

Communiqué de Presse

« Nouveaux Modèles Economiques dans la Mode »

Présentation de la première étude sur les leviers de succès des marques de mode.

Étude d'ampleur inégalée (plus de 300 entreprises analysées), initiée grâce à la mobilisation des organisations professionnelles françaises de la filière mode et habillement, « Nouveaux Modèles Economiques dans la Mode » présente les voies et moyens de réinvention d'une filière déjà marquée par de profondes mutations avant la crise COVID-19. Destinée aux acteurs de la mode, quelle que soit leur nature, leur segment de marché ou leur niveau de maturité, elle détaille cinq thèmes transversaux majeurs pour réinventer les modèles (de la mutation des chaînes de valeur à la data comme source de croissance durable, en passant par la culture d'entreprise), et analyse les modèles gagnants (hybridation, raccourcissement des délais et du temps, excellence dans l'exécution) pour chacun des quatre segments stratégiques du secteur (les marques de création, le segment premium-luxe abordable, le milieu de gamme et l'entrée de gamme).

Une initiative collective de la filière pour faire face aux profondes mutations du secteur et penser l'après-crise

L'ensemble des fédérations de la mode, avec le soutien du DEFI, Comité de Promotion et de Développement Economique de la mode, a lancé, dans le cadre du Contrat de filière du Comité stratégique Mode et luxe, l'étude "*Nouveaux modèles économiques dans la mode*" en janvier 2020. 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. Ce document 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.

FOCUS sur l'impact du COVID 19

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. Elle amène plusieurs réflexions pour 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. Cela 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.

Des enseignements communs à tous les segments de la filière et l'émergence de modèles gagnants transformés

- La première partie de l'étude 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. Chaque entreprise peut y trouver les pistes de réinvention les plus pertinentes en fonction de son modèle, de sa culture et de sa maturité (pages 16 à 85 du rapport).
- La seconde partie de l'étude 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. Les données consolidées permettent à chaque dirigeant d'entreprise de se positionner dans les cycles de développement des entreprises de mode et d'anticiper sur les prochaines étapes clés et les leviers à actionner pour y parvenir (pages 86 à 137 du rapport).

Partie 1 : 5 thématiques pour réinventer des modèles économiques pour la mode

La première partie du rapport détaille les nouveaux paramètres des modèles économiques qui ont été consolidés en 5 thèmes. Chacun prend aujourd'hui une coloration nouvelle pour tous : amplification, absolue nécessité ou nouvelle piste de réflexion.

Culture d'entreprise et transformation : l'agilité et la responsabilisation comme maîtres mots

Le premier thème exploré 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. 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. Pour s'y adapter et 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...) (pages 20 à 30 du rapport).

Mutation des chaînes de valeur : hybridation des formats de vente et flexibilité à tout prix

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 (pages 31 à 46 du rapport).

Approche par la valeur client : la data comme source de croissance durable

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) (pages 47 à 55 du rapport).

RSE : de l'urgence environnementale à une vision sociétale

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 (pages 56 à 73 du rapport).

Innovation : l'émergence d'une « tech for good » dans la mode

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 quelle sera pour lui la façon la plus pertinente de se réinventer (pages 74 à 85 du rapport).

Partie 2 : Modèles gagnants et facteurs de résilience pour chaque segment stratégique de la filière

La seconde partie de l'étude passe en revue les modalités de développement et les choix stratégiques opérés par les entreprises sur quatre segments stratégiques : les marques de création (pages 90 à 105 du rapport), le segment premium et luxe abordable (pages 106 à 121), le milieu de gamme (pages 122 à 129) et l'entrée de gamme (pages 130 à 137).

Les enjeux propres à chaque catégorie à chacun des stades de leur développement sont détaillés dans les différentes parties afférentes. 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.

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 et internationale pour équilibrer les risques liés à la chute de la consommation dans certaines géographies ou certains canaux de vente (retail, wholesale).

En effet, les acteurs mono-circuit sont dans une situation à risque. Les jeunes marques de création, aujourd'hui très dépendantes d'un canal wholesale sont en grande souffrance avec la crise. Sur les segments luxe abordable, milieu et entrée de gamme, les modèles très retailisés avec une pénétration internationale faible sont également challengés. Comment couvrir les frais d'exploitation avec un niveau de complexité accru et des perspectives de reprise limitées ? Pour tous, la digitalisation (réseaux sociaux, site en propre, salons online, revendeurs, plateforme) devient donc une priorité absolue.

En conclusion, 3 facteurs de résilience émergent de cette étude :

- **Les modèles gagnants sont hybrides.** Ils multiplient les points d'ancrage et ne sont pas tributaires d'un marché ou d'un canal de distribution unique et savent pondérer les risques.
- **Les modèles gagnants raccourcissent le temps et l'espace.** Que ce soit en termes de distance de *sourcing* ou de time to market, les entreprises qui surperforment témoignent d'une rapidité dans l'exécution et d'un contrôle poussé en amont et en aval qui leur donne leur flexibilité.
- **Les modèles gagnants excellent dans la qualité de l'exécution.** Dans un contexte de concurrence acerbé, la question de l'exécution est en dernier ressort un élément de différenciation majeur, susceptible de générer l'engagement et la fidélisation nécessaires à un développement pérenne.

Un outil d'autoévaluation et de projection pour les entrepreneurs et les managers de la mode

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.

Méthodologie, le fruit de regards croisés sur tous les modèles, à tous les niveaux de gamme

Le cabinet Kea & Partners et l'IFM, appuyés par les acteurs du secteur, ont utilisé trois types de matériaux pour parvenir à dégager leurs enseignements clés :

- Une quarantaine d'entretiens avec des parties prenantes du secteur (dirigeants, investisseurs, acteurs institutionnels, experts) ont été réalisés pour recueillir leur vision de la filière, de leur segment de marché et des facteurs de succès des modèles gagnants. Les répondants appartiennent aussi bien au secteur du luxe et de la création qu'au mass market en passant par les segments intermédiaires, et sont aussi bien des marques émergentes en fort développement que des acteurs incontournables du marché.
- Afin d'identifier les modèles gagnants en termes de croissance et de rentabilité, une analyse d'informations financières publiques a été réalisée mettant en lumière les performances des acteurs à succès de la filière mode. Cette analyse a été nourrie par des échanges avec des experts du financement des marques de mode et permet de comprendre quels choix stratégiques permettent à ces entreprises de surpasser les performances des autres acteurs.
- En complément, les experts de Kea & Partners et de l'IFM ont entrepris des recherches ad hoc grâce à différentes bases de données spécialisées, études menées par l'IFM, ou Kea.

Contacts presse

DEFI – La mode de France

Dorothée Duron
06 12 92 88 70
ddr@ddrcommunication.com

Alliance du Commerce

Hélène Baratte
01 40 15 60 71 – 06 29 61 88 90
hbaratte@alliancecommerce.org

Fédération Française du Prêt à Porter Féminin

Mathias Déon
01 44 94 70 58
mdeon@pretaporter.com

Fédération Française des Industries du Vêtement Masculin

Lionel Guérin

01 44 55 66 50

lionelguerin@lamodefrancaise.org

Promincor – Lingerie Française

Karine Sfar

01 49 68 33 50

ksfar@la-federation.com

Fédération de la Haute Couture et de la Mode

Marie Schneier

06 60 87 71 78

marie.schneier@fhcm.paris

Institut Français de la Mode

Delphine Wharmby

06 37 13 39 82

communication@ifmparis.fr

Kea&Partners

Anne Icole

01 40 84 60 55

anne.icole@kea-partners.com