

Mois après mois, la liste des enseignes textiles en difficulté, annonçant des fermetures de magasins, s'accroît. Pour autant, d'autres s'en sortent. C'est bien le signe que le marché de la mode est à un tournant de son histoire. Avis aux plus audacieux pour parvenir à tirer leur épingle du jeu.

La grande lessiveuse du marché de la mode

© PIRELLA GÖTTSCHE LOWE

-1,2%

Le recul des ventes enregistré en 2016

-18%

Le recul du chiffre d'affaires du secteur de la mode depuis 2008

Source : FFPAPF

A ce stade, cela ne s'appelle plus une crise, mais une mutation. Et profonde avec ça. Mais à tout prendre, c'est finalement mieux pour le marché de la mode en France. Car les cartes sont en passe d'être rebattues, et c'est alors une autre histoire qui se joue. Tout est affaire de souplesse d'action et de capacité à réagir. En d'autres termes, gloire aux enseignes qui sauront s'en dépatouiller. Les moins véloces, on les connaît déjà : La Halle, Défi Mode, Grain de Malice, Mim ou Tati, pour s'en tenir à une liste non exhaustive. Elles plient boutique les unes après les autres, entraînés par le marasme du secteur. Lequel est réel : « 18 % de recul des ventes depuis 2008 pour l'habillement », précise François-Marie Grau, délégué général de la Fédération française du prêt-à-porter féminin (FFPAPF). Avec encore 1,2 % de reflux en 2016, pour conclure sur une neuvième année de régression consécutive. Et comme les volumes de ventes suivent la même évolution, bon nombre d'enseignes, confron-

tées à un trafic en baisse, sont passées en mode panique. Pour ne pas dire qu'elles ont fait n'importe quoi... « *La mode est un marché de coûts fixes élevés. Donc basé sur une consommation de masse, avec de forts volumes de ventes, pour pouvoir compenser. Dans ce contexte, avec la crise qui vient mettre à mal ce modèle depuis dix ans maintenant, la première réaction, pour ces enseignes, la plus évidente, à défaut d'être la plus pertinente, a été d'actionner le levier de la promotion* », explique Martin Crépy, associé chargé de la mode chez Simon-Kucher. Avec succès, puisque cela a, un temps, fait revenir les clients. Mais l'effet pervers s'est rapidement fait sentir, avec une surenchère dans la guerre des prix, complètement destructrice.

Presque un article sur deux vendu à prix barré

Et pas qu'un peu d'ailleurs. « *Entre 2008 et 2016, le poids des ventes en soldes ou en promotion est passé de 32,7 % à 42,2 %* », relève François-Marie Grau. C'est même monté au-delà des 44 % en 2015... Presque un article

LES ENJEUX

- **Dix ans de crise** ont mis à terre les enseignes les plus fragiles, comme Mim ou Tati.
- **Au-delà des causes conjoncturelles**, le secteur est confronté à une crise structurelle.
- De quoi contribuer à **redistribuer les cartes**, dans le sillage d'un Primark, qui bouscule les codes du marché.
- L'alliance magique est celle du prix bas et de la mode. Une sacrée gageure, qui nécessite de **revoir son organisation**, car le seul argument du prix ne suffit plus.
- Les services et le soin apporté à sa clientèle sont des notions qui reprennent de l'importance: la mode, à nouveau, doit **davantage parler au cœur qu'au portefeuille**.



sur deux vendu à prix barré. Ah ! ça, le consommateur peut avoir l'impression d'être choyé... Mais le professionnel, pour peu que son commerce soit un peu fragile – et comment pourrait-il ne pas l'être? –, n'y résiste pas.

Voilà pour les causes, conjoncturelles, des difficultés actuelles du secteur. C'est bien, mais cela n'explique pas que, si certaines enseignes meurent, d'autres s'en sortent. Par quel miracle, alors? Et qui sont-elles, surtout, ces « gagnantes » de la crise? Un coup d'œil au top 20 des enseignes, établi par Kantar Worldpanel, permet de s'en faire une petite idée (voir p. 11). Kiabi, Gémo, Primark, Stokomani tirent leur épingle du jeu. H & M, Zara, Uniqlo ou même un Massimo Dutti également, pour compléter avec un regard autre que les seuls volumes de ventes. Soit, avec un point de vue à l'ancienne, des enseignes œuvrant sur l'ensemble du spectre de la distribution, prix bas ou modèle plus qualitatif. On dit à l'ancienne, oui, car il faut se défaire des vieux schémas de pensée. « *Il n'y a pas un modèle gagnant unique, qu'il faudrait appliquer à coup sûr pour empocher la mise* »,

appuie Hélène Janicaud, directrice de l'unité Fashion de Kantar Worldpanel. Pour autant, ce marché obéit aux mêmes règles que les autres. À savoir celles de l'internationalisation, portée par la nécessité de la massification pour réduire ses coûts. « *Ce mouvement s'accélère, ce qui est logique dans un marché de volumes. Les grands sont de plus en plus grands, pour disposer d'un avantage compétitif plus important* », pointe Céline Abécassis-Moedas, professeur à l'école ESCP Europe. Une nécessité que la *fast fashion* triomphante a faite loi. « *Puisque, par définition, on travaille sur un renouvellement accéléré, avec des séries plus petites, l'intérêt de disposer d'un parc de magasins important apparaît évident* », précise Martin Crépy.

Anticiper ou prendre le train en marche

C'est là que le bât blesse pour nos enseignes françaises. Elles ont un peu raté le coche en ce domaine. Si l'on met de côté Vivarte, qui pèse 2,2 milliards d'euros mais a d'autres chats à fouetter que de chercher à se développer, Kiabi, le leader français, pointe tout juste ■ ■ ■ ■

Un secteur très encombré

268 enseignes

18 118 magasins

5,6 millions DE MÈTRES CARRÉS

La surface totale des magasins de mode en France

Source : LSA Expert 2017

Non, les enseignes françaises n'ont pas (toutes) raté le coche

Prisonnières de leur histoire, les enseignes françaises doivent se défaire de certains poids lourds (et morts) pour retrouver de l'allant : moderniser leur parc, adapter formats et concepts, quand la concurrence étrangère arrive souvent directement avec le bon format, au bon endroit. Le tout, pour les petits français, avec un problème de taille critique, également, puisque toutes sont bien loin des mastodontes H & M ou Inditex, en termes de chiffre d'affaires. Pour autant, un Kiabi, en anticipant la baisse des prix qu'allait opérer Primark, et en prenant un virage mode plus affirmé, prouve que c'est malgré tout possible. Idem avec Gêmo qui, lui, met l'accent sur les services et une offre plus pointue (via la personnalisation par exemple).

Kiabi, avec 1,8 Mrd € de chiffre d'affaires en 2016, reste le numéro un français de la mode.



Gêmo se modernise à vitesse grand V et en recueillera vite les frais.

PHOTOS : BARBARA GROSSMANN/KIABI ; GÊMO

■ ■ ■ ■ à 1,8 milliard d'euros de chiffre d'affaires, quand H&M et Zara dépassent les 20 milliards... Soit un gouffre béant. Gouffre que l'on ne peut comprendre sans faire un peu d'histoire. « On a beaucoup affaire, en France, à des marques d'héritage, issues des années 70 et 80, qui ont grandi dans une période de poule aux œufs d'or, sans vraiment chercher à se réinventer, alors que c'est l'essence même de la mode, relate Bruno Bénédic, coordinateur à l'école MOD'SPE Paris. Le marketing a longtemps été un vilain mot dans le secteur, et quand H&M et Zara sont arrivés, à la fin des années 90, d'une certaine manière, il était déjà trop tard. C'est en grande partie le manque d'anticipation qui tue les enseignes. »



« Le mouvement de massification s'accélère, ce qui est logique dans un marché de volumes. Les grands sont de plus en plus grands, pour disposer d'un avantage compétitif plus important. »

Céline Abécassis-Moedas, professeur à l'ESCP Europe

Et ce qui était vrai à l'époque l'est encore aujourd'hui, alors que le renouveau est porté par Primark, en France depuis la fin 2014. L'enseigne irlandaise la moins chère du marché arrive également à jouer la carte « mode » malgré tout. Un exploit. « Il y a clairement un avant et un après Primark, avec une guerre des prix exacerbée », analyse Hélène Janicaud. Et il y a clairement, aussi, ceux qui ont su anticiper et ceux qui, en crise, n'ont fait que tenter de prendre le train en marche. Cela explique notamment la réussite de Kiabi. « En 2012, nous avons baissé nos prix de 17 % », expliquait déjà à LSA Jean-Christophe Garbino, en 2014, soit avant l'arrivée de Primark. Et si Jean-Christophe Garbino ne préside plus aux destinées de Kiabi, ses successeurs n'ont pas changé de ligne : en quatre ans, l'enseigne a tiré ses prix vers le bas de quelque 20 %. Gêmo, du même constat, a choisi une stratégie similaire : « Nos prix ont baissé de 6 % en 2016, et de 15 % depuis trois ans, sans rien transiger à la qualité », insiste son directeur général, Hubert Aubry.

Le bon format, au bon endroit, au bon moment
Très concrètement, en plus de rogner un peu sur ses marges, cela passe par rationaliser ses gammes de couleurs, ou encore par « standar-

diser toutes les poches de nos millions de jeans vendus chaque année, ce qui nous permet de gagner plusieurs dizaines de centimes d'euros par pièce», comme l'explique Alexandre Pesty, directeur artistique de Kiabi. C'est bien le signe que c'est possible pour les groupes français. Possible, mais pas facile. Car le poids du passé est lourd à assumer, parfois. «Les enseignes françaises sont souvent prisonnières de leur héritage», estime Céline Abécassis-Moedas. Un parc ancien, qu'il convient de moderniser. C'est-à-dire fermer des magasins dans les zones aujourd'hui désertées par la clientèle, et en ouvrir ailleurs...

Cette politique de mise à jour est gourmande en Capex. En temps, aussi. Autant de problématiques que les nouveaux entrants n'ont pas : eux arrivent directement avec le bon format, au bon endroit, au bon moment. Cela simplifie les choses au moment où, en plus, le marché s'en va sur le web, à hauteur de 15 % si l'on en croit la Fevad. «On ne peut pas mener toutes les révolutions en même temps, et cela nuit forcément aux enseignes françaises. Un Tati, par exemple, avait sans doute tout pour réussir, mais pâtissait de structures pyramidales trop rigides, de blocages multiples», avance Bruno Bénédic. Difficile, dans ces conditions, de promouvoir efficacement le changement. Et ce d'autant plus «quand les notions de tailles critiques, avec les économies d'échelle qui vont avec, rendent la compétition encore plus acharnée», fait valoir Céline Abécassis-Moedas.

Des ressorts à mettre en place

Ceci dit, attendons un peu avant de penser au suicide collectif. «Nous arrivons au bout de la logique d'uniformisation», soutient Hélène Janicaud. Ainsi, le rythme frénétique du renouvellement des collections commence à lasser, de par la frustration générée lorsque l'on se rend en magasin et que les vêtements repérés précédemment n'y sont déjà plus. «C'est un phénomène très nouveau mais marquant, analyse l'experte de Kantar Worldpanel. En 2012, 53 % des Français se disaient encore en adéquation avec le principe de fast fashion. En 2016, ils n'étaient plus que 45 %.» On touche là au cœur de la mutation en cours. L'enjeu est toujours le trafic. Mais si la fast fashion ne suffit plus, demain, à le susciter, alors d'autres éléments prendront de l'importance. À vrai dire, on les connaît déjà. «Cela passe par un positionnement de marque clairement identifié et identifiable. Mais aussi par des magasins plus attrayants, avec des partis pris forts et assumés», estime Hélène Janicaud. «Une des réponses,

UN TOP 20 QUI PÈSE LA MOITIÉ DES VENTES EN VOLUME SEULEMENT



Top 20 des enseignes textile en volume à fin juin 2016, et évolution des positions vs A-2. NE = nouvel entrant. Source : Kantar Worldpanel

pour savoir susciter cette préférence, passe par la notion de services, d'expérience clients plus soignée, valorisée», avance de son côté Martin Crépy. «Tout l'enjeu est de savoir créer d'autres stimuli, qui parlent à autre chose qu'au portefeuille», renchérit Bruno Bénédic. H&M prend ainsi le virage du développement durable, en axant son offre sur la sustainable fashion. Gémo parie sur la qualité de son accueil clients en apportant un grand soin à ses espaces d'essayage. Nike, à Soho ou à Miami, mise sur le côté «showroom», en en mettant plein la vue au visiteur. Plus près de nous, Bonobo, du groupe Beaumanoir, cherche à fédérer une communauté attachée à ses boutiques. «Un autre modèle, basé sur autre chose que les volumes de ventes, est en train d'émerger», se réjouit Bruno Bénédic. Tout est possible, et c'est finalement une excellente nouvelle. On croyait le secteur sclérosé, il s'avère en réalité au début d'une aventure fascinante, propre à redistribuer une fois de plus les cartes. ■

JEAN-NOËL CAUSSIL

42,2 %

Le niveau des ventes réalisées en soldes ou promotions en France, contre 32,7 % en 2008

Source : FFPAPF



Dix points de gagnés en dix ans, voilà qui est colossal. Propre à mettre en péril les entreprises les plus fragiles. Cela dit, le pic a été atteint en 2015, avec 44,1 %. Le signe que, peut-être, le marché est arrivé au bout de cette logique destructrice.

-8 points

Le recul du nombre de Français qui se disent satisfaits du modèle de renouvellement rapide des collections

Source : Kantar Worldpanel



Ils étaient 53 % l'an dernier, ils ne sont plus que 45 %. Moins de la moitié des Français se dit favorable, pour faire simple, au système de la fast fashion, qui génère donc aujourd'hui plus de frustration (celle de ne pas trouver l'article préalablement repéré, par exemple) que de satisfaction.