

Soldes d'hiver: ces enseignes qui font fi de la déprime du marché de l'habillement

Par **Mathilde Visseyrias**

Publié le 11 janvier 2023



Des marques comme Kiabi, Zara et Cache Cache parviennent à tirer leur épingle du jeu sur le marché de l'habillement, qui a perdu 15 % depuis 2010. *SYSPEO/SIPA*

Elles gagnent des parts de marché avec des collections qui plaisent toute l'année, et pas seulement lors des soldes.

La grand-messe des bonnes affaires débute ce mercredi. Dans un contexte de forte inflation, le démarrage de ces soldes d'hiver a tout pour plaire à des consommateurs soucieux de leur budget. Une fois de plus, les enseignes de prêt-à-porter les plus fragiles, qui sont ultra-dépendantes des démarques pour vendre, jouent gros pendant quatre semaines. Les plus vertueuses abordent, elles, cette période avec sérénité, à commencer par leader mondial Inditex (Zara, Massimo Dutti, Bershka...).

«Les marques gagnantes ont réussi à définir un modèle économique leur permettant d'être moins dépendantes des soldes et promotions, affirme Céline Choain, associée spécialiste distribution, mode et luxe chez Kea & Partners, un cabinet

de conseil en stratégie. *Elles ont créé une proposition de valeur (qualité, juste prix, style) suffisamment attractive pour que l'envie de consommer soit libérée du calendrier promotionnel.*» Capables d'ajuster les quantités, elles n'ont pas accumulé les invendus.

C'est la particularité du marché de l'habillement: il a beau être en crise - sa valeur a fondu de 15% depuis 2010 -, certaines marques s'en sortent mieux que d'autres et vont même bien. La faillite retentissante de Camaïeu ne doit pas cacher une réalité plus complexe. Certains continuent de grossir. Et parfois même, plus vite que prévu. Ainsi l'an passé, *ba&sh* a franchi le cap des 300 millions d'euros de chiffre d'affaires mi-novembre, un objectif qu'il s'était fixé pour fin décembre. *«Ce chiffre historique consacre une méthode de gestion efficace qui allie exigence, audace et RSE (responsabilité sociale et environnementale, NDLR) qui rencontrent les attentes des clientes»,* s'est alors félicité le PDG, Pierre-Arnaud Grenade.

La recette du succès tient de plus en plus à un jeu d'équilibriste. Les marques à petits prix (Kiabi, Gémo, Primark...) profitent d'abord de leur positionnement le plus accessible du marché pour attirer une clientèle au budget serré. La production se fait principalement en Asie. Mais ces enseignes sont attentives à l'innovation commerciale. Présent dans 23 pays, Kiabi, numéro deux de l'habillement en France derrière Intersport, ouvre désormais des corners chez des partenaires (comme chez Auchan en France, Cora en Belgique). À Digne, l'enseigne a innové avec un magasin de 700 mètres carrés, dans un Decathlon. Surfant depuis 1978 sur une mode familiale parmi la moins chère du marché (avec des tee-shirts à partir de 3 euros et des jeans à partir de 10 euros), Kiabi se joue de la crise. Après avoir réalisé 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2021, l'enseigne de la galaxie Mulliez devrait annoncer une croissance à deux chiffres en 2022.

De la place entre Gucci et Primark

Dans le moyen de gamme, un créneau réputé très difficile, des enseignes réussissent à tirer leur épingle du jeu en cumulant méthodiquement les bonnes pratiques: des collections dans l'air du temps, une production le plus possible proche des lieux de vente (en Europe ou au Maghreb) pour être réactif, un investissement soutenu dans les magasins pour faire venir la clientèle.

«Nous abordons ces soldes avec peu de stocks, témoigne Jacques Salaün, directeur général d'Inditex France. Notre modèle est ainsi fait. Nous fabriquons essentiellement dans le bassin méditerranéen et en petite quantité.» Malgré un contexte macroéconomique tendu, Inditex voit toujours des *«opportunités de forte croissance»* et n'a pas d'inquiétude sur le long terme. Sur les neuf premiers mois de 2022-2023 (février à octobre), le chiffre d'affaires d'Inditex a progressé de 19% à 23,1 milliards d'euros. Quant au résultat net, il s'est élevé à 3,1 milliards (+ 24%). *«Notre enseigne offre de la nouveauté et des produits écoresponsables à un prix intéressant, détaille Jacques Salaün. Nous travaillons beaucoup sur la durabilité. Le consommateur n'est plus disposé à surpayer quelque chose qui n'est pas dans la tendance.»*

Plus petit et familial, le groupe Beaumanoir (Cache Cache, Bonobo, Bréal, Morgan, Caroll, La Halle, Sarenza) affiche lui aussi une croissance rentable, avec 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires prévus en 2022-2023 (à fin février). *«Les difficultés du secteur n'épargnent personne, mais on peut croître, en gagnant des marchés. Il y a de la place entre Gucci et Primark»*, explique Roland Beaumanoir, son président. Seul candidat au rachat de La Halle en juillet 2020, l'entrepreneur sait qu'il faut faire des choix: il a réduit l'étendue des produits proposés par l'enseigne. *«La marque était terriblement abîmée, raconte-t-il. Elle retrouve des clients.»*

Les trois marques Cache Cache, Bonobo et Bréal sont celles qui vont le mieux, grâce à une forte implantation en région. *«Nous sommes très attentifs au client, insiste Roland Beaumanoir. Nous prix n'ont pas augmenté en 2022 grâce à notre forte puissance d'achat et à une relation de grande confiance avec nos fournisseurs.»*

Le groupe, qui réalise 10% de son activité sur internet (sans Sarenza), porte, lui aussi, une attention extrême à son réseau de 2000 points de vente. Les adresses Vib's (au moins 1000 mètres carrés regroupant sous un même toit Bonobo, Cache Cache et Bréal) sont exclusivement en périphérie et très peu en galeries marchandes. Un moyen de tenir les loyers. *«Une des clés du succès tient à la capacité à attirer en boutique, pense Thomas Trevesaigues, directeur au bureau parisien d'AlixPartners. Les consommateurs ont besoin d'y trouver un bon design, en plus d'une bonne sélection des collections.»* Le commerce reste une affaire de bon sens...