

# La mode sens dessus dessous



**Thomas Claverie,**  
Associé TS Oderis Paris



**Julien Passerat,**  
Fondateur Oderis

## Des mutations en chaîne

La succession des failles qui défraient la chronique depuis plusieurs mois et qui semblent s'accélérer depuis plusieurs semaines était en marche et le COVID et son lot de bouleversements ont fini d'achever des illusions perdues depuis un certain temps déjà...

Quelles sont ces principales mutations successives ?

— Dès la fin des années 1990 et le début des années 2000, le marché français a vu débarquer un grand nombre d'enseignes internationales (Zara, H&M, Gap... pour les plus connues) qui ont fragilisé et parfois ringardisé les enseignes françaises avec des modèles disruptifs (permanence de nouveautés, délais de fabrication et de réassort records...) et des collections empruntant souvent aux codes de la mode haut de gamme voire de la haute couture afin de les proposer au plus grand nombre.

— Avec l'arrivée du haut débit au milieu des années 2000, l'Internet est devenu un concurrent de plus en plus sérieux qui a permis l'essor de nombreux concepts allant des pure players marchands aux marketplaces en passant par les sites de ventes privées. Ces différents acteurs n'ont cessé de gagner des parts de marché en promettant des choix illimités, des prix toujours plus bas, des délais

de livraison toujours plus courts et avec la possibilité de retourner les produits gratuitement, dans un environnement de paiement toujours plus sécurisé. Bien souvent, les acteurs historiques du physique ont mis du temps à réagir pour de multiples raisons (culturelles, manque de vision, complexité liée à la refonte de la chaîne logistique...).

— Or l'Internet n'a pas seulement concurrencé le canal physique, il a également et surtout profondément participé à modifier et à exacerber les comportements des consommateurs en accélérant l'essor du marché vers l'ultrafast fashion et vers la promotion permanente (soldes, ventes privées, Black Friday, Cyber Monday, opérations spéciales, ventes de prestiges...), brouillant encore plus les messages vis-à-vis du consommateur final.

— Depuis récemment, la seconde main a le vent en poupe et fait un retour en force foudroyant. Jusqu'ici peu plébiscitée et réservée à quelques initiés, certains acteurs spécialisés (Vinted en tête) ont réussi à casser les codes avec un rebranding intégral du concept et un véritable storytelling. Maintenant, on parle de « vintage » et on met en avant ses principaux atouts (qui résonnent particulièrement en cette période d'incertitudes sur les plans économique et climatique), à savoir le bon plan (pour l'acheteur et pour le vendeur) et la bonne action (économie

circulaire). Vinted trône désormais la 2<sup>e</sup> place des sites e-commerce en nombre de clients en 2022 selon la Fevad.

— Enfin, avec un pouvoir d'achat en berne depuis près d'une décennie, une succession de mouvements sociaux (Gilets jaunes, grèves...) et avec l'émergence de nouveaux besoins de consommation (Smartphones, abonnements...) et l'augmentation du temps alloué aux loisirs, les clients ont réalisé des arbitrages bien souvent au détriment des dépenses d'habillement.

Finalement, malgré l'accumulation de ces mutations profondes, très peu d'enseignes ont réellement initié une révolution interne, préférant fréquemment adopter la stratégie des petits pas plutôt que de prendre les décisions, parfois douloureuses, qui s'imposaient... à commencer peut-être par réduire la voilure beaucoup plus tôt dans un marché mature et sursaturé.

## Tout le monde est-il logé à la même enseigne ?

Oui, si l'on en croit les chiffres. Selon l'Institut Français de la Mode (IFM), l'ensemble du marché a perdu entre 15% et 20% de sa valeur depuis 2008, tous canaux de distribution confondus et selon l'Insee la part des dépenses d'habillement et de chaussures dans la consommation totale des ménages en France est passée de 5,4% à 3,6% entre 2000 et 2019.

Néanmoins, le constat peut être nuancé, car le principal segment concerné par ces défaillances en cascade est celui du milieu de gamme « mass market », à la fois parce que les deux autres segments continuent à répondre à des besoins qui dépassent les modes (nécessité de s'habiller à petit prix pour l'un et se faire plaisir/marqueur social pour l'autre), mais également parce que l'équation économique y est mécaniquement plus complexe à gérer, surtout lorsque les volumes se contractent (énergie, transport, hausse des prix des matières et de la confection...).

## Quels sont les principaux facteurs clés de succès de ceux qui gagnent ?

Il serait présomptueux d'en faire une liste exhaustive ; néanmoins sur certains des dossiers sur lesquels nous avons eu la chance de travailler, nous avons constaté les points communs suivants :

— une capacité à gérer de manière agile les différents formats de distribution selon la zone géographique et la clientèle ciblée (corners, magasins en propre, franchisés, web, wholesale...). Le magasin physique n'est d'ailleurs plus considéré com-

me un centre de profit devant être présent dans chaque grande ville de France mais il est utilisé de manière plus confidentielle comme un flagship ou un ambassadeur permettant aux clients de venir au contact de sa marque dans une démarche plus personnalisée ;

— un plan de développement mesuré et progressif qui n'hésite pas à passer en mode « test » afin d'éprouver son concept, à prendre les mesures correctives qui s'imposent et à déployer son plan de développement en privilégiant le mieux au plus ;

— une offre structurée et cohérente parfois même resserrée sur un nombre limité de pièces, prenant également en compte le phénomène récent de « casualisation » des tenues (qui s'est accéléré avec la crise sanitaire) qui a réduit la contribution de certains rayons dans les garde-robes des consommateurs (imperméables, manteaux et autres vêtements plus formels...);

— un repositionnement du client au centre de l'expérience avec dans sa vision la plus aboutie un client qui devient une égérie et/ou qui est consulté pour orienter le design des prochaines collections ou choisir ses pièces de prédilection lors de pré-ventes ;

— un recours mesuré et presque

exclusif à la promotion en essayant d'orienter dès le début le consommateur vers une lecture responsable du juste prix ;

— une prise en compte immédiate des enjeux d'éco-responsabilité et d'éthique afin de répondre aux aspirations et aux exigences de plus en plus importantes de leur clientèle sur ces sujets ;

— une gestion logistique intégrée et unifiée permettant de gérer l'ensemble des stocks sur les différents canaux en même temps et de proposer une large palette de services comme le click&collect, le web to store ou le shipped from store ;

— une étroite collaboration entre les différents départements de l'entreprise (Style, Collection, Production/Confection, Produits, Brand Manager, Merchandising...) afin d'accélérer et de fluidifier les prises de décision, de favoriser les retours d'expérience et d'impliquer l'ensemble des forces vives tout au long de la chaîne de valeurs ;

— une gestion et une anticipation des enjeux liés aux cycles de trésorerie notamment en cas de forte croissance, compte tenu des délais souvent élevés d'approvisionnements et de réassort et de la mobilisation de trésorerie que cela peut engendrer.

En conclusion, comme toutes les mutations industrielles passées, le retail au sens large vit une succession de changements qui ont ébranlé un certain nombre d'acquis et qui nécessitent une profonde introspection. Nous sommes toutefois assez convaincus que les acteurs les plus agiles s'adapteront aux nouveaux enjeux et réussiront à faire émerger des modèles permettant de réconcilier développement économique, justice sociale et environnementale et nouveaux modes de consommation.

Oderis et ses équipes sont intervenues sur plus d'une trentaine de dossiers dans le secteur du retail textile et de l'habillement au sens large quel que soit le segment de marché : Leonard Paris, Balmain, Georges Rech, Apostrophe, Pimkie, Zadig & Voltaire, Vanessa Bruno, La Fée Maraboutée, Burton, Vestiaire Collective, Cop.copine, Finsbury, Devred 1902, Free Lance, Vertbaudet Cyrillus, Eden Park, Serge Blanco, Lepape, Millet, Vet Affaires, Lafuma, Camaïeu, Vivarte, Caroll, Bonton ...

