

Le Monde

« Dans la mode, on observe de grandes disparités entre les marques et les différents segments du marché »

Tribune

[Céline Pagat-Choain](#)

[Consultante](#)

La consultante Céline Pagat-Choain décrit, dans une tribune au « Monde », la diversité des modèles économiques des marques de mode, inégalement préparées à affronter les mutations de la consommation

Publié le 20 octobre 2023

L'habillement est devenu l'un des postes de consommation les moins prioritaires des ménages français. L'érosion de ce marché n'est pas nouvelle : en quinze ans, il a baissé de 15 % en valeur et de 10 % en volume. Sur les huit premiers mois de l'année, il a perdu encore plus de 6 % en valeur par rapport à 2019, selon l'Institut français de la mode (IFM). Cette tendance générale masque cependant de grandes disparités entre les marques et les différents segments du marché.

L'entrée de gamme résiste bien, avec une offre large et renouvelée, qui capte une clientèle à la recherche des prix les plus bas. Les acteurs historiques en France (Kiabi, Gémo), qui doivent faire face aux acteurs du Web (Amazon, Shein), ont su moderniser leurs collections et améliorer leur expérience client en magasin ou en ligne. Ils doivent toutefois concilier la rentabilité de leur modèle de masse avec les enjeux de responsabilité sociale et environnementale.

Le milieu de gamme se contracte et se concentre. Depuis cinq ans, une succession de crises a entraîné la disparition ou les difficultés des marques les plus fragiles, comme Camaïeu, Naf Naf et d'autres. En revanche, Zara, H&M et Uniqlo restent des leaders mondiaux grâce à leur envergure, à la clarté de leur positionnement (respectivement la « mode accessible », l'« éclectisme des tendances » et le « minimalisme intemporel ») et à la performance de leur organisation. Le 12 octobre, Uniqlo a ainsi publié des résultats supérieurs aux objectifs, avec un bénéfice en hausse de 8,4 %.

Le segment premium et luxe abordable (Lacoste, ba & sh, Soeur, Balzac...) est, en moyenne, en croissance depuis quinze ans. Sa réussite tient à la capacité de cette catégorie de marques à créer une affinité identitaire avec leurs clients, qui sont à la recherche de collections exclusives et qualitatives. Ce segment est arrivé à maturité en France : son relais de croissance est le développement international.

Enfin, le luxe français et les « marques de création » demeurent le segment le plus dynamique : il regroupe des acteurs qui se distinguent par une vision singulière et des moyens importants pour susciter le désir de leurs clients à travers les défilés, les boutiques, la communication ou les collaborations. Elles couvrent les tranches de prix les plus élevées et touchent une clientèle internationale à travers une offre diversifiée, où les accessoires de mode tels que la maroquinerie et la chaussure tiennent une place importante.

Deux grands défis

Pour parachever ce tour d'horizon, le segment de la seconde main devrait progresser onze fois plus vite que le marché traditionnel dans les cinq prochaines années. Il a représenté, en 2022, 6 milliards d'euros pour les vêtements, les chaussures et la maroquinerie (IFM, novembre 2022), contre 45 milliards pour le neuf (y compris chaussures et maroquinerie) (Insee).

Les marques qui réussissent savent « hybrider » leur stratégie commerciale pour réduire les risques : elles diversifient leurs implantations géographiques et leurs modes de commercialisation (boutiques, sites Web, magasins éphémères). Elles réalisent plus de 30 % de leur activité en ligne, suivant des formules variées (site propre, place de marché, partenaires numériques...), et plus de 40 % à l'international, en direct ou avec des partenaires locaux.

Comprendre de façon fine les besoins du client, capter les dernières tendances, accélérer la mise sur le marché du bon produit au bon prix et au bon moment sont autant de fondamentaux du métier, qui requièrent une orchestration et un contrôle minutieux d'une chaîne de valeur de plus en plus complexe, intégrant création, développement, prévision, achats, production, logistique et merchandising.

Les entreprises les plus performantes se distinguent par une forme de frugalité, une gestion stricte du cash et une structure capitalistique capable de constituer des réserves suffisantes pour investir, prendre des risques, innover – tant sur le plan des matériaux écoresponsables, de la production à la demande que des nouvelles approches des réseaux sociaux.

Les acteurs du secteur doivent relever deux grands défis. D'une part, amplifier l'engagement sociétal et environnemental (écoconception, circularité, seconde main). D'autre part, mieux intégrer l'économie de la donnée et la connaissance toujours plus approfondie des clients, des concurrents et des tendances. Une révolution technologique qui permet de nourrir la créativité, d'optimiser les choix de produits, la gestion des stocks et les dépenses.

Céline Pagat-Choain est associée du cabinet de conseil en stratégie Kea, chargée du secteur retail, mode, luxe, grande consommation.

Le secteur de l'habillement pris en tenaille

Entre inflation, pression environnementale, irruption des acteurs du numérique, mutation des goûts et modes d'achat, les marques de moyenne gamme sont à la peine.

- [« La relation des consommateurs aux marques de vêtements donne lieu à des considérations presque métaphysiques »](#), par Benjamin Simmenauer, directeur de la recherche à l'Institut français de la mode
- [« Une profonde réorganisation des canaux de consommation de produits d'habillement est en train de s'opérer »](#), par Denis Ferrand, directeur général de Rexecode, institut d'études et de prévisions économiques
- [« Les labels et certifications n'occulteront pas les responsabilités des consommateurs s'agissant de l'usage qu'ils font de leurs vêtements »](#), par Pascal Morand, président exécutif de la Fédération de la haute couture et de la mode, professeur émérite à ESCP Business School et membre de l'Académie des technologies
- [« Dans la mode, on observe de grandes disparités entre les marques et les différents segments du marché »](#), par Céline Pagat-Choain, associée du cabinet de conseil en stratégie Kea, chargée du secteur retail, mode, luxe, grande consommation

[Céline Pagat-Choain\(Consultante\)](#)