors pour ces acteurs digitaux milieu de gamme est celle de leur taille critique : comment dépasser le cap des 50 millions d'euros de chiffre d'affaires sans inflation des coûts marketing (acquisition de trafic, gestion des cohortes, recrutement, etc.) et diluer significativement la marge ? Le développement (infrastructures IT, structure et organisation, plateforme logistique) est lié à la question du financement.

Des pistes sont à étudier : approches partenariales avec les marques blockbusters génératrices de trafic ou avec des acteurs physiques (concession), internalisation / externalisation d'activités (*make or buy*). AdoreMe, dans un contexte de levées de fonds successives, a investi 10 millions de dollars dans la construction d'un entrepôt dernier cri près de New York, afin d'optimiser sa gestion des flux logistiques.

L'EBITDA se situe autour entre 7 % et 20 % du chiffre d'affaires

39. Source : presse

Le segment d'entrée de gamme

CARACTÉRISTIQUES COMMUNES

Caractéristiques communes des acteurs du segment d'entrée de gamme

Le segment d'entrée de gamme repose sur un modèle d'écoulement de masse : prix « entrée du marché » ou EDLP (EDLP = *every day low price*), des taux de marge brute faibles, une pression constante sur les coûts d'exploitation et une massification (réseau, volume d'achat, ...) pour être rentable. Les acteurs ont progressivement « industrialisé » leur chaîne de valeur et leur modèle. Des « dérèglements » sont apparus, vecteurs de risques pour certains ou d'opportunités de réinvention pour d'autres : baisse du trafic, perte d'attractivité de certaines zones périphériques, pression promotionnelle croissante, nouveaux concurrents, nouvelle génération de consommateurs avec une exigence croissante au-delà du prix (style, engagement, services, ...). Comme pour les autres segments de marché, l'internationalisation et la digitalisation sont des voies stratégiques de croissance pour compenser une croissance à périmètre comparable stagnante. Les degrés de maturité et de réussite sont hétérogènes.

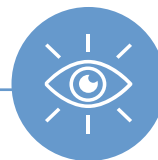
Panorama des acteurs

La promesse de choix, d'accessibilité et la masse critique (acteurs avec des chiffres d'affaires supérieurs à 250/500 M€) sont les dénominateurs communs. Le modèle « GSS »⁴⁰ s'appuie sur un réseau de magasins en périphérie (Gémo, La Halle, Kiabi) ou centre commerciaux (Primark, Lefties). Des surfaces de 1500 à plus de 10 000 m², des magasins à moins de 20 km de chaque famille française, des collections de plusieurs milliers de références, à un prix moyen généralement inférieur à 20 €.

Leurs concurrents directs sont les grandes surfaces alimentaires et les destockeurs/discounters qui ont accéléré significativement leur prise de part de marché ces 3 dernières années (Action, Stockomoni et le britannique B&M reprenneur de Babou). Ils offrent une alternative avec une implantation tactique dans des petites zones de chalandise, rentables compte tenu des surfaces réduites, une offre multi-catégories avec une collection Mode / textile courte et premier prix.

Enfin, 2 grands modèles digitaux montent en puissance avec un rayonnement international (Boohoo, Fashion Nova) au-delà des géants mondiaux (Amazon, Alibaba).

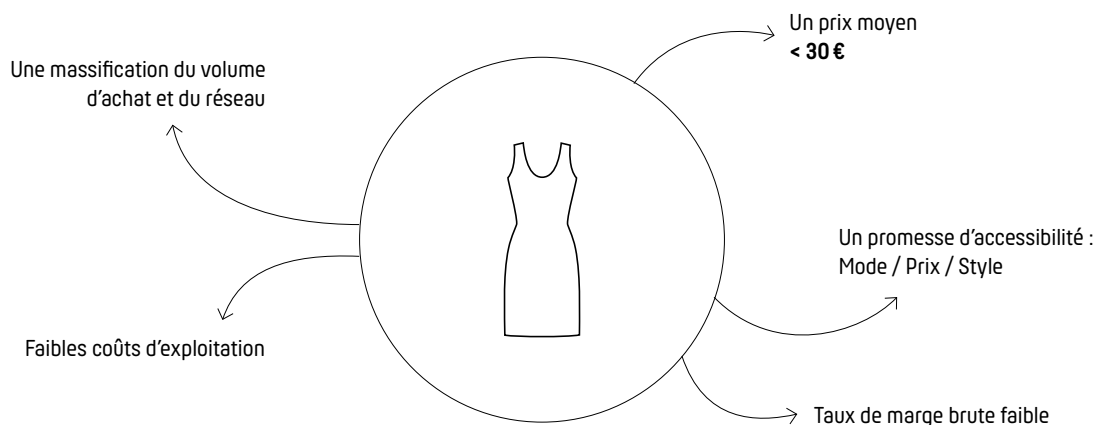
40. GSS : Grande surface spécialisée



EN UN CLIN D'ŒIL

Entrée de gamme

Définition retenue



Typologies de modèles gagnants

GSS
Grande surface spécialisée



GSA et destockeurs
Grande surface alimentaire



Acteurs digitaux



Les modèles gagnants étudiés ont tous atteint **le seuil minimal de 250/500 M€** de chiffre d'affaires

Les GSS françaises traditionnelles sont aujourd'hui concurrencées par les GSA et destockeurs/discounters ainsi que par les modèles digitaux spécialisés ou généralistes. Le marché de la seconde main constitue une nouvelle concurrence.

Chiffres clés



un **EBITDA** compris en moyenne entre 6 % et 12 % du chiffre d'affaires

40 %

de CA max. international (GSS)

Un modèle GSS traditionnel en France reste concentré sur le **marché national**.

80-100 %

de CA *retail*

Une stratégie de distribution presque exclusivement focalisée sur le **canal retail**.
Pas de distribution *wholesale* et une faible part de digital, bien que croissante (0-20 %).

Illustration de marques

Action — Alibaba — Amazon — B&M — Boohoo — Carrefour — Fashion Nova — Géo — Jennyfer — Kiabi — La Halle — Leclerc — Lefties — Pimkie — Primark — Stockomani — ...

Comptes de résultat génériques de « modèles gagnants » entrée de gamme

À noter, les comptes de résultat suivants présentent les minimum et maximum des ratios observés pour les « modèles gagnants » identifiés⁴¹

Mix distribution	Acteurs GSS CA > 250 M€		Destockeurs CA > 250 M€		Acteurs digitaux CA > 250 M€	
CA wholesale	-	-	-	-	-	-
CA retail	80 %	95 %	95 %	100 %	-	-
CA online (e-shop propre)	20 %	5 %	5 %	0 %	-	100 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
	Min	Max	Min	Max	Min	Max
CA international	5 %	40 %	-	70 %	-	70 %
LFL	3 %	5 %	3 %	5 %	3 %	5 %
CAGR CA Total	4 %	25 %	9 %	25 %	20 %	25 %
Nombre de points de vente	350	450	-	1500	-	-
Chiffre d'affaires HT	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
COGS	-60 %	-45 %	-55 %	-45 %	-45 %	-40 %
Marge brute	40 %	55 %	45 %	55 %	55 %	60 %
Masse salariale réseau	-12 %	-10 %	-10 %	-15 %	-	-
Loyers et charges locatives	-10 %	-7 %	-12 %	-10 %	-8 %	-6 %
Frais marketing et digital	-3 %	-2 %	-2 %	-1 %	-3 %	-2 %
Logistique / Transport	-5 %	-3 %	-5 %	-4 %	-5 %	-4 %
Frais de siège	-5 %	-3 %	-5 %	-4 %	-5 %	-4 %
EBITDA	6 %	12 %	8 %	10 %	8 %	10 %

Les enseignes spécialisées Entrée de gamme se concentrent sur leur cœur de marché national. Le poids de l'international représente au maximum 40 % avec des approches différenciées selon les acteurs (filiales exclusivement, mix de partenaires masterfranchise et filiales sur les marchés stratégiques pour les autres). Primark et Lefties (ex-outlet de Zara aujourd'hui autonome dans son offre positionnée à moins de 20 €) accélèrent l'internationalisation de leur modèle (+ de 70 % du CA) en s'appuyant sur « un concept marchand gagnant et adapté aux malls internationaux », un ciblage de quelques marchés, un marketing local puissant sans site marchand (e-réservation).

41. Acteur *Brick & mortar* : acteur dont le modèle s'appuie sur un réseau de magasins physiques

ZOOM N°1

LES ACTEURS RÉFÉRENTS DE L'ENTRÉE DE GAMME

Caractéristiques communes

Pour résister à la baisse de trafic et à la pression concurrentielle et promotionnelle, les GSS ont identifié de nouveaux relais de croissance et transformé progressivement leurs modèles. L'enjeu clé est de conserver une promesse forte d'accessibilité tout en développant une proposition de valeur singulière et un engagement RSE croissant.

Idées clés

Montée en puissance de l'engagement RSE

Accélération digitale

Transformation du parc, ouverture de nouveaux concepts

L'activation d'une politique RSE est aujourd'hui tangible, avec une priorité donnée à la transparence du *sourcing* et à l'éco-conception. Gémo par exemple commercialise désormais une partie de ses produits sous le label « Mieux » et le programme Kiabi Human couvre tous les champs de la RSE. Un objectif : 30 % de la collection écoconçue.

Les efforts se concentrent également sur une accélération digitale afin d'atteindre un premier palier de chiffre d'affaires pour lequel l'activité est rentable. Cela se traduit par des investissements IT et Data significatifs pour obtenir une vision omnicanale de ses clients.

De nouveaux concepts « hors des périphéries » sont également à l'étude. Gémo a inauguré en août 2018 à la fois sa première boutique parisienne mais aussi sa première boutique dédiée à un segment de clientèle (l'enfant). Grâce à l'omnicanal, la boutique est capable de proposer ses 1 000 références à cette nouvelle clientèle sur 78m² (vs. Les 1 400m² habituels des points de vente Gémo)⁴². Kiabi a également lancé des concepts de centre-ville (Milan en 2019).

Enjeux clés des GSS

- Extension d'offre et de service
- Excellence opérationnelle et gestion des invendus

→ Extension d'offre et de service

Les acteurs traditionnels cherchent de nouveaux relais de croissance dans l'extension d'offre et de services. Pour l'offre, les lignes « curve », accessoires, maison se sont multipliées notamment sur le digital. De nouvelles pistes autour du serviciel sont également en développement : Kiabi lance dans ses magasins de nouveaux ateliers pour réparer et personnaliser ses vêtements. Pendant la période de confinement d'avril - mai 2020, l'enseigne a également testé le « click & drive » sur 15 magasins en complément des livraisons à domicile ou en point de retrait.

→ Excellence opérationnelle et gestion des invendus

Primark s'illustre aujourd'hui par la réactivité et la simplicité de sa chaîne : six semaines pour approvisionner ses 257 magasins européens des dernières nouveautés, réassort à J+1 pour minimiser les ruptures, adaptation des emballages pour réaliser la mise en rayon, ...

Un enjeu stratégique est la diminution des invendus. Les *reverse* logistiques posent une question de rentabilité, la réinjection des anciennes collections nuit à la mise en avant des nouveautés en point de vente et le cadre légal se tend (cf. la loi anti-gaspillage). Comme pour les autres modèles, la gestion différenciée des collections (permanents / saisonniers / capsules), la flexibilisation des engagements semble incontournable. La contrainte prix et marge étant plus forte, les partenariats industriels semblent indispensables pour permettre les réservations de capacités et de matière et retarder le plus possible les engagements.

42. Source : presse



FICHE PRATIQUE

Comment réinventer un modèle de masse rentable et responsable ?

- « Choisir ses combats » pour accroître la singularité de positionnement
- Poursuivre les engagements RSE, le partage de sens et la transparence des actions
- Tenir les fondamentaux de l'excellence opérationnelle (magasin, siège, entrepôt)
- Être partie prenante de la vitalité des zones périphériques et renforcer son rôle d'acteur « local » (nouveaux services et intégrations de nouvelles activités...) tout en assumant un recentrage du parc
- Accélérer la digitalisation des parcours clients et la personnalisation de la relation
- Variabiliser un modèle aujourd'hui fortement structuré par les coûts fixes : flexibilisation des engagements d'achats, approches différenciées par magasin (surface, assortiment, parcours clients, *pricing* et démarque)
- Simplifier les organisations, développer l'agilité et l'autonomie des équipes aujourd'hui construites sur des approches très verticales et pyramidales
- Amplifier l'usage de la data (client, produits, concurrents)
- Réussir l'extension sur de nouveaux territoires (pays, zones de vie, ...)
- Explorer des hypothèses de verticalisation sur certaines familles de produits stratégiques

ZOOM N° 2

LES « NOUVEAUX ACTEURS » DE L'ENTRÉE DE GAMME

Caractéristiques communes

De nouveaux acteurs internationaux bousculent le paysage (Boohoo, Fashion Nova, Lefties) et gagnent des parts de marché avec une promesse de mode et de renouvellement des collections plus marquée. Boohoo propose chaque semaine plus de 100 nouvelles références sur son site. Ils proposent aussi des prix ultra compétitifs ; Lefties à l'origine chaîne de magasins *outlet* de Zara, est aujourd'hui une enseigne à part entière, à prix très réduits (moins de 20 €). La formule *low cost* de ces acteurs est fondée sur une recherche constante de volumes : les produits proposés sont les mêmes dans tous les pays et affichés au même prix.

L'excellence achat/*sourcing*/logistique est au cœur du modèle pour pouvoir réagir rapidement aux tendances et aux comportements des consommateurs.

Le marketing est focalisé sur la communication digitale, l'animation des followers sur les réseaux sociaux (18 millions de followers Instagram pour Fashion Nova⁴³) et l'activation d'influenceurs (Boohoo est la première boutique à choisir comme égéries des bloggeuses et YouTubeuses influentes).

Le développement de ces marques en France comme à l'international est rapide (CAGR 20 à 25 %).

Enjeux clés des « nouveaux acteurs » de l'entrée de gamme

- Poursuivre la dynamique de croissance en cultivant les fondamentaux
- Intégrer les changements de comportement et intégrer les enjeux RSE

→ Poursuivre la dynamique de croissance en cultivant les fondamentaux

Loin d'avoir atteint leur niveau de maturité, ces marques poursuivent leur dynamique de croissance en cultivant leurs fondamentaux : un prix plancher, le renouvellement permanent, des séries courtes et des investissements marketing élevés.

Ils cultivent leur relation avec le consommateur (via les data clients, les réseaux sociaux ou l'animation de communautés client) et travaillent l'excellence de leur *supply chain* qui doit rester à la fois agile et *lean*. Agile, pour s'adapter le plus rapidement possible et *lean*, pour maîtriser les coûts logistiques et permettre des prix accessibles au plus grand nombre.

→ Intégrer les changements de comportement ?

De nouvelles tendances en contradiction avec ce modèle émergent : des achats responsables, une attention plus grande aux sujets de RSE, un attrait pour la seconde main etc... Quelle réponse crédible sur ce sujet apporter au client demain ?

43. Instagram, mai 2020

PÉPITE

Fashion Nova, un succès à l'encontre des tendances modes actuelles

Crée en 2006, la DNVB américaine Fashion Nova a connu un succès fulgurant : un taux de croissance exponentiel des ventes (+600 % en 2017), 18 millions de followers sur Instagram et le statut en 2018 de marque de mode la plus googlisée au monde avec une promesse d'*ultra fast-fashion*.

Une offre large, à petits prix et sans cesse renouvelée

S'appuyant sur près de 1000 fournisseurs, l'enseigne est capable de recevoir des prototypes en 24h, prototypes qui dès leur validation sont photographiés pour être mis en ligne sur l'*e-shop*. Fashion Nova est capable de proposer chaque semaine plus de 600 nouvelles références suivant les tendances du marché. 95 % d'entre elles sont proposées à moins de 60\$.

L'offre de produit est large et s'adapte aux différentes morphologies. La collection « curve » est mise en valeur par des mannequins grande taille et représente près de 39 % du chiffre d'affaires de prêt-à-porter féminin de la marque (vs. 12 % pour Forever 21).

Une communication digitale et des collaborations célèbres

Fashion Nova alimente en permanence ses communautés digitales. Le compte @Fashionnova sur Instagram publie toutes les 30min et des comptes séparés @Fashionnovamen et @Fashionnovacurve permettent à la marque de s'adresser directement à un segment de clientèle en particulier.

Dès l'origine, Fashion Nova s'est créée grâce à des ambassadrices célèbres comme les Kardashian et lance avec certaines des collaborations très rentables : la dernière collection capsule Cardi B de Mai 2019 a rapporté à la marque environ 1M\$ dès le premier jour.

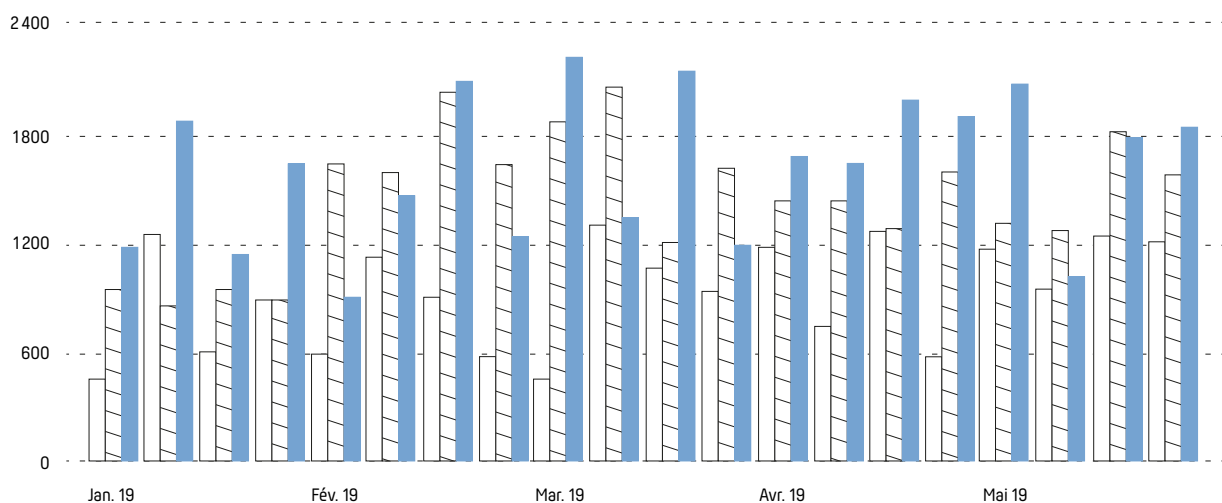
Fashion Nova n'est pas distribuée en France aujourd'hui

Sources : presse

Indice de nouveauté

Sur la base du nombre de nouvelles pièces disponibles en ligne par semaine aux États-Unis

□ Forever 21 ▨ Boohoo ■ Fashion Nova





Mise en perspective des modèles gagnants post-crise

Une redéfinition du paysage et des modèles est à prévoir sur chaque segment de marché. Certains modèles apparaissent relativement résilients pour traverser la crise et se redéployer. D'autres sont plus exposés voire menacés. Quel que soit le modèle, les changements de paradigmes imposent de se questionner sur les fondamentaux :

- Raison d'être
- Profil, rythme et financement de la croissance
- Agilité des organisations
- Variabilisation des coûts et culture du *cash*

Depuis les premiers jours de la crise, la gestion du *cash* est déterminante pour permettre le plan de continuité et le redéploiement.

Les modèles les plus résilients ont des fondamentaux solides : résultats d'exploitation positifs, gestion saine voire conservatrice de la trésorerie et structure capitalistique capable de provisionner des réserves suffisantes pour les prochains mois.

Les modèles en capacité de se redéployer rapidement s'adossent à une maturité digitale (supérieure à 15 % du chiffre d'affaires) et internationale (supérieure à 30 % du chiffre d'affaires) pour équilibrer les risques liés à la chute de la consommation dans certaines géographies (USA...) ou certains canaux de vente (*retail, wholesale*).

Certains acteurs pourraient être fortement à risque dans les mois à venir : les jeunes marques de création, aujourd'hui très dépendantes d'un canal *wholesale* en grande souffrance avec la crise, mais aussi des marques de création très concentrées géographiquement, ne bénéficiant pas de débouchés suffisamment internationalisés. La digitalisation (réseaux sociaux, site en propre, salons *online*, revendeurs, plateforme) devient une priorité absolue.

Sur les segments luxe abordable, milieu et entrée de gamme, les modèles très *retailisés* avec une pénétration internationale faible sont également à risque. Comment couvrir les frais d'exploitations avec un niveau de complexité accrue et des perspectives de reprise limitées ? Les plans de rationalisation du réseau et plus largement d'économies semblent inéluctables. La réinvention s'impose à court terme : redonner du sens à la marque, de la valeur au produit, assumer de réduire la voilure et reprioriser pour mieux se redéployer. Une transformation économique mais également culturelle !

Conclusion

Cette étude ouvre des perspectives de renouvellement pour la filière.

Elle dessine des futurs possibles et des axes de progrès activables sur de nombreux paramètres de la chaîne de valeur, rejetant une vision univoque. Ce futur reste à écrire, et ce document témoigne déjà des solutions prometteuses, mais aussi des voies qui semblent moins pertinentes pour l'avenir.

La vision du développement et les voies possibles sont multiples ; elles doivent se détacher d'une trajectoire trop déterministe qui réduirait les degrés de liberté et de marge de manœuvre des créateurs, entrepreneurs et dirigeants.

L'humain, par nature sensible et imprévisible, est au cœur de la filière mode. C'est dans la capacité des entreprises à combiner le meilleur de cette richesse et les outils et méthodes qui sont à leur disposition qu'elles pourront construire leur avantage concurrentiel.