

# **Performance des entreprises du secteur de l'habillement**

Point de vue

**Paris le 29 avril 2008**

## Tendances et Perspectives

- Un marché français en croissance, +1,7% sur l'année 2007, porté par un nouvel intérêt des hommes pour la mode.
- Une recomposition dans les marques et enseignes, les chaînes spécialisées prennent le pas sur l'ensemble des canaux de distribution :
  - **Une forte attractivité grâce à la multiplication du nombre des mini-collections,**
  - **Une montée en puissance des enseignes de mode à petit prix.**
- La géographie de la filière habillement-distribution se traduit à la fois par :
  - **Une concentration des centres de décision, des bases logistiques et des bassins d'approvisionnement,**
  - **Des réseaux commerciaux de plus en plus vastes,**
  - **Une multiplicité des points de vente, entraînant un besoin grandissant de la maîtrise logistique.**
- Un sourcing asiatique et une logistique de plus en plus complexe :
  - **L'externalisation des fonctions, la recherche des meilleurs fournisseurs et la conquête de nouveaux marchés sont allées de pair avec l'élargissement de l'aire géographique des entreprises,**
  - **La logistique, plus qu'un simple maillon d'une chaîne à optimiser, permet la coïncidence dans l'espace et dans le temps d'une offre et d'une demande.**
- Le poids croissant des soldes et le comportement opportuniste des consommateurs pèsent sur les marges des enseignes :
  - **Les ménages arbitrent leur budget en faveur du logement au détriment de l'habillement, contraignant les enseignes à une politique tarifaire agressive pour stimuler les dépenses vestimentaires.**

**Rien n'est jamais définitivement acquis...  
... et la force d'une Marque ou de l'Enseigne  
peut masquer momentanément le "décrochage"**

---

**La remise en cause doit être systématique et continue pour à la fois :**

- Suivre ou provoquer l'évolution des comportements d'achat
- Utiliser au mieux les nouvelles sources d'approvisionnement
- Tirer parti de l'arrivée de nouveaux intervenants
- Prendre en compte les nouvelles marges de manœuvre dégagées par l'évolution de l'activité

**Chaque saison révèle à la fois la pertinence de la vision et la  
qualité de l'anticipation**

## 1 L'optimisation des coûts

- Réduire et partager le risque industriel en délocalisant la production
- Garantir un sourcing performant et sécurisé
- Optimiser les schémas de flux logistiques amont et en direction des points de vente

## 2 La différenciation pour assurer un avantage comparatif

- Garantir une offre produit renouvelée
- Assurer un critère de différenciation par les services

## 3 Le renforcement de la présence commerciale

- Renforcer l'écoute du client par un contrôle des points de vente en propre
- Améliorer la performance des points de vente

1

L'optimisation des coûts

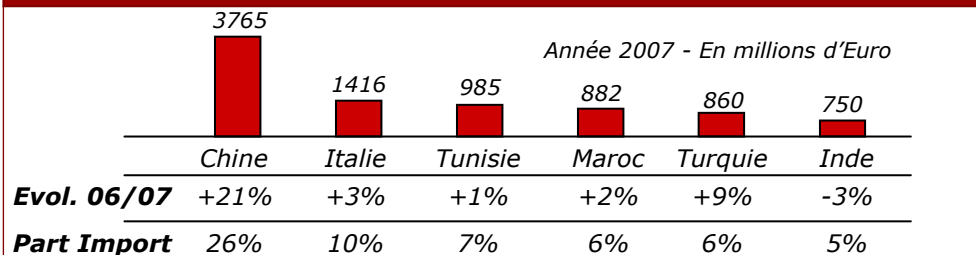
## La délocalisation de la production des enseignes françaises s'accélère...

Trois zones émergentes répondent aux impératifs de production réactive, de qualité et de moindre coût :

- L'Asie et la Chine sont privilégiées pour les articles demandant des volumes importants
- Le Maghreb et la Turquie répondent encore aux exigences de coûts
- L'Europe reste favorisée pour les productions demandant à la fois une réactivité élevée ainsi qu'un niveau de qualité supérieur

Pour l'ensemble des acteurs, l'externalisation d'activité ou le recours à la sous-traitance permet également un meilleur partage des aléas industriels et commerciaux.

## Augmentation des importations asiatiques



- Les acheteurs ont augmenté la part de leurs achats en provenance d'Asie (+8%) et **principalement de Chine (+21%) : anticipation de la levée des quotas**
  - Sur un total de 14,5 milliards d'euros, **les importations françaises de vêtements en provenance d'Asie représentent désormais 6,5 milliards d'euros soit 45%**.
- Source IFM 2008

## ...les organisations achats structurent leur sourcing

La recherche permanente du meilleur prix de main d'œuvre nécessite une agilité constante afin de saisir toutes les occasions offertes par des marchés en perpétuelle évolution. Le sourcing tend à s'articuler autour de deux fondamentaux :

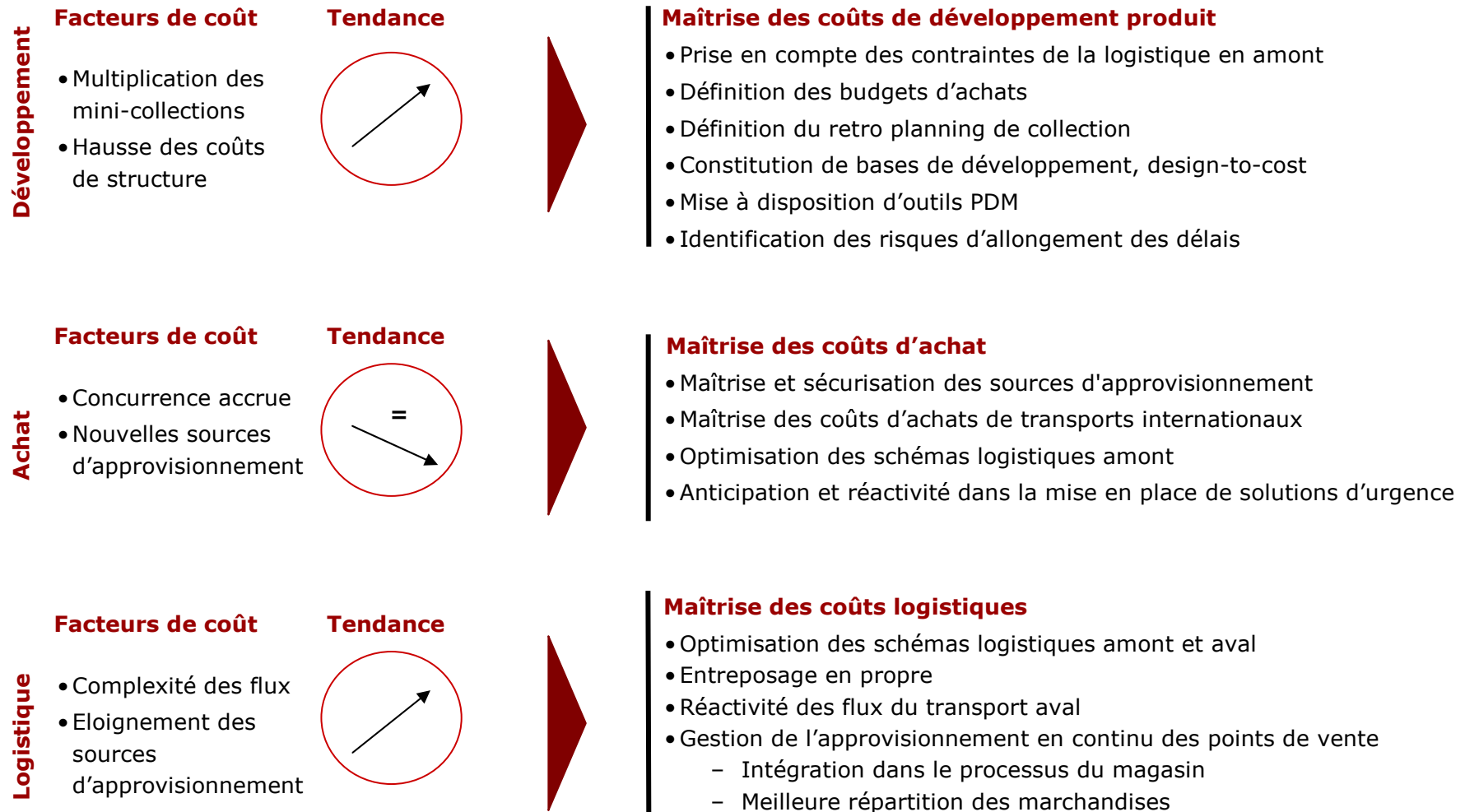
- Le développement de "relations durables" avec une sélection de fournisseurs :

- En renforçant le partage des connaissances
- En initiant des plans d'améliorations partagés
- En contractualisant la relation sur plusieurs exercices
- En ayant la priorité voire une courte exclusivité des évolutions techniques

- Une veille structurée et active pour :

- Déclencher des achats d'opportunité concernant une catégorie de produit non présente initialement dans la collection
- Intégrer de nouvelles capacités de production afin de répondre aux évolutions des ventes
- Tester de nouveaux savoir-faire
- Garder un avantage concurrentiel

**Le secteur de l'habillement s'organise de plus en plus autour de mini-collections nécessitant un niveau de réactivité accru de la part des fournisseurs afin de garantir un approvisionnement rapide des points de vente.**



# L'offre proposée doit répondre au modèle économique imposé par le positionnement de la marque

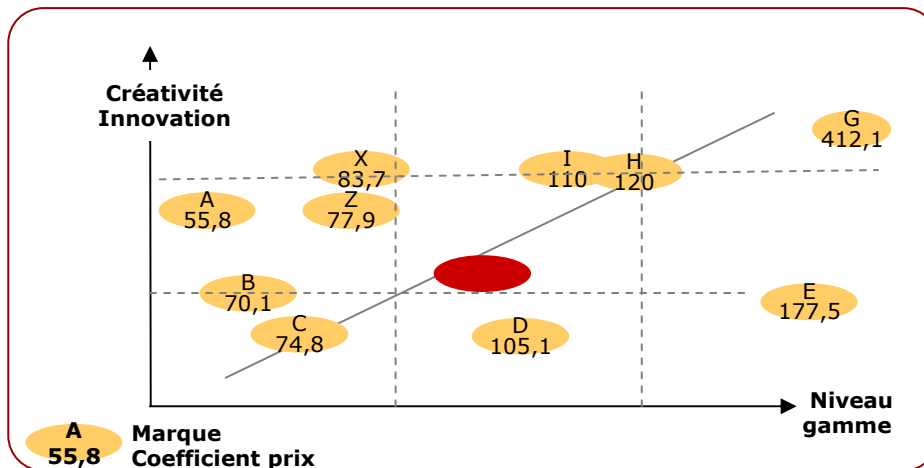
## 2 La différenciation pour assurer un avantage comparatif

### Les facteurs clés

- Identité de la marque correspondant aux repères client
- Offre produit renouvelée garantissant :
  - Le partage des valeurs communes à celle de la clientèle
  - La cohérence de la collection
- Multiplication des collections et des modèles pour coller aux tendances et aux besoins/envies clients
- Positionnement de l'offre matérialisant les avantages apportés par la marque :
  - Prix compétitifs
  - Capacité à faire évoluer le marché en terme de concept et d'innovation (coupe, couleur, forme)
  - Capacité à faire évoluer les différents segments

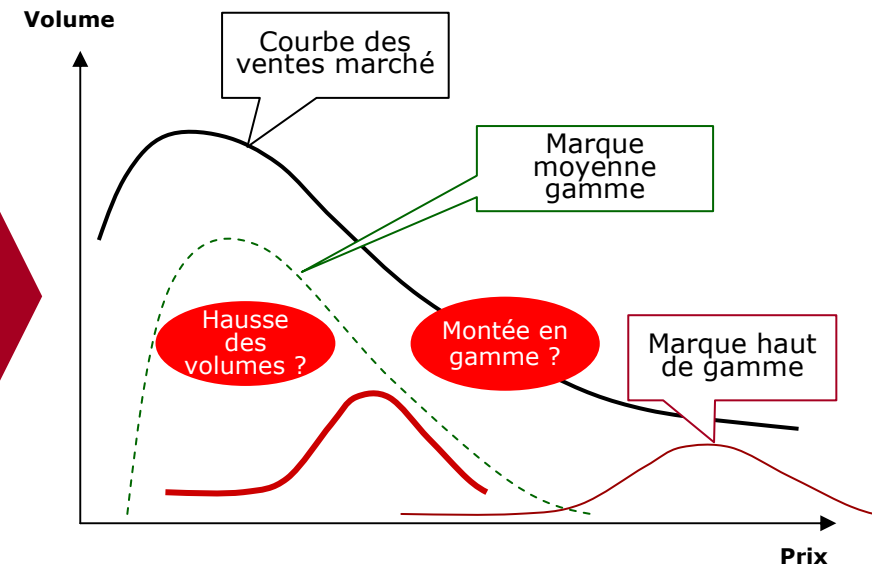
### Le positionnement commercial de la marque ...

#### Quel niveau de gamme ? Quel niveau de prix ?



### ...doit assurer l'existence d'un schéma économique viable

#### Quel centrage opérer pour la marque ?

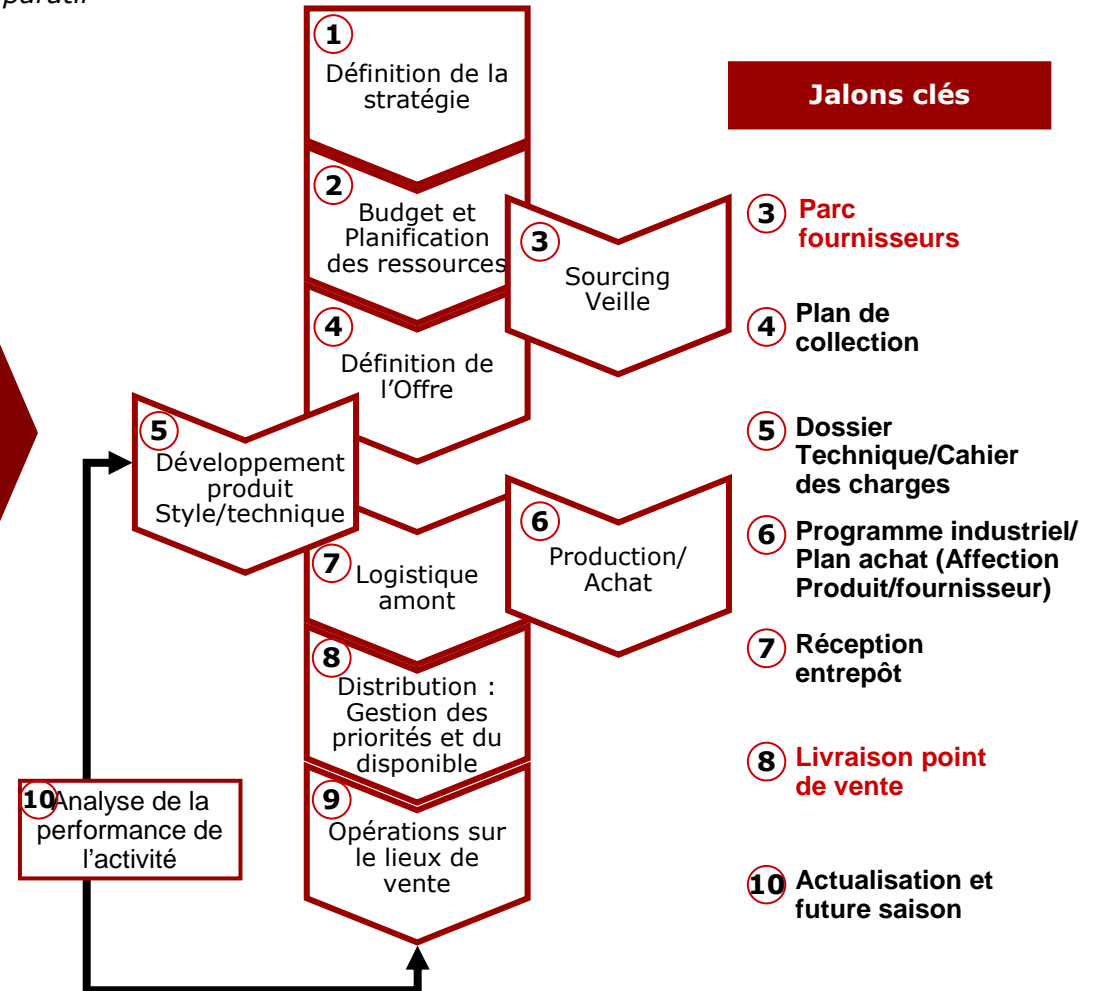


# La réactivité des acteurs à chaque étape du processus assure un avantage comparatif du fournisseur jusqu'au point de vente

## 2 La différenciation pour assurer un avantage comparatif

Cette réactivité s'appuie sur une bonne coordination de l'ensemble des flux de l'écosystème :

- **Un réseau de sous-traitants capables de compenser les limites de son propre outil industriel et livrer les quantités optimum** (quelques milliers, à quelques centaines de pièces),  **dans des délais garantis, afin de :**
  - Réduire les stocks et le risque commercial
  - S'adapter très rapidement à la demande
- **Un réseau d'information facilitant le suivi des opérations et l'analyse systématique des chiffres de vente pour :**
  - Anticiper et détecter les situations critiques
  - Ajuster le réapprovisionnement et le réassortiment
  - Cibler l'effort commercial
- **Une organisation facilitant la circulation de l'information entre :**
  - Points de vente
  - Marketing/design
  - Entrepôts



**Le pilotage de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement doit tenir compte des contraintes de tous les acteurs (création, collection, fournisseurs, boutiques)**

# Les marques souhaitent développer leur réseau de boutiques pour renforcer la proximité avec le client final

3

Le renforcement de la présence commerciale

Le client ne trouve l'existence d'une offre cadencée et cohérente dans toutes ses dimensions que dans les boutiques Enseigne

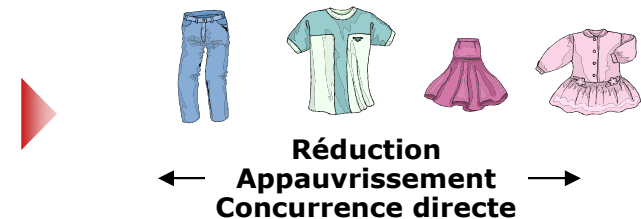
## Renforcement de la présence commerciale

- Développement de leur propre réseau de points de vente
- Optimisation de la surface de vente en magasin
- Recherche de partenariats à l'étranger

*Boutique Enseigne*



*Point de vente distributeur*



**Les Boutiques sont incontournables et représentent un ATOUT MAJEUR pour augmenter la performance globale :**

- Maitrise des valeurs véhiculées par la marque
- Gestion des flux au plus près des ventes
- Orientation de la distribution
- Consolidation de la connaissance
- Remontée des informations

# De l'orientation client, convergent tous les paramètres contributeurs de la performance des points de vente

3 Le renforcement de la présence commerciale

**Comment garantir la meilleure performance pour l'ensemble du réseau de boutiques ?**

**• Améliorer l'efficacité opérationnelle et la productivité du magasin**

- Animation en boutique, propreté, qualité, confort
- Présence et présentation des produits : merchandising, cohérence de la segmentation, largeur et profondeur de gamme, structure de prix de vente, structure d'implantation
- Observation de la concurrence, zone de chalandise
- Définition et application des promotions

**• Sensibiliser les équipes aux résultats**

- Gestion de l'équipe : présences, commissions
- Formation des vendeurs

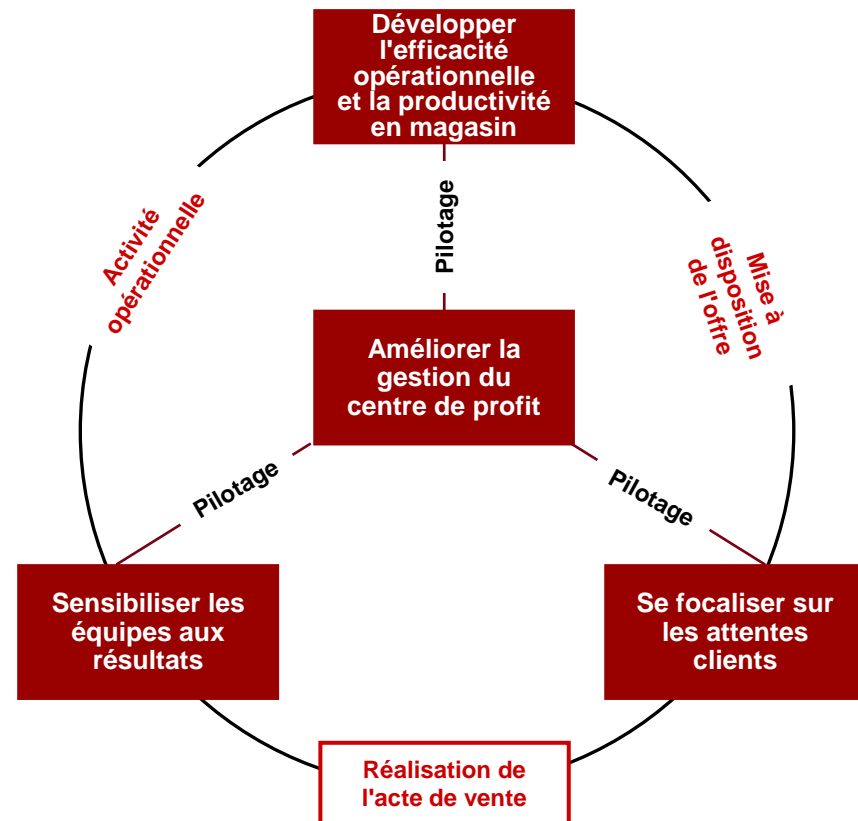
**• Se focaliser sur les attentes clients**

- Management de l'acte de vente : libre-service, vente assistée, application des remises clients
- Gestion des retours, des livraisons

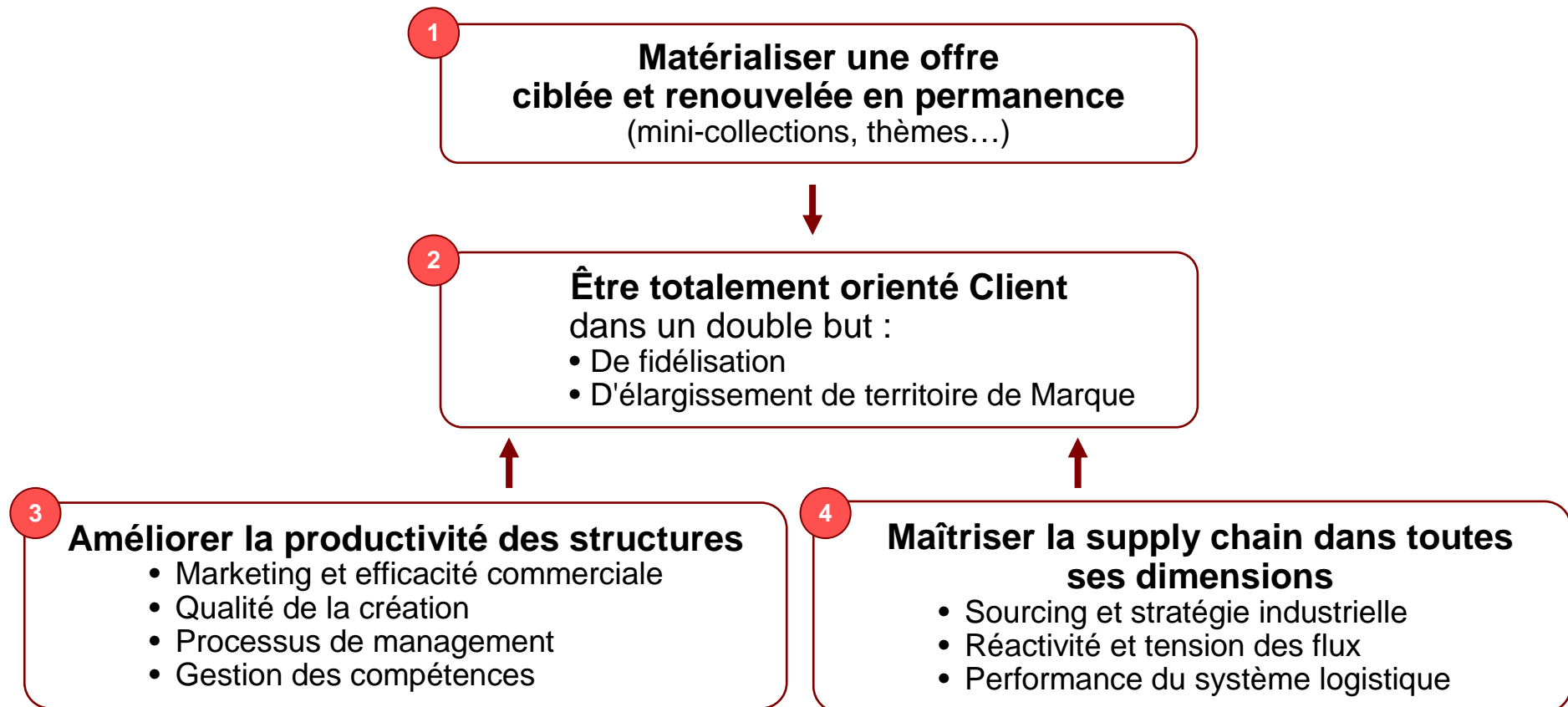
**• Améliorer la gestion du magasin**

- Pilotage à partir des indicateurs hebdomadaires et réactivité dans le partage des comportements efficaces

*L'optimisation de la performance en magasin repose sur 4 piliers*



## Notre réponse à ces enjeux s'articule autour de 4 points clés



- **Une réelle connaissance de la filière textile-habillement acquise au travers de notre implication dans les projets de transformation des grandes marques**
- **La capacité à rendre opérationnelles des solutions définies conjointement par une démarche impliquant étroitement les équipes de l'entreprise**
- **Notre expertise et notre capacité à activer les leviers propres aux entreprises du secteur de l'habillement attestée par nos références auprès de grandes marques françaises**
- **La capacité à s'engager sur les résultats**

**Pour tout contact :**



Christophe BILDE

+33 6 81 48 87 11

[cbilde@assystem.com](mailto:cbilde@assystem.com)

70 boulevard de Courcelles

75017 Paris – France

Tél. 33 (0)1 55 65 03 00 – Fax. 33 (0)1 55 65 00 49