

Les enseignes de mode tentent de désaccoutumer leurs clients aux promos

DÉCRYPTAGE - Les marques se lancent dans une démarche de «revalorisation» des produits, qui passe par une limitation des promotions tout au long de l'année.

Par Cécile Crouzel

Publié le 20/01/2021



«Nous ne soldons pas tous nos articles de la collection hiver», annonce Sandrine Lilienfeld, présidente de Caroll, enseigne de prêt-à-porter féminin. *Sylvain Robin/OceanProd - stock.adobe.com*

Ce mercredi, les étiquettes à - 30 %, - 40 %, vont se multiplier dans les magasins Caroll. Mais pas partout. «*Nous ne soldons pas tous nos articles de la collection hiver*», précise Sandrine Lilienfeld, présidente de l'enseigne de prêt-à-porter féminin. Et pour cause: la chaîne s'est lancée dans une démarche de «revalorisation» des produits, qui passe par une limitation des promotions tout au long de l'année. De plus en plus de Français sont des adeptes du «acheter moins mais mieux» ; pour les commerçants, vendre plus cher permet de réaliser autant de chiffre d'affaires (voire plus), avec moins de volumes.

Mais cette stratégie n'est pas évidente à mettre en œuvre. D'une part, les clients sont habitués aux promotions toute l'année ; d'autre part, nombre d'acteurs ont comme modèle de commander en masse et peu cher avec un an d'avance aux fabricants

asiatiques, puis de brader les invendus. *«Les marques doivent revoir leur façon de travailler, estime Céline Choain, associée au cabinet Kea & Partners. La crise du Covid les y pousse. Selon notre étude, les deux tiers des enseignes françaises étaient dans cette démarche en janvier 2020. Les trois quarts le sont désormais.»* Comme seul un client séduit par un article acceptera de payer au prix fort, l'enseigne va devoir acheter «juste» à ses fournisseurs. La base du commerce, en quelque sorte... Chez Caroll, la démarche a commencé par un recalage sur les saisons climatiques. Fini les doudounes en magasin fin juillet et les vêtements de printemps fin janvier, à la clôture des soldes.

«Nous avons laissé en magasin la collection d'été 2020 jusqu'à fin août, avec des articles à prix plein et d'autres remisés. Des produits d'été indien ont suivi. Les manteaux ne sont arrivés qu'à l'automne», explique la dirigeante. Ce calendrier respectant les aspirations des clientes permet à Caroll de passer commande aux fabricants deux mois plus tard. Soit en mars-avril au lieu de janvier-février pour la collection d'hiver, compte tenu des délais de fabrication. Or, en début de printemps, les équipes de Caroll ont un meilleur retour sur les ventes d'hiver et peuvent s'appuyer sur les tendances des défilés et salons. De quoi accroître les chances de proposer une collection qui fera mouche.

Intelligence artificielle et data-analysts

Pour mieux s'assurer, les marques mènent aussi des études avant de commander. *«Depuis plus d'un an, nous soumettons à un panel de clientes nos idées d'imprimés avant de lancer toute fabrication. Nous ne commandons pas ceux qui sont rejetés. Ceux qui sont moins bien notés, si, car il faut aussi savoir faire des paris. Grâce à cela, nous avons évité des loupés»,* témoigne Sandrine Lilienfeld. Les enseignes misent également sur l'intelligence artificielle et embauchent des data-analysts (ils sont deux chez Caroll) qui leur permettent de mieux cibler les clients en analysant les masses de données récoltées.

« Nous ne changeons plus, comme avant, quelques détails sur notre veste en velours. Nous la gardons deux, trois ans telle quelle, et nous ne la soldons pas »

Sandrine Lilienfeld, présidente de Caroll

La conception des collections change, avec, pour les marques premium comme Caroll, le retour des pièces intemporelles. *«Nous ne changeons plus, comme avant, quelques détails sur notre veste en velours. Nous la gardons deux, trois ans telle quelle, et nous ne la soldons pas»,* précise Sandrine Lilienfeld.

Achetant déjà un tiers en Asie, un tiers dans le bassin méditerranéen et un tiers en Europe, Caroll n'a pas eu à revoir son sourcing pour mettre en place son calendrier plus resserré. *«Comme nous travaillons depuis dix ans en moyenne avec nos fournisseurs, ils ont accepté de nous suivre»,* ajoute Sandrine Lilienfeld.

Pour réduire les délais, beaucoup de marques ont dû diversifier leurs approvisionnements, en fonction des délais souhaités pour tel ou tel article, et de la

politique de réassortiments en cours de saison. *«Il faut développer significativement la part de fabrication en proche import (de 20 à 50 %), c'est-à-dire en Europe de l'Est et du Sud, au Maghreb ou en Turquie. La livraison se fait un à deux mois après la commande, au lieu de quatre à six mois pour l'Asie»*, explique Céline Choain.

« Nous avons diminué nos achats de 15%, et nous allons augmenter notre marge opérationnelle de 3 à 4 points ainsi que notre résultat »

Sandrine Lilienfeld, présidente de Caroll

Aujourd'hui, les capacités de production dans ces pays existent. Le surcoût (de 15 à 30 % par rapport aux pays à bas coût d'Asie) est compensé par les gains liés à la flexibilité et aux moindres promotions. *«On peut gagner du temps partout. En phase amont, les créatifs des marques et les fabricants ne s'échangent plus par avion les échantillons physiques. Les tests se font grâce à des logiciels qui donnent un bon rendu. Cela peut faire gagner un à deux mois»*, ajoute Victor Gavrilov, consultant chez Alixpartners. L'autre levier, c'est l'optimisation des stocks entre les magasins et avec les entrepôts, dans un monde mêlant ventes en ligne et en physique. Grâce de puissants systèmes de suivi, l'article peut être déplacé d'un endroit à l'autre, ce qui réduit les stocks de précaution.

Acheter moins mais mieux pour ne pas brader se révèle payant pour les enseignes. *«Nous avons diminué nos achats de 15 %, et nous allons augmenter notre marge opérationnelle de 3 à 4 points ainsi que notre résultat»*, conclut la présidente de Caroll.