

Ce que les géants de la mode préparent après la crise



WavebreakMediaMicro/Adobe Stock

La pandémie a durement frappé un secteur textile qui était déjà en crise depuis une dizaine d'années. Mais pleines de ressources, les marques, petites et grandes, se mobilisent pour tenter de répondre aux nouvelles attentes des clients, parfois contradictoires.

Écrit par [Benoît BERTHELOT](#)

Publié le 27/08/2021 à 11h56

Cet article est issu du magazine Capital

Le secteur textile vit décidément une sale époque. En cette année pandémique, il s'est trouvé taxé de «non essentiel», plus maltraité encore que les magasins de bricolage ou les chocolateries. Pendant ce temps, les clients forcés de délaisser les boutiques ont pris d'autres habitudes: le shopping en ligne, voire l'achat et la revente des vêtements oubliés dans les placards, sur Vinted ou Leboncoin. Cette pratique est plébiscitée par une jeune génération qui y voit un intérêt écologique, surtout en comparaison du coût environnemental de la mode pas chère façon H&M et Zara. Sans parler de son coût humain: l'année passée a aussi vu des dizaines de marques et enseignes (Nike, Adidas ou Uniqlo) interpellées pour avoir utilisé du coton chinois, fruit du travail forcé des populations ouïgoures dénoncé par plusieurs ONG.

N'en jetez plus! Bien sûr, les files de clients se sont reformées devant Zara ou Primark, et les clients avides de refaire leur garde-robe ne boudent pas leur plaisir. Mais l'industrie textile, qui pèse en France près de 1 million d'emplois et 150 milliards d'euros de chiffre d'affaires, a bien conscience de vivre une période charnière, où son modèle mondialisé se trouve dans le viseur. Après trois décennies durant lesquelles la fast fashion made in Asia a tiré vers le bas les prix, la qualité et les conditions de travail, les consommateurs semblent, selon les enquêtes d'opinion, prêts à passer à des vêtements plus durables, locaux et vertueux, et à préférer quand ils le peuvent la qualité plutôt que l'abondance de fringues jetables. Ce basculement contredirait toute une mécanique bien huilée, des champs de coton jusqu'aux magasins, en passant par les ateliers de confection. Pour ce dossier, Capital a enquêté sur chacun des maillons de la chaîne du textile.

Au sommaire de notre dossier :

- [H&M, Zara... après les scandales, les marques veulent miser sur l'éthique](#)
- [Mode : le Portugal, nouvel eldorado des marques ?](#)
- [Recyclage, précommande, 3D... ces start-up qui s'attaquent au modèle de la fast fashion](#)
- [Mode : quand les magasins s'inspirent des champions de la vente en ligne](#)
- [Ces nouvelles tendances qui vont définir la mode de demain](#)

Le sourcing de matières premières, d'abord, relève du casse-tête pour les marques soucieuses de produire local. Pour des raisons climatiques, la quasi-absence de production française de coton oblige même Le Slip Français à se fournir en Inde ou en Amérique. «Les marques qui ne peuvent pas se fournir localement doivent pouvoir compter sur des productions les plus durables possible», défend Gary Adams, président de l'U.S. Cotton Trust Protocol, qui vise à diminuer l'utilisation d'eau sur les 16.000 exploitations américaines. Mais seules des marques de niche peuvent se fournir en lin ou en laine française... Quant à ces culottes en coton bio à 1 euro l'unité chez Kiabi, ou ces maillots de bain en matière recyclée vendus chez H&M, à 4,99 euros le haut de bikini, sont-ils si vertueux sur tous les plans?

Les prix bas qui font carburer la fast fashion posent forcément des questions éthiques. Ils ne sont permis que par une production de masse, dans des ateliers payant leurs salariés une misère. Ce qu'explique Audrey Millet, chercheuse et auteure du *Livre noir de la mode* (Ed. Les Pérégrines): «Pour un tee-shirt vendu 5 euros, vous pouvez tripler le salaire de ceux qui l'ont fabriqué... Il ne coûtera toujours que 5,30 euros.» Elle invite surtout les grandes enseignes à mieux contrôler leur production, en rachetant les usines de confection. voire en rapatriant leur fabrication en Europe, où les ateliers renaissent de leurs cendres.

Les magasins, enfin, doivent réinventer un modèle fondé sur des stocks pléthoriques de produits à bas prix, qui finiront soldés. Ils se sont d'ailleurs vu attribuer une aide exceptionnelle de 6.000 euros en moyenne pour compenser la perte de valeur de ces invendus laissés par les confinements successifs. «Ce système s'est effondré avec la montée du "moins mais mieux": il faut revoir tout le modèle marchand, et ne produire que ce qu'on est presque sûr de vendre», résume Nadine Caux, fondatrice du cabinet de conseil Co&Caux. Pour beaucoup d'enseignes, cette adaptation au monde post-Covid passe par la fermeture de magasins et le renforcement de la

vente en ligne. L'industrie de l'habillement espère retrouver d'ici à 2023 ses chiffres d'avant la crise. Mais à quoi ressemblera-t-elle dans deux ans?

Le secteur a été durement affecté par la crise...

– **17%** de chiffre d'affaires pour le textile en France en 2020 (source : Institut de la mode).

7.000 emplois supprimés en France en 2020.

1.200 magasins fermés par le groupe Inditex (Zara, Massimo Dutti) dans le monde.

... mais il anticipe un rebond rapide des ventes

Entre **30% et 50%** de hausse de l'activité la semaine de réouverture de mai 2021 par rapport à la même période de l'année précédente (source : Confédération des commerçants indépendants).

+ 14% de rebond attendu du chiffre d'affaires du textile en France en 2021 (source : étude d'Euler Hermes).

2023 : l'année prévue pour un retour à la normale du chiffre d'affaires du secteur.

H&M, Zara... après les scandales, les marques veulent miser sur l'éthique

Pour redorer une image un brin ternie, les grandes marques populaires cherchent à faire évoluer leurs pratiques. Mais la route est encore longue.

Écrit par [Jean Botella](#) & Jessica Huynh
Publié le 02/08/2021 à 10h00

Cet article est issu du magazine Capital

Ça, c'est du cluster... L'été dernier, le gouvernement britannique décidait de replonger la ville de Leicester dans un confinement strict alors que le reste de l'Angleterre commençait à mieux respirer. Dans cette cité des Midlands de 350.000 habitants, dont une forte proportion originaire du sous-continent indien, l'épidémie de Covid-19 s'était remise à flamber. Après enquête des autorités, l'explication finissait par tomber: au pic de la pandémie, les nombreux ateliers textiles de l'agglomération, plus gros centre de production de fast fashion au Royaume-Uni, ne s'étaient jamais arrêtés de tourner.

Au plus grand profit du groupe Boohoo (2 milliards d'euros de chiffre d'affaires), un géant de la vente en ligne de vêtements à bas prix, coté à Londres et principal donneur d'ordre local. Même contaminés, les ouvriers de ses sous-traitants étaient priés de se présenter au turbin. Faute de quoi ils étaient menacés de perdre leur emploi, en outre très mal rémunéré: à Leicester, certains employés de la confection touchent 3,86 euros de l'heure, soit presque trois fois moins que le minimum légal...

Ce scandale, les autres cadors mondiaux de la mode à petit prix s'en seraient bien passés. De Zara à H&M en passant par Uniqlo, Mango, Primark et consorts, les marques redoutent en effet que de telles affaires ruinent les efforts déployés pour prouver leur attachement au respect de conditions de travail décentes, même à des milliers de kilomètres du siège, ou en faveur de la protection de l'environnement. Des sujets auxquels les consommateurs, notamment ceux des générations Y (1995-2010) et Z (fin des années 1980 et 1990), sont devenus sensibles.

Pas question de se passer d'eux: selon McKinsey, rien qu'aux Etats-Unis, ils pèsent 350 milliards de dollars de pouvoir d'achat! Or le risque est là: après l'affaire Boohoo (PrettyLittleThing, Nasty Gal, etc.), la chaîne britannique de vêtements Next, prisée par les jeunes adultes, a ainsi cessé de distribuer les produits de l'enseigne. Tout comme la boutique de mode en ligne Zalando.

Après l'euphorie de la croissance effrénée, l'heure des comptes a donc sonné. Il faut dire que le secteur de la mode a fini par incarner toutes les outrances de la mondialisation: pollution, gâchis de ressources naturelles, exploitation des travailleurs. Plus de 130 milliards de vêtements sont vendus chaque année dans le monde, soit une production plus que doublée depuis 2000. La seule marque Zara, dont le patron Oscar Pérez Marcote a inventé le modèle de la fast fashion, fondé sur

la rotation ultrarapide de collections très abordables inspirées de la haute couture, propose 65000 nouveaux produits par an.

Résultat de cette frénésie: l'industrie de l'habillement émet au total plus de 1,2 milliard de tonnes de CO2 chaque année. Davantage que les vols internationaux et le trafic maritime confondus, selon l'Agence internationale de l'énergie (AIE). Cette industrie utilise aussi 342 millions de barils de pétrole pour fabriquer des tissus synthétiques, et 70% des fibres produites finissent à la décharge ou sont incinérées. Dans un rapport intitulé «Le revers de mon look», l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe) estime par ailleurs que pour produire un tee-shirt, la consommation d'eau est équivalente à 70 douches, et à 285 pour un jean...

Sur le plan social, le bilan n'est guère plus reluisant. «L'effondrement de l'immeuble Rana Plaza en 2013, au Bangladesh, est l'événement fondateur d'une prise de conscience», explique Catherine Dauriac, présidente en France de Fashion Revolution, un mouvement lancé en Grande-Bretagne par la créatrice de mode Carry Somers à la suite du drame. Dans ce bâtiment vétuste de la banlieue de Dacca, cinq usines textiles faisaient travailler 5.000 personnes pour Gap, Mango, Benetton... Plus de 1000 parmi elles ont péri dans la catastrophe. Plus récemment, c'est la situation des Ouïgours, une minorité musulmane de la province du Xinjiang, persécutée par les autorités chinoises, qui a mis la pression sur les marques. Une ONG australienne a reproché à plusieurs d'entre elles de recourir d'une façon ou d'une autre au travail forcé de cette communauté.

Parmi les enseignes pointées du doigt: Zara, H&M, Ralph Lauren, Uniqlo, Victoria's Secret, Lacoste... La plupart ont formellement démenti, ce qui n'a pas empêché le dépôt en France d'une plainte pour «recel de travail forcé» et «recel de crime contre l'humanité» par le collectif Ethique sur l'étiquette. Visées: les entreprises Inditex (maison mère de Zara), Uniqlo, SMCP (Sandro, Maje, Claudie Pierlot, De Fursac) et Skechers. «La démarche aura au moins l'intérêt de les interroger sur leur devoir de vigilance», souligne Nayla Ajaltouni, coordinatrice du collectif dans l'Hexagone. En 2017, la France a été le premier pays à adopter une législation à cet égard, imposant aux sociétés mères et aux donneurs d'ordre d'une certaine taille l'élaboration d'un plan pour vérifier les bonnes pratiques sociales et environnementales de leurs filiales et sous-traitants.

Face aux récriminations, les marques ont fini par réagir. Et par clamer haut et fort leur bonne foi, qu'il s'agisse des conditions de travail ou de l'impact de leurs activités sur la nature. «Tous nos sites de production et tous nos fournisseurs sont soumis à un code de conduite très strict qui fixe des standards obligatoires en termes de droits du travail, de santé, de sécurité des produits et d'environnement», nous assure ainsi un porte-parole de Zara. «L'an dernier, Inditex a mené 12.000 audits dans le monde pour vérifier qu'ils étaient bien suivis.» Même topo chez Uniqlo, le géant japonais. «Si un audit met à jour des violations graves de notre charte, comme le travail des enfants ou le travail forcé, nous prenons des mesures, qui vont de la réduction des volumes commandés à l'arrêt pur et simple de la relation avec le partenaire», explique Odilia d'Aramon-Guépin, la directrice du marketing en Europe.

La marque H&M, dont deux tiers des produits sont assemblés en Asie (Cambodge, Chine, Bangladesh, Inde), s'affirme tout aussi vigilante. Depuis 2013, l'enseigne suédoise publie la liste de ses fournisseurs, histoire de satisfaire les curieux qui se

demandent où leur jogging a été fabriqué. Et pour couper court aux accusations concernant les Ouïgours, elle a récemment décidé de stopper l'utilisation de coton en provenance du Xinjiang, dont la collecte est probablement liée à du travail sous contrainte. Téméraire: peu de temps après, les vêtements de la marque n'étaient plus référencés sur la plateforme chinoise Taobao et ses égéries locales rendaient leur tablier...

Sur l'autre sujet délicat, l'environnement, les marques de mode montent aussi au créneau pour brandir le drapeau vert. Une soixantaine d'entre elles, dont certaines régulièrement critiquées par les ONG, ont rejoint le Fashion Pact, un consortium inauguré en 2019 par François-Henri Pinault, le patron de Kering, lors du sommet du G7 à Biarritz. Les signataires se sont engagés sur des objectifs précis concernant le climat, la biodiversité et la protection des océans: atteindre 50% d'énergies renouvelables d'ici à 2025 et 100% d'ici à 2030; promouvoir le zéro déforestation et la gestion durable des forêts; supprimer le plastique non indispensable des emballages clients avant 2025... Regroupées, les enseignes estiment que leurs actions auront plus d'impact, ce qui ne les empêche pas d'agir aussi de leur propre initiative.

«D'ici 2022, nous nous sommes engagés à former 160.000 agriculteurs à cultiver le coton selon des pratiques plus respectueuses de l'environnement en utilisant moins d'eau, de pesticides et d'engrais, soutient-on chez Primark. C'est le plus grand programme indépendant de ce type géré par un détaillant de mode.» De son côté, Zara annonce que, d'ici 2025, 100% du coton, du lin et du polyester utilisés seront biologiques. Souvent fustigées pour leurs lacunes en matière de recyclage, les marques assurent que, là aussi, elles mettent le turbo. «Nous avons investi 3,5 millions de dollars dans la technologie de recyclage du textile et poussons la recherche pour relever les défis d'un futur plus durable en nous associant à des institutions de pointe, comme le Massachusetts Institute of Technology (MIT)», défend le porte-parole de Zara...

In

Pas de doute: ça bouge dans le prêt-à-porter. Mais il reste encore beaucoup de boulot avant que les soupçons sur la sincérité des enseignes soient levés. Elles sont par exemple nombreuses à mettre en avant de nouveaux labels estampillés «durables» sur leurs vêtements. De fait, les collections écoresponsables restent marginales dans l'assortiment des marques grand public, comme le montre un récent rapport de la start-up belge Retviews by Lectra, spécialisée dans l'analyse du marché. Au premier trimestre 2021, elles représentaient 26% des collections chez H&M (label «conscious»), 9% chez Mango («committed»), 6% chez Inditex («join life») et seulement 3% chez C&A («wear the change»). Certes, il est difficile de tout changer d'un claquement de doigts, mais le bilan peut paraître un peu maigre aux yeux des consommateurs soucieux d'écologie. «Il faut plus de transparence de leur part et une réelle volonté d'aider les consommateurs à faire des choix responsables», souligne Elie Khayath, directeur CSR (corporate social responsibility) chez Lectra. De fait, les grandes marques ont répondu à nos questions avec beaucoup de frilosité.

Certains ont décidé de leur donner un petit coup de pouce, comme les fondatrices de la start-up Clear Fashion, Rym Trabelsi et Marguerite Dorangeon, deux ingénieures en agronomie. En 2019, ces passionnées de mode soucieuses d'éthique ont lancé

une application gratuite permettant d'évaluer les enseignes de prêt-à-porter: 150 critères sont passés au crible pour leur attribuer sans concession des notes dans les domaines de l'environnement, du social, de la santé et du bien-être animal. «Nos 200.000 utilisateurs nous demandent des renseignements sur les marques et nous nous appuyons sur eux pour convaincre les enseignes de participer. Celles qui font des efforts mais n'ont pas beaucoup de moyens de communiquer sont ravies», explique Rym Trabelsi. Sur l'appli, qui, pour l'heure, évalue 400 noms, on voit si l'entreprise a accepté de contribuer ou pas, ce qui est déjà une information. Et, depuis janvier, il est possible de scanner le code-barres sur les étiquettes d'une trentaine de marques pour connaître le lieu de production, le nom du fabricant, l'impact environnemental de la fabrication. Le Yuka de la mode a du pain sur la planche.

Scandales à répétition autour de la planète textile

- **Guatemala, 2010**

Une enquête réalisée par Médecins du Monde auprès de 589 ouvrières travaillant pour les marchés américain et européen révèle des conditions de travail indignes: journée de onze heures, salaire inférieur au minimum légal, absence de contrat de travail pour certaines.

- **Pakistan, 2012**

L'incendie de l'usine Ali Enterprise, basée à Karachi, fait 250 morts et plus de 50 blessés. L'enquête a mis en évidence de graves manquements à la sécurité. Les ouvriers se sont retrouvés piégés à l'intérieur du site (fenêtres à barreaux et portes verrouillées), où ils travaillaient principalement pour la marque allemande KiK.

- **Bangladesh, 2013**

Dans les faubourgs de Dacca, l'immeuble Rana Plaza abritait cinq ateliers textiles qui employaient 5.000 personnes travaillant pour des marques comme Gap, Benetton, Camaïeu ou encore Mango. Son effondrement, le 24 avril 2013, a fait plus de 1.100 victimes et 2.000 blessés.

- **Cambodge, 2013**

Une usine textile de Phnom Penh s'effondre dans un lac. Bilan: 23 blessés. Selon le président de la confédération du travail cambodgienne de l'époque, l'usine travaillait notamment pour la marque suédoise H&M. L'année suivante, des manifestations de travailleurs de la confection ont été durement réprimées.

- **Italie, 2014**

En Italie, un documentaire révèle le sort d'immigrés chinois travaillant jusqu'à quatorze heures par jour pour assembler des sacs à main Gucci. Ils étaient employés par un sous-traitant, la société Mondo Libero. Des articles vendus 24 euros pièce à la griffe italienne étaient ensuite facturés plus de 1.000 euros en boutique.

- **Argentine, 2014**

A l'occasion du Mondial de foot qui se déroulait au Brésil voisin, des géants du sport comme Puma, Le Coq Sportif et Adidas ont été pointés du doigt par l'ONG locale La Alameda: une partie de leur production était confiée à des ateliers clandestins où étaient exploités des immigrés boliviens.

- **Birmanie, 2017**

Un rapport de l'ONG néerlandaise Center for Research on Multinational Corporations (Somo) dénonçait les violations des droits fondamentaux des travailleurs textiles en Birmanie: heures supplémentaires non payées, emploi d'enfants de moins de 15 ans, salaire mensuel de 50 euros... La Birmanie est devenue le neuvième fournisseur de l'UE en habillement.

- **Chine, 2020**

Selon un rapport rédigé par 180 ONG, 1 vêtement en coton sur 5 vendu dans le monde serait le fruit du travail forcé des Ouïgours, enfermés dans des camps de travail dans la province du Xinjiang. L'ensemble des grands acteurs de la mode seraient ainsi concernés, de Nike à Calvin Klein, en passant par Gap...

- **Royaume-Uni, 2020**

La presse dévoile les méthodes d'un site de Leicester. Sans contrat de travail ni protection sociale, les employés, pour la plupart issus du sous-continent indien, sont payés au-dessous du minimum légal et travaillent sans horaire défini pour des sous-traitants de marques à petit prix, comme PrettyLittleThing et sa maison mère, Boohoo.

- **Maroc, 2021**

En février dernier, 28 ouvriers, dont 19 femmes, ont péri noyés dans le sous-sol d'un immeuble de Tanger qui faisait office d'atelier de fortune. On estime que des milliers de personnes sont ainsi employées pour des salaires de misère dans des caves et des rez-de-chaussée de la ville.

Ces labels mesurent l'éthique des marques

- **GOTS**

Le Global Organic Textile Standard couvre l'ensemble de la chaîne de production. Comme le fait d'utiliser à 70% des fibres naturelles et bio, par exemple, et des procédés de production non toxiques pour la santé. Sur le plan social, elle veille au respect des critères fixés par l'Organisation internationale du travail (OIT).

- **Oeko-Tex Standard 100**

C'est un label de plus en plus souvent visible sur les étiquettes, depuis les vêtements techniques jusqu'au linge pour bébé. Il assure la non-toxicité des composants

analysés (textiles bruts, semi-finis ou produits finaux), testés à chaque étape du traitement pour garantir leur innocuité pour la santé.

- **GRS**

Global Recycled Standard exige que le vêtement soit constitué de 50% de matière recyclée au minimum et que sa fabrication ne dépasse pas certains seuils en termes de consommation d'eau et d'énergie. Il impose aussi le respect des conventions de l'OIT.

- **B Corp**

Décernée par l'association nord-américaine B Lab, la certification ne s'applique pas à des produits, mais à la stratégie de l'entreprise, qui doit intégrer des objectifs extrafinanciers, sociaux, sociétaux et environnementaux. Il concerne aussi bien le textile que la cosmétique, l'agroalimentaire et l'énergie.

- **BCI**

Better Cotton Initiative est le fruit d'une collaboration entre l'association WWF et des acteurs majeurs du textile comme Adidas et H&M. La démarche vise à encourager de bonnes pratiques dans la culture du coton (pesticides et consommation d'eau), mais aucun objectif chiffré n'est imposé.

- **Max Havelaar**

Le label de commerce équitable s'intéresse aussi au mode de production du coton. Pour être certifiée, la fibre doit être cultivée et ramassée par une exploitation familiale respectant les conventions de l'OIT, son prix minimum doit être garanti, tout comme le non-recours aux OGM.

.../...

Mode : le Portugal, nouvel eldorado des marques ?

Réactivité, faibles coûts, machines de pointe... Les ateliers de la région de Porto attirent de nombreuses marques françaises. Un exemple à suivre pour notre pays ?

Écrit par [Benoît BERTHELOT](#)

Publié le 16/08/2021 à 11h11 Mis à jour le 16/08/2021 à 19h32

Cet article est issu du magazine Capital

Une image d'Epinal, ou presque. Chez Vermis, un atelier textile proche de Guimaraes, au nord du Portugal, des couturières en rang d'oignons s'affairent à assembler des chemises. Mais beaucoup de choses ont changé depuis la création de l'usine en 1984. L'œil averti notera d'abord que les machines à coudre sont des modèles japonais dernier cri de marque Juki, avec moteur miniaturisé silencieux et LED intégrée. Plus high-tech encore, au fond de l'atelier trône un engin de coupe révolutionnaire. «C'est le top, ça vaut 300.000 euros», vante Joao Paulo Magalhaes, le responsable commercial. Les deux têtes laser du robot dansent au-dessus d'un tissu à carreaux. Quelques secondes plus tard, un employé collecte les pièces d'étoffe découpées au millimètre près. «Cela permet de faire des vêtements aux raccords parfaits, même en cas de motif compliqué.» Cette technologie de pointe a convaincu la maison de luxe Balmain de confier une prochaine création aux soins de Vermis, qui travaille déjà pour Fred Perry, Isabel Marant ou Jacquemus.

Pour ces marques réputées, les ateliers de la région de Porto et de Braga ressemblent à un paradis. Sur place, pas moins de 5.000 entreprises employant plus de 100.000 salariés sont capables de répondre à leurs demandes les plus spécifiques, des vestes brodées aux chaussures de cuir – le pays produit 70 millions de paires par an. Les jeunes griffes branchées comme Sézane, Asphalte ou Balzac, qui ciblent en ligne des clients soucieux d'acheter du made in Europe plutôt que du made in Asia, y trouvent un bon compromis. D'autres y amorcent à peine un mouvement de rapatriement de leur production en Europe, après une année de pandémie et de scandales éthiques en Chine.

Audrey Millet, chercheuse au CNRS et auteure du *Livre noir de la mode* (Ed. Les Pérégrines), ne trouve rien à redire: «Il ne faut pas rester bloqué sur le made in France, l'Union européenne permet une vigilance des conditions de travail, il faut s'en servir.» Certes, les coûts y sont attractifs, à l'avenant du salaire minimum portugais: en hausse constante, il atteindra 775 euros brut mensuels cette année, moins qu'en Italie ou en Espagne, deux autres places fortes de la confection. Mais ce n'est pas l'unique argument du Portugal, qui a su se réinventer pour attirer de nouveaux clients.

Le long de la vallée de l'Ave, sur ces collines parsemées d'eucalyptus, l'industrie textile fait son lit depuis 1845, date de création de la première usine de tissage. José Lopes Cordeiro, directeur scientifique du musée de l'industrie textile de Bacia do Ave, résume son essor: «Les usines familiales ont prospéré au XXe siècle, soutenues par des politiques protectionnistes, jusqu'à l'entrée dans l'Union européenne en 1986 et le début d'une concurrence asiatique effrénée.» Le trou d'air de la récession de 2008, dont le Portugal s'est sorti au prix de plans de soutien drastiques du FMI et de l'UE, n'a rien arrangé. Mais, alors que le gouvernement a surtout misé sur le tourisme et la tech pour sa relance, le textile vit une renaissance. «Après l'hécatombe, les usines qui sont reparties sont celles qui ont misé sur l'introduction de nouvelles technologies, en s'appuyant sur les ingénieurs spécialisés issus de nos universités», observe José Lopes Cordeiro.

Le coût du travail reste bien sûr le principal atout lusitanien: il permet un rapport qualité-prix imbattable. Le pays présentait un coût horaire industriel de 11,60 euros en 2017, contre 38,80 euros en France, selon Edistat. Nicolas Hernandez, 38 ans, ex-directeur de boutique De Fursac, a vite fait ses calculs quand il a décidé de lancer sa propre marque de sous-vêtements pour hommes, Pétrone, il y a trois ans. «Je cherchais un positionnement éthique et qualitatif, permettant de proposer un meilleur produit pour moins cher.»

Son objectif était de proposer un prix plancher de 17,50 euros par boxer, tout en utilisant un matériau coûteux, le micromodal, une fibre souple et respirante. «En made in France, le même boxer coûterait 50 euros», admet-il. Son fabricant portugais parvient à produire chaque pièce pour 5,75 euros de coût de revient, matières premières et main-d'œuvre comprises. Les conditions de travail offertes aux couturières portugaises sont décentes: nos différents interlocuteurs vantent les quarante heures de travail sur cinq jours, une assurance santé comprise, voire des bourses pour l'université des enfants chez certaines entreprises.

Au-delà de ces tarifs imbattables, les ateliers ont beaucoup investi dans la qualité. Chrysoline de Gastines, cofondatrice de Balzac, fait appel à un agent sur place qui la met en relation avec les meilleurs fournisseurs pour chaque type de produit. «L'anse d'un de nos sacs est une tresse de cuir, qui doit être réalisée à la main: le rendu n'était pas aussi bon en Italie ou en Espagne qu'au Portugal», constate l'entrepreneuse, où la marque aux 15 millions d'euros de chiffre d'affaires localise 90% de sa production. Mieux, ces usines spécialisées collaborent entre elles pour assurer tous les maillons de la chaîne de fabrication. A Guimaraes, le créateur de chemises Vermis travaille ainsi avec une société sœur de tissage toute proche. «Notre fabricant de boutons est à vingt minutes d'ici, le brodeur à cinq minutes, notre délaveur aussi est tout près», égrène Jose Lima, le directeur de production. Cette intégration verticale entraîne gains de temps et économies en cascade.

Pour ne rien gâcher, les ateliers portugais s'avèrent extrêmement arrangeants. Adeptes du moins mais mieux, ils acceptent facilement les petites commandes. Nicolas Hernandez, de Pétrone, apprécie: «Notre usine nous a fait confiance alors que nous étions inconnus.» Elle s'en félicite aujourd'hui: la jeune pousse prévoit 750.000 euros de chiffre d'affaires cette année, contre 300.000 en 2020. En plus de cultiver une ambiance familiale, et de souvent parler français, les responsables de ces fabriques s'attachent à choyer leurs clients. Chez Vermis, une employée est ainsi entièrement dédiée à la vérification à l'œil nu de la qualité des rouleaux de tissu, et avertit les marques s'il y a un hic – ce sont normalement les usines de tissu qui s'en

chargent. «Quand nous leur avons demandé d'éliminer les emballages plastiques individuels, ils ont tout de suite compris, ce qui n'est pas le cas ailleurs», ajoute Constance Chassany, responsable production d'Asphalte, qui y fait fabriquer ses chemises en lin français.

Les ateliers portugais misent enfin sur l'innovation en continu, pour améliorer la productivité ou la valeur ajoutée. C'est le cas d'Impetus, groupe familial fondé il y a cinquante ans à Barqueiros, qui compte 800 salariés et vend dans 35 pays des maillots de bain, pyjamas et sous-vêtements premium – sous sa propre marque ou pour Eden Park. «La France est notre premier marché, avec 3.000 points de vente, dont les Galeries Lafayette», expose Manuel Torres, le directeur commercial, avant de faire visiter les locaux. L'entreprise y compte une centaine de machines de tissage sans couture, trois impressionnants robots de tricotage circulaire, ou un autre automate logistique capable de déplacer 50.000 colis par jour... Mais la technologie se cache aussi dans les produits. Impetus a breveté une technologie, ProtechDry, qui permet de garder la peau sèche en cas d'incontinence – de nombreuses marques européennes spécialisées l'utilisent sous licence.

L'exemple portugais peut-il être répliqué en France, qui a vu quasiment tous ses ateliers fermer? Beaucoup de marques et enseignes aimeraient y rapatrier leur production. La différence de coût de la main-d'œuvre rend l'opération difficile, et pour l'instant limitée aux produits de niche à forte valeur ajoutée nécessitant des techniques pointues, du luxe jusqu'aux marques premium type Saint James ou [Le Slip Français](#).

Mais beaucoup d'acteurs voient dans l'automatisation de pointe un moyen de produire des volumes importants, et donc d'atteindre des prix abordables. Des ateliers hexagonaux naissent ou renaissent pour relever ce défi, aidés par les régions ou le plan de relance. Des fabriques de bassins historiques du textile, à Roubaix, Besançon ou dans la Loire, s'équipent de tricoteuses automatiques high-tech et réinventent le métier, à la façon de start-up. Même un habitué de la fast fashion asiatique comme Kiabi prévoit de lancer cette année des vêtements de sport faits en France et des tricots pour bébés confectionnés à la Manufacture de layette, non loin de Pau... De même, six enseignes du groupe Mulliez (Jules, Pimkie, Bizzbee, etc.) prévoient d'ouvrir une usine de jeans à la fin de l'année dans le Nord. Le made in Portugal a néanmoins de beaux jours devant lui avant la confirmation de cette percée.

.../...

Recyclage, précommande, 3D... ces start-up qui s'attaquent au modèle de la fast fashion

Écrit par [Nathalie Villard](#)

Publié le 09/08/2021 à 15h05

Cet article est issu du magazine Capital

Avec 100 milliards de vêtements vendus chaque année, l'industrie textile émet 1,2 milliard de tonnes de gaz à effet de serre. C'est plus que les vols internationaux et le trafic maritime réunis. Et que dire de sa consommation d'eau... Prenez votre jean. Eh bien, il en a utilisé 11000 litres, l'équivalent de 285 douches! Depuis janvier, la loi antigaspillage interdit aux producteurs, distributeurs et sites de ventes en ligne de jeter leurs vêtements invendus. Ceux-ci devront être obligatoirement réutilisés ou recyclés. Une façon de contraindre les entreprises à rationaliser leurs collections et leurs stocks, donc à réduire la pollution. Avec une longueur d'avance, des dizaines de jeunes marques de mode ont déjà pris le pli. Et les ventes sont au rendez-vous.

Pour limiter l'obsolescence, ils conçoivent des modèles plus robustes

«Chez nous, le design est au service de la durabilité: tout ce qui ne sert pas à améliorer la qualité des vêtements, on l'élimine.» Fondateurs en 2018 de la marque Loom, Julia Faure et Guillaume Declair pensent leurs modèles en identifiant d'abord les points de fragilité qui font que, d'ordinaire, on finit par jeter un habit. «Boulochage, déformation, décoloration... on ne laisse rien passer», jurent cette ingénieure d'AgroParisTech et ce diplômé de l'ESCP Business School dans leur atelier parisien. Même si le plus important est souvent ce qui ne se voit pas. Comme la boucle de leurs ceintures, en acier et non en Zamak, qui a la fâcheuse tendance à s'écailler. Viennent enfin les tests de résistance des prototypes comparés aux autres produits du marché. «Tant qu'ils n'ont pas les meilleures notes, on continue à les améliorer», insiste Guillaume Declair. Leurs clients en sont convaincus: fin 2019, 600 d'entre eux ont souscrit à une augmentation de capital de 700.000 euros et leurs ventes doublent chaque année. «Sans un sou de marketing», précise Julia Faure.

Pour réduire la production de matières premières, ils n'utilisent que des tissus recyclés

«Nous recyclons l'équivalent de 10 bouteilles plastique par maillot de bain», assure Laetitia Olivieri, à la tête d'Apnée dont tous les articles sont à base de polyester 100% recyclé. Pour cela, la start-up s'est associée à l'ONG Seaqual Initiative qui, grâce à un réseau de pêcheurs en Méditerranée, collecte les déchets plastique retrouvés dans leurs filets pour les transformer en fibres écoresponsables. Un engagement qui ne plaît pas qu'aux babas! «On fait un carton au Bon Marché et aux Galeries Lafayette et 30% de nos ventes annuelles (6.200 maillots autour de 110 euros) se font à l'international», précise l'entrepreneuse fan de plongée, bien décidée à étendre sa gamme.

Mêmes matières recyclées et recyclables pour les vêtements de yoga et de running de la marque Circle Sportswear, lancée en 2019 par Romain Trebuil et Alex Auroux. Et elles sont de plus en plus nombreuses sur ce créneau: Atelier Unes (collants), UYD (sweat-shirts), Youkan Recycled (sportswear) ou Hopaal, créée à Anglet, sur la côte basque. Membre de l'association 1% pour la Planète, cette marque d'outdoor – qui reverse donc 1% de son chiffre d'affaires à des causes écologiques – s'oblige à consommer le moins de ressources possible. «Quand la fabrication d'un tee-shirt classique nécessite 2.700 litres d'eau, nos modèles en matière recyclée n'ont besoin que de 50 litres», assurent les fondateurs d'Hopaal, Clément Maulavé et Mathieu Couacault.

Pour éviter les stocks, ils ne fabriquent qu'en précommandes

Ne produire que ce qui est déjà acheté, c'est la martingale trouvée par beaucoup de jeunes labels de mode pour limiter leurs invendus. Le système est simple: les modèles sont proposés en précommande sur le site de la marque pour une durée limitée. Ne sont ensuite fabriquées que les quantités réservées, généralement dans un délai de quatre à huit semaines. Une logique aux antipodes de la «fast fashion» où l'achat impulsif, et souvent superflu, est la règle. Nous jetons en France 600.000 tonnes de vêtements chaque année! «On invente le “prêt-à-reporter”», s'enthousiasme Charlotte Dereux, fondatrice de Patine, spécialisé dans les tee-shirts «parfaits» vendus autour de 45 euros. Mais la précommande permet aussi une gestion plus efficace. «On se focalise sur quelques modèles, quitte à assumer la rupture quand il n'y a plus de tissus, et nos marges ne bougent pas, car on ne fait jamais de soldes», précise cette quadra ancienne de Sarenza.

Des avantages qui n'ont pas échappé à la cofondatrice de l'enseigne Des Petits Hauts, Katia Sanchez, dont la nouvelle marque de pulls, à laquelle elle a donné son nom, n'est disponible qu'en précommande. Tout comme Bastien Hullessen, fondateur d'Atelier Loden (manteaux), ou Charlotte Husson, qui, avec Mister K, prône un «vestiaire engagé»: tous les premiers vendredis de chaque mois, son site propose une dizaine de pièces pouvant être réservées pendant dix jours et livrées deux mois plus tard. En 2020, son chiffre d'affaires a dépassé les 500.000 euros.

Pour freiner l'hyperconsommation, ils dessinent des basiques indémodables

C'est quoi, pour vous, le pull col rond parfait? Près du cou ou un peu échanuré, près du corps ou large, en pure laine ou mélangée, à petites ou grosses mailles, de couleur vive ou neutre? Que reprochez-vous à vos modèles actuels? Ils boulochent, se détendent, les manches sont trop longues? «Notre processus de création démarre toujours par un questionnaire envoyé à notre base clients (100.000 inscrits), raconte William Hauvette (34 ans), fondateur de la marque masculine Asphalt et pionnier de la coconception. Loin de la mode éphémère, on revisite les basiques du vestiaire hommes selon leurs attentes.» A raison d'une dizaine de nouveautés par an depuis sa création en 2016, l'entreprise en propose déjà 50. Prochain chantier? «La parka idéale», confie le patron de la marque bordelaise dont les ventes ont bondi de 130%

à 13 millions d'euros en 2020. Avec un taux de retour de moins de 10% quand, pour la plupart des marques, il est plutôt de 30%. Même logique chez Réuni, fondé par Adrien Garcia en 2019, qui coconçoit, pour les femmes cette fois, des pièces au design intemporel répondant à un vrai besoin, «donc qu'on garde longtemps!»

Pour supprimer les chutes de tissu, ils fabriquent en 3D

Une première en France! Depuis la mi-juin, à Saint-Malo, une usine de tricotage entièrement en 3D fabrique des pulls zéro déchet. «En production traditionnelle, on découpe les modèles dans des laizes de tissu avant de les assembler, les chutes pouvant atteindre 30% de la matière première. Avec ces tricoteuses, le taux de perte tombe à 2%», se réjouit Basile Ricquier, cofondateur de 3D-TEX. Ses machines dernier cri importées du Japon vont lui permettre de fabriquer 80.000 pulls dès cette année. «Dans un délai de trois semaines, contre deux mois avec du made in China, et pour un surcoût de 20% seulement», assure cet ancien de Kiabi. Des arguments qui ont déjà séduit une dizaine de marques dont Agnès b., Le Slip français, Tbs, Balzac Paris ou Montlimart, créée en 2017 par les deux filles du patron du groupe Eram, Xavier Biotteau. «Ça nous permet de limiter les chutes, donc notre impact sur l'environnement, tout en allégeant nos factures de tissus», détaille Juliette Biotteau dont la jeune pousse devrait voir ses ventes grimper à 1 million d'euros cette année.

Pour diminuer les rebuts, ils recréent des modèles à partir d'invendus

«Dans la boutique solidaire où je travaillais, je voyais arriver chaque jour 300 kilos de textiles, raconte Anaïs Dautais Warmel. Bien trop de matières inexploitées pour en faire fabriquer davantage!» Voilà comment cette jeune Parisienne a eu l'idée de lancer une marque de vêtements, Les Récupérables, dont la matière première provient uniquement de tissus mis au rebut: fins de rouleaux, chutes de production, anciennes collections de linges de maison... L'an dernier, son équipe de stylistes a ainsi transformé 5.000 mètres carrés de tissu en 3287 chemisiers, jupes, ou pantalons, commercialisés en ligne et dans leur boutique du XVIII^e arrondissement.

Une stratégie suivie par une kyrielle de labels dont Gaëlle Constantini, Bilum, Rusmin, Maison Alfa, Individu, Dalangeac, Damoiseaux, Atelier Unes, L-overs, The Ethiquette, qui crée des pièces uniques à partir de chutes issues de la haute couture, ou Trop trop bien, fondé par une ancienne de LVMH et de Kering, Amélie Fabretti, qui transforme les vieilles chemises des papas en blouses d'écolier (lire ci-contre). Tous assurent doubler leurs ventes chaque année.

Face à cet engouement, d'autres start-up se sont créées pour approvisionner ces marques en matières «dormantes». Parmi elles, la plateforme UpTrade, lancée en 2019. «En un an, on a vendu plus de 50.000 mètres linéaires de tissu stockés chez les fabricants, soit 150.000 euros de volume d'affaires», se réjouit sa cofondatrice Charlotte Billot qui voit de plus en plus de marques «mass market» prendre ce tournant. C'est notamment le cas de Jules (groupe Mulliez). Tout arrive!

Mode : quand les magasins s'inspirent des champions de la vente en ligne

Face à la progression fulgurante de l'e-commerce, les enseignes ont dû rebattre complètement leurs cartes. Déjà, elles investissent les réseaux sociaux et numérisent leur logistique.

Écrit par [Bruno Declairieux](#)

Publié le 19/08/2021 à 12h09

Cet article est issu du magazine Capital

«On vient de vivre l'expérience la plus folle qu'un directeur du digital pouvait imaginer.» Cofondateur de l'agence de conseil en e-commerce The Other Store, Yann Rivoallan résume bien ce qu'ont vécu depuis le premier confinement les grandes chaînes de prêt-à-porter. Contraintes de baisser le rideau, elles n'ont plus eu qu'un seul canal de vente pour subsister: Internet. Un choc. Rien que l'an dernier, l'activité du secteur a chuté de 15% en valeur, selon l'Institut français de la mode (IFM). L'e-commerce a permis de limiter les dégâts, en grim pant pour la première fois jusqu'à 20% en moyenne du chiffre d'affaires global.

A quelque chose malheur est bon. Cette crise aura permis de révéler le rôle central que devra jouer demain le numérique dans la vie des boutiques. Car cela fait une bonne dizaine d'années que le secteur textile est à la peine, confronté à une baisse tendancielle de la consommation et au poids grandissant des pure players du Web, à commencer par les marketplaces comme Zalando ou Asos, dont l'efficacité commerciale et logistique est redoutable.

Le modèle économique des marques grand public fondé sur du volume «poussé» coûte que coûte en boutique ne fonctionne plus. Après ces mois de turbulences, beaucoup d'enseignes, Camaïeu, Celio, Promod... ont d'ailleurs été amenées à réduire la voilure, fermant les magasins structurellement déficitaires, réduisant aussi le nombre de références. Parallèlement, elles ont toutes accéléré leurs plans de transformation. Camaïeu a par exemple programmé 80 millions d'euros d'investissement pour le numérique et la modernisation de ses boutiques. Son objectif: passer de 7 à 20% de ventes en ligne d'ici 2024.

Le géant Inditex (Zara, Massimo Dutti, Pull&Bear...) a lancé sa plateforme de vente en ligne dans 25 nouveaux pays, couvrant désormais 216 marchés. «Le problème, c'est que cela coûte cher et que les trésoreries sont tendues», constate Jean-Bernard Della Chiesa, de l'agence conseil To Infinity. Pas question pour autant de négliger l'expérience en boutique, qui reste irremplaçable. «Il y a un délicat équilibre à trouver dans la digitalisation pour accroître les ventes en ligne tout en ne nuisant pas aux ventes physiques», souligne Jérôme Drianno, DG du Groupe Beaumanoir.

En réalité, les deux canaux de distribution ne se cannibalisent pas nécessairement, mais plutôt se complètent. L'enjeu pour les enseignes est d'assurer un continuum entre les deux univers. La force du numérique, c'est de faire vivre la marque,

d'enrichir son discours. Les réseaux sociaux et les influenceurs occupent ici une place centrale. Selon une étude de Rakuten Marketing, 61% des consommateurs interagissent avec un influenceur au moins une fois par jour et 80% d'entre eux ont déjà fait un achat suite à ce type de recommandation. «On ne fait plus de pub TV ou d'affichage, témoigne Stéphane Bismuth, président associé de Jennyfer. Tout est investi dans les réseaux sociaux comme Instagram et TikTok, avec une équipe dédiée pour produire du contenu.» Depuis 2019, Jennyfer a ainsi passé contrat avec Léna Situations, une jeune femme suivie par plus de 3 millions d'inconditionnels, et lancé des séries limitées de vêtements promus par ses soins. «Depuis, nous avons aussi noué des partenariats avec cinq autres influenceurs», se félicite Stéphane Bismuth.

De même, la marque de lingerie Undiz organisait en décembre dernier, pour présenter ses collections, des opérations dites de live streaming avec des influenceuses sur les réseaux Twitch, Instagram et YouTube, avec relais sur le site et code promo. La communication va souvent bien au-delà des produits ou du look pour aborder des sujets de société, à l'image du mouvement «body positive» qui invite à s'accepter tel qu'on est. La ligne des mannequins mis en vedette évolue dans le même sens. «Les possibilités de créer du lien sont multiples», souligne Emmanuel Vivier, cofondateur du cabinet Hub Institute.

Pour convertir le visiteur en acheteur, il faut ensuite lui simplifier la vie et réduire ce que les pros appellent les «irritants»: en ligne, une navigation peu commode, un paiement compliqué, et en magasin, un manque de stock ou de conseil. C'est l'objectif de l'«omnicanalité», qui réunit tous les canaux de distribution, le site contribuant aux ventes des magasins et vice versa. Dans cette optique, la boutique élargit son champ d'action. Elle permet d'essayer et d'acheter un produit réservé en ligne grâce à ce qu'on appelle l'e-réservation, comme l'a par exemple généralisée l'enseigne de sneakers Courir. Le taux de conversion (achat) passerait ainsi, selon certaines études, de 30 à 70%. Le click & collect permet lui aussi de ne pas rater des ventes faute de marchandise.

Pour éviter cet inconvénient majeur, de plus en plus de chaînes travaillent à unifier tous leurs stocks, physiques et en ligne. «Chaque magasin devient un minientrepôt prêt à livrer partout en France si nécessaire», précise Samuel Alimi, dirigeant chez Camaïeu qui a adopté cette solution. «Si un produit est indisponible en ligne ou dans une boutique, notre outil va vérifier où il se trouve et où il est le plus intéressant financièrement à prélever», explique Romulus Grigoras, P-DG de OneStock, un éditeur de logiciels, présent entre autres chez Kaporal, Okaïdi ou Jules.

Pour arriver à ce résultat, il faut consentir de gros investissements informatiques. Mais le jeu en vaut la chandelle: «Le click&collect représente en moyenne 40% des ventes en ligne, et, dans 30% des cas, cela va entraîner une vente supplémentaire en magasin», explique Jérémie Herscovic, fondateur de SoCloz, un concepteur de plateformes omnicanal. Le tout nouveau groupe HPB (Camaïeu, des franchises Galeries Lafayette, Go Sport et Gap), fondé par Michel Ohayon, réfléchit d'ailleurs à un système de click & collect multi-enseigne qui permettrait d'aller récupérer chez l'une un produit commandé chez une autre, profitant ainsi de la puissance d'un parc de 800 boutiques.

Autre gros chantier, l'exploitation des données client. «Les enseignes sont conscientes qu'il faut les exploiter davantage en embauchant plus de spécialistes», constate Jean-Bernard Della Chiesa. La data est utile aussi bien pour les services design et achat, à l'écoute des tendances à venir sur les réseaux, que pour le merchandising, chargé de définir les assortiments en magasin selon la prédictivité des ventes ou d'adapter l'offre à chaque profil. «Selon ce que l'on sait de vos goûts et de vos commandes, vous n'aurez pas les mêmes produits présentés sur le site ni ne recevrez les mêmes newsletters ou publicités», confirme Emmanuel Vivier. La data s'invite aussi en magasin. Chez Etam, les vendeurs commencent à être équipés de smartphones pour consulter les données sur chaque cliente (historique des achats même en ligne, taille, points de fidélité...) et lui faire des offres adaptées. Y compris de produits absents de la boutique. Les pure players n'ont qu'à bien se tenir.

Le groupe Etam ne ménage pas ses efforts pour changer d'époque

- **30 millions d'euros** d'investissement dans le numérique en 2021 (logiciels, matériels...).
- **100 personnes** au sein de l'équipe digitale du groupe.
- **1,5 million d'euros** pour équiper les vendeurs en magasin de smartphones.
- **70 millions de puces RFID** installées chaque année sur tous les vêtements pour suivre les stocks parfaitement.
- **1 base de données clientèle** unique et fusionnée par enseigne (magasins, site et mobile).
- **Vente sur 12marketplaces** dans le monde et création prochaine de sa propre marketplace.

.../...

Ces nouvelles tendances qui vont définir la mode de demain



Сергей Уланов/Adobe Stock

En floutant les frontières entre travail et vie privée, la pandémie a aussi changé nos habitudes vestimentaires. Voici les lignes de force.

Écrit par Jessica Huynh

Publié le 25/08/2021 à 14h38 Mis à jour le 26/08/2021 à 13h59

Cet article est issu du magazine Capital

La mode, un éternel recommencement? Certes, mais la crise sanitaire a quand même modifié les repères. Si des tendances de fond comme la sneaker et les 90's perdurent et vont même s'accroître, le vêtement doit désormais composer avec un quotidien chamboulé. Un enjeu de taille pour les acteurs du textile puisque l'habillement est «la première dépense qu'on sacrifie, il s'agit d'un secteur qui pâtit des chocs macroéconomiques», selon Franck Delpal, économiste et professeur à l'Institut français de la mode. Voici les lignes de force des années à venir.

Le costume revient, mais en plus cool

S'il est un vêtement qui est resté sagement dans la penderie, c'est bien le costume. Va-t-il faire son grand retour, une fois la crise sanitaire passée? Oui, mais différemment, selon Vincent Grégoire, chasseur de tendances du bureau de style NellyRodi: «Même s'il faut garder à l'esprit la dimension statutaire du costume, la mode masculine mise davantage sur le confort, avec des coupes et des matières qui s'inspirent davantage du sportswear que du "tailoring" classique.»

Les tissus sont plus doux, avec du jersey et du molleton. Les coupes sont moins raides aussi et les pantalons sont dotés d'une taille coulissée ou élastique (Louis Vuitton, Dior, Marni...) façon survêtement de sport. Pratique quand on a pris un peu de poids pendant le confinement... «Le costume est plus ergonomique sans pour autant verser dans le laisser-aller», résume-t-il. De la même manière, les accessoires qui créaient l'effet d'une silhouette aussi structurante que contraignante sont en perte de vitesse, comme la cravate et même la ceinture. La mallette traditionnelle, elle, est plus facilement remplacée par le sac à dos, comme ceux en toile enduite de la marque Rains, compatibles avec la pratique du vélo.

La chaussure se débride aussi

Les souliers, eux aussi, sont souvent restés au placard. La tendance confort des chaussures d'intérieur adoptées pendant le confinement va perdurer. Tout comme le costume, la chaussure de ville va s'hybrider, soit pour gagner en style comme cette myriade de marques qui misent sur la sneaker chic, à l'image du français National Standard, soit pour gagner en technicité. Jusqu'alors un peu datées, des griffes comme Geox peuvent revenir sur le devant de la scène, grâce à un système de semelle qui respire décliné sur tous les styles de chaussures. Celles-ci se font aussi plus responsables: «On note une dimension RSE de plus en plus forte et une marque comme Tbs répond à cette demande avec des chaussures en plastique recyclé ou en faux cuir», décrit Vincent Grégoire. Côté femme, le talon, lui aussi, souffre. «Le plat est plébiscité, avec des baskets ou des ballerines, et s'il y a un talon, il est soit compensé soit moins haut et plus large, avec une notion de stabilité», poursuit-il.

Le legging, pour faire du sport mais pas que

Si le sport en visio a fait des adeptes, la tendance «athleisure» (contraction des mots «athlétique» et «loisir» en anglais) concerne aussi ceux qui préfèrent rester sur le canapé. Les leggings de sport offrent «une technicité et une légèreté qui permettent en même temps de se désencombrer du tissu, par rapport à un jean», selon Elisabeth Prat, directrice des tendances mode de Peclers Paris. Les enseignes l'ont bien compris puisqu'elles misent davantage sur la dimension «lifestyle» de leurs vêtements à l'image de la gamme EPS de Sézane. «La maille fait aussi traditionnellement son retour en temps de crise, car le pull est perçu comme un refuge, un cocon», explique Elisabeth Prat.

Le soutien-gorge devient discret ou optionnel

La dernière campagne Etam donne le ton: «New bra, la liberté sans armatures». Elle répond à une tendance de fond, celle du «no bra», renforcée par les confinements successifs: selon une étude Ifop, une jeune fille sur six de moins de 25 ans ne porte jamais de soutien-gorge, soit quatre fois plus qu'avant le confinement, et 50% des Françaises interrogées ont déjà expérimenté le «no bra» en [télétravail](#). Le soutien-gorge tel qu'on l'a connu, avec armatures et parfois rembourrage, existe toujours, mais il cohabite désormais avec une nouvelle offre, celle du triangle et de la brassière. Le tout dans des matières extensibles et sans couture.

Etam : "On peut faire de la fast fashion en épargnant la planète"



Laurent Milchior, patron d'Etam. © Patrick Curtet/Etam

Le patron d'Etam, leader français de la lingerie, l'assume : oui, on peut sortir de nouveaux produits toutes les semaines tout en ayant une politique RSE forte. Explications.

Écrit par Marie Le Tutour
Publié le 12/07/2021 à 10h19

Cet article est issu du magazine Management

Entré chez Etam en 1998 après des études de commerce à Londres, Laurent Milchior dirige depuis 2008 le groupe 100% familial au côté de son père. Fort de son milliard d'euros de chiffre d'affaires, le leader français de la lingerie et septième acteur mondial du secteur avec ses marques Undiz, Maison 123 et Livy, mise sur l'innovation soutenue et un style affirmé, mais aussi des prix accessibles et des engagements forts sur l'écologie et la place de la femme dans la société. Non sans quelques compromissions, assumées, en prônant par exemple la responsabilité environnementale sans renoncer à une course à la «fast fashion» ou en faisant le chantre du «body positive» dans un univers où lingerie féminine rime inmanquablement avec séduction et sensualité.

Capital : Etam, aujourd'hui, cela évoque d'abord de la lingerie. Que représente encore le prêt-à-porter dans le groupe ?

Laurent Milchior : Le prêt-à-porter est très bousculé en France depuis l'arrivée des groupes étrangers comme Inditex (Zara, Bershka...), H&M ou encore Uniqlo. Tous les acteurs français souffrent, et nous ne faisons pas exception. La lingerie, nous en

faisons depuis plus de cent ans et c'est notre vrai point fort, alors nous en profitons. Il faut savoir qu'un soutien-gorge est un produit extrêmement technique, constitué de pas moins de 40 pièces de tissus à assembler !

Nous allons donc arrêter progressivement de vendre des jeans ou des manteaux, sur lesquels nous avons peu de légitimité, et repositionner notre prêt-à-porter sur les extensions de lingerie (pyjamas, déshabillés) et le «loungewear», ces vêtements amples et confortables pensés initialement pour la maison et qui ont le vent en poupe : pantalons souples, gilets, etc. Mais aussi le sport, avec notamment des gammes de brassières et de leggings. Cette transition est déjà engagée : en 2005, la marque Etam réalisait 50% de son chiffre d'affaires dans la lingerie et 50% dans le prêt-à-porter. Aujourd'hui, on en est à 85/15. Dans le groupe, seule la marque Maison 123 va continuer à faire du vêtement au sens traditionnel du terme, mais elle se verra adjoindre toute une gamme de lingerie.

Etam compte 1.420 points de vente dans le monde... Ils étaient plus de 4.000 il y a encore quelques années. Que s'est-il passé ?

Nous avons décidé de cesser notre activité en Chine. La branche chinoise avait été lancée il y a près de trente ans par mon père, qui adorait ce pays. Plus de 3 000 points de vente, essentiellement des corners d'une cinquantaine de mètres carrés dans des grands magasins, proposaient une offre 100% spécifique, ajustée au marché chinois. Mais en 2014, l'activité a commencé à perdre de l'argent. Les grands magasins ont été ringardisés par l'émergence des centres commerciaux.

La culture chinoise de la promotion permanente, à laquelle nous ne sommes pas habitués en France, nous a également fait du tort car nos prix affichés paraissaient plus chers. Nous avons tenté de nous relancer avec une nouvelle marque, Enjoy, et 70 magasins de 600 mètres carrés, mais l'expérience ne s'est pas révélée concluante. Nous avons donc cédé le réseau à un acteur local. Aujourd'hui, nous nous relançons doucement sur le créneau de la lingerie, sous marque Etam, mais nous le faisons en pure player de l'Internet. La Chine représentait 20% du chiffre d'affaires du groupe... Par chance, nous ne sortons pas trop endettés de cette opération et nous avons pu continuer à investir dans la rénovation de nos magasins et le digital, notamment.

- **48** : c'est le nombre de pays dans lesquels le groupe est implanté sur les cinq continents.

Le digital, précisément, est devenu le nerf de la guerre en pleine crise du Covid. Représente-t-il l'avenir d'un groupe comme le vôtre ?

Il devient évidemment incontournable quand les boutiques sont fermées pour cause de confinement. En 2020, les ventes digitales ont progressé de 80% et leur part du chiffre d'affaires a atteint 16%. Pour autant, je ne crois pas au tout digital dans une industrie comme la nôtre. Je crois davantage à la complémentarité entre magasins et Web. L'omnicanal, c'est d'ailleurs le modèle que nous développons depuis plusieurs années, avec des services comme Try at home, lancé un an avant le Covid, qui permet d'essayer les produits chez soi et d'être débité seulement onze jours plus tard si ceux-ci conviennent, ou encore Pay by SMS, déployé en trois jours en mai 2020 pour éviter à nos clientes d'avoir à toucher le terminal de paiement. On leur propose également, s'il manque leur taille sur un produit en magasin, de le commander

directement sur place, de le payer en caisse avec les autres achats et de le recevoir à domicile quelques jours plus tard.

Vous avez lancé en 2018 un programme ambitieux de responsabilité sociale et environnementale. Pouvez-vous nous en dire plus ?

L'industrie de la mode est reconnue comme assez polluante et peu diligente sur les sujets environnementaux. On ne voulait pas juste lancer une gamme de coton bio... Avec le programme WeCare for the Planet, nous nous engageons à ce que 80% de notre offre soit écoresponsable d'ici à 2025. Aujourd'hui, avec déjà 40% de produits écoconçus, nous sommes parmi les enseignes les plus engagées. Mais c'est très contraignant. Il y a une pénurie de coton bio sur la planète ; de plus, un tiers de ce coton est produit par les Ouïghours, la minorité opprimée par le pouvoir chinois.

Chez Etam, nous avons fait le choix de ne pas nous approvisionner là-bas. Il nous faut donc trouver d'autres matières naturelles et des alternatives comme le polyester recyclé, par exemple. Nous supprimons également le plastique utilisé pour les sachets logistiques, les cintres et les accroches des soutiens-gorge... Tous les produits étiquetés WeCare ! respectent les labels reconnus internationalement, comme le label Oeko-Tex. Sur le plan social, avec le volet Transparency, nous nous engageons également à ce que toutes nos usines, en Asie et ailleurs, soient auditées et répondent à des cahiers des charges précis.

N'y a-t-il pas un paradoxe à promouvoir l'écologie tout en étant une enseigne de fast fashion, donc en renouvelant les gammes à un rythme effréné ?

Il va y avoir un milliard de Chinois, un milliard d'Indiens et un milliard d'Africains avides de consommer, et de consommer de la fast fashion. La réalité, c'est qu'aujourd'hui, la RSE, c'est ultra-bourgeois. Si elle ne concerne que des collections hors de prix vendues à une petite minorité de gens aisés, à quoi peut-elle servir ?

Les consommateurs veulent de la fast fashion, et nous n'avons pas honte d'en faire : chez Undiz, par exemple, il y a tous les mardis une arrivée de nouveaux produits en magasin. Mais je pense qu'on peut faire de la mode plaisir pour tous, tout en respectant la planète. Ce n'est pas incompatible. Il existe aujourd'hui plein de matières premières alternatives, moins consommatrices en énergies fossiles et en eau.

Le programme WeCare ! comporte également un volet WeCare for Women, qui prône le respect des femmes dans leur diversité, d'âge, d'origine, de morphologie... Comment vend-on de la lingerie, un produit qui peut incarner une certaine domination masculine, à l'heure du mouvement #metoo ?

Chez Etam, nous proposons une lingerie assez fraîche, nos défilés sont très souriants et jouent beaucoup moins la carte de la sensualité que pouvaient le faire, par exemple, ceux d'une enseigne comme Victoria's Secret (*dont le dernier défilé, en 2018, s'est déroulé dans une atmosphère de scandale, NDLR*). Nous faisons aussi défiler des mannequins avec des rondeurs. Mais ne nous limitons pas à communiquer sur le sujet du «body positive» – le fait de s'accepter tel que l'on est. Nous jouons vraiment la carte des offres inclusives et nous avons développé des gammes de produits qui s'adressent à un large spectre de femmes.

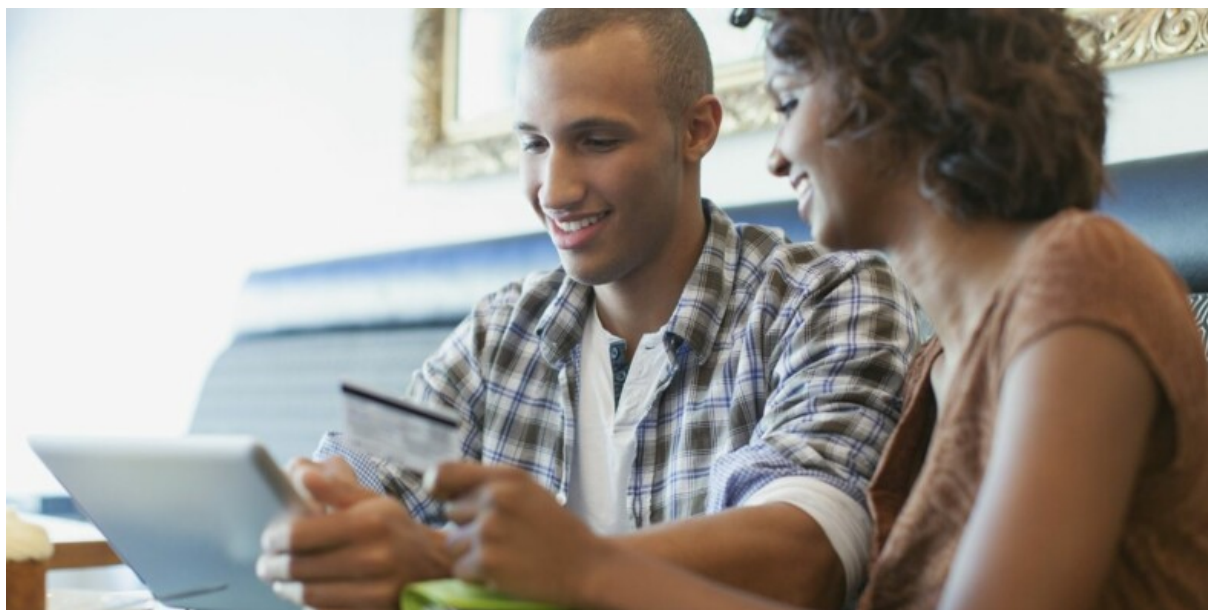
Dans le tech center de Marcq-en-Barœul, près de Lille, où nous réalisons tous nos prototypes, nous avons ainsi travaillé sur des formes de soutien-gorge spécifiques adaptées aux bonnets E, F et G, pour les femmes à la poitrine généreuse. Nous avons également lancé une gamme de soutien-gorge pour les femmes ayant subi une mastectomie suite à un cancer du sein. Depuis 2019, nous développons une collaboration avec le fabricant de culottes menstruelles Smoon, afin de proposer une lingerie absorbante adaptée à la période des règles. Sans oublier Sublimizer, notre gamme de dessous gainants pour sublimer les rondeurs. Pour autant, je pense qu'une marque comme la nôtre ne doit pas aller trop loin dans la communication sur le body positive. La lingerie n'est pas un simple vêtement utilitaire, elle est aussi destinée à faire rêver ; il y a un juste équilibre à trouver...

Bio express de Laurent Milchior

- **1988** : Diplômé de l'European Business School de Londres.
- **1988** : Il entre dans le groupe Etam comme vendeur à Londres, puis responsable de magasin et chef de région.
- **Années 1990** : Il dirige la filiale espagnole et s'investit directement dans la nouvelle branche e-commerce du groupe.
- **2003** : Il prend la direction de la branche prêt-à porter.
- **2008** : Il devient cogérant d'Etam.

.../...

Les meilleurs sites de e-commerce en 2021



Hero Images/Adobe Stock

Avec la crise du Covid, les ventes en ligne de produits battent des records. Mais tous les sites ne se valent pas. Notre banc d'essai exclusif.

Écrit par [Bruno Declairieux](#)

Publié le 16/06/2021 à 10h35

Cet article est issu du magazine Capital

Des progressions d'activité supérieures à 100% durant les deux confinements de l'an dernier pour les sites Web des grandes enseignes ; plus de 1,5 million de cyberacheteurs supplémentaires ; des ventes en ligne de produits qui s'emballent de 32% pour atteindre les 60 milliards d'euros, alors que celles des services se contractent. Pas de doute, l'année 2020 restera à marquer d'une pierre blanche dans l'histoire de l'e-commerce. "Avec les restrictions de déplacement et les nombreuses fermetures de magasins imposées par la pandémie, les Français se sont massivement reportés sur Internet pour continuer à vivre", résume Marc Lolivier, délégué général de la Fevad, la fédération professionnelle de la vente à distance. Alimentation, produits de beauté, décoration de la maison, high-tech : non seulement les consommateurs ont commandé davantage, mais ils se sont offert un panier moyen lui aussi en hausse.

Les e-commerçants, engagés dans une bataille acharnée pour attirer le chaland, ont de quoi saliver. Le consommateur, lui, est plus que jamais soucieux d'identifier les sites les plus fiables. Notre palmarès exclusif des meilleures plateformes marchandes devrait aider à le rassurer. [Pour la quatrième année consécutive, cette étude réalisée en partenariat avec l'institut Statista a permis d'en sélectionner 600 parmi plus de 10.000, à partir de nombreux critères techniques mais aussi grâce à l'avis de 3.000 internautes.](#) Que retenir au final ? D'abord, que le degré de

satisfaction reste stable avec une note globale de 7,3 sur 10 (– 0,1 point en un an), indiquant sans doute que les plateformes ont réussi à faire face à la forte hausse de la demande, qui a bouleversé la gestion de leurs stocks et leur logistique. Ensuite, avec près d'un quart de nouveaux noms, notre classement illustre le bouillonnement d'un secteur où les créations se multiplient et l'offre ne cesse de s'étendre.

Enfin, à côté des pure players du numérique, les grandes enseignes traditionnelles, nombreuses dans ces pages, ont su réagir à la crise, en développant massivement la livraison à domicile, le click & collect ou le drive. Autant de services pratiques qui leur auront permis de garder le contact avec leur clientèle.

Kiabi, Gémo... quels sont les meilleurs sites de vente en ligne pour la mode et les accessoires en 2021 ?

Plus que jamais ces derniers mois, les sites des grandes enseignes de textile ont permis à ces dernières de conserver un fort lien avec leur clientèle privée de magasins. Retrouvez les mieux notés dans notre classement 2021.

Écrit par [Bruno Declairieux](#) Publié le 02/06/2021 à 10h19

Voici en exclusivité les sites de mode et d'accessoires les mieux notés pour leurs performances.

LINGERIE		
1	hunkemoller.fr	7,9
2	sedulza.com	7,8
3	etam.com	7,7
4	dim.fr	7,7
5	glamuse.com	7,6
6	fitancy.fr	7,5
7	lemoncurve.com	7,3
8	aubade.fr	7,3
9	dessus-dessous.fr	7,2
10	fr.triumph.com	7,1

.../... Suite

DENIM		
1	letempsdescerises.com	7,2
2	levl.com	7,1
3	eu.lee.com	7,1
4	kaporal.com	7,0
5	g-star.com	6,9

GÉNÉRALISTES MULTIMARQUES		
1	lexception.com	8,1
2	placedestendances.com	8,1
3	zalando.fr	8,0
4	des-marques-et-vous.com	7,7
5	3suisses.fr	7,7
6	laredoute.fr	7,6
7	destock-sport-et-mode.com	7,5
8	galerieslafayette.com	7,3
9	modz.fr	7,2
10	yoox.com	7,2

DR

Galeries Lafayette

Frappés par la fermeture de leurs points de vente l'an dernier, ces grands magasins ont innové sur Internet pour séduire avec du "live shopping" : un service d'achat à distance en direct et par vidéo, avec des vendeurs qui présentent les articles et apportent des explications aux clients.

PRÊT-À-PORTER ENFANT		
1	vertbaudet.fr	7,6
2	okaldi.fr	7,6
3	cattimini.com	7,3
4	jacadi.fr	7,1
5	petit-bateau.fr	7,1

DR

PUBLICITÉ

Vertbaudet

Racheté à Kering en 2013 par un fonds d'investissement, cette marque pour enfants est en pointe dans l'e-commerce (80% de son chiffre d'affaires). Pour améliorer les fonctionnalités du site et son design, des tests sont réalisés auprès de jeunes mamans en ligne et dans les magasins. A noter : le moteur de recherche peut fonctionner à la voix.

PRÊT-A-PORTER FEMME

1	helline.fr	8,1
2	mona-mode.fr	7,7
3	breal.net	7,4
4	lamodeuse.com	7,4
5	pimkie.fr	7,4
6	maison123.com	7,4
7	grandemalice.fr	7,2
8	sudexpress.com	7,1
9	lespetitesbombes.com	7,1
10	afibel.com	7,0
11	promod.fr	7,0
12	nafnaf.com	7,0
13	tally-wejll.com	7,0
14	camaleu.fr	6,9
15	only.com	6,9

PRÊT-A-PORTER FEMME PREMIUM

1	zapa.fr	7,2
2	comptoirdescotonniers.com	7,2
3	madeleine.fr	7,0
4	fr.maje.com	7,0
5	sezane.com	7,0

DR

PUERICULTURE		
1	madeinbebe.com	7,8
2	maman-naturelle.com	7,5
3	aubert.com	7,4
4	bambinou.com	7,4
5	roseoubleu.fr	7,3

PRÊT-À-PORTER HOMME		
1	hast.fr	7,8
2	blzjeans.com	7,7
3	eminence.fr	7,5
4	solendro.com	7,5
5	cello.com	7,5
6	lnderwear.com	7,4
7	jules.com	7,3
8	ruedeshommes.com	7,3
9	jackjones.com	7,1
10	izac.fr	7,0

DR

Hast

Créé en 2012 sur le Net, ce spécialiste de la chemise pour homme a rapidement réussi à se faire remarquer grâce à un excellent rapport qualité-prix. Un guide d'achat (col, matière, coupe, taille) aide le client à choisir parmi les nombreux modèles disponibles. L'offre s'est aussi diversifiée avec d'autres vêtements, toujours masculins.

PRÊT-A-PORTER MIXTE		
1	kiabi.com	7,9
2	gemo.fr	7,8
3	daxon.fr	7,8
4	uniqlo.com	7,6
5	c-and-a.com	7,6
6	esprnt.fr	7,6
7	laurakent.fr	7,6
8	damart.fr	7,4
9	armandthiery.fr	7,4
10	massimodutti.com	7,4
11	cyrillus.fr	7,3
12	shop.mango.com	7,3
13	bershka.com	7,3
14	bonoboplanet.com	7,2
15	newlook.com	7,2
16	bonprix.fr	7,1
17	witt.fr	7,1
18	superdry.fr	7,1
19	fr.landsend.com	7,1
20	pullandbear.com	7,0

DR

PRÊT-A-PORTER MIXTE PREMIUM		
1	maisonstandards.com	7,5
2	boden.fr	7,4
3	armorlux.com	7,3
4	peterhahn.fr	7,3
5	lacoste.com	7,3
6	mlse-au-green.com	7,3
7	bstn.com	7,2
8	eden-park.fr	7,2
9	timberland.fr	7,2
10	cotelac.fr	7,1

DR

Lacoste

La célèbre marque au crocodile ne se contente pas de proposer sa collection sur son site : les fans peuvent personnaliser leurs polos, regarder des défilés de mode de la maison ou adhérer à un programme de fidélité avec quatre niveaux de privilèges selon les dépenses réalisées dans l'année, sur le site ou en boutique.

ENSEIGNES SPÉCIALISÉES		
1	rockagogo.com	7,5
2	msmode.fr	7,5
3	ullapopken.fr	7,4
4	enviedefraise.fr	7,4
5	size-factory.com	7,3

DR

La méthode de l'enquête

Ce palmarès exclusif, dont voici la quatrième édition, est le fruit d'un nouveau partenariat entre le magazine Capital et l'institut Statista, spécialisé dans les études de marché internationales. Comme les années précédentes, ses experts se sont d'abord attelés à mettre à jour notre base de données, constituée de plus de 10.000 sites marchands en France. Ces derniers ont été sélectionnés selon leur audience (un minimum était requis), sachant que seuls ceux vendant au grand public et possédant leurs propres stocks ont été comparés. Les places de marché n'en font pas partie.

Une fois ce premier tri réalisé, une batterie de tests a ensuite été effectuée selon 53 critères différents (ergonomie du site, sécurité des paiements, mode de livraison, SAV, performances techniques...). En complément, 3.000 cyberacheteurs ont pu donner leur avis sur les pages d'accueil pour aboutir au final à une note sur 10.

Parmi les 600 meilleurs sites sélectionnés, près d'un quart apparaissent pour la première fois dans l'une des 79 catégories retenues. Pour finir, précisons que le nombre de lauréats varie à chaque fois de 5 à 20 selon la taille du secteur. Les notes attribuées aux sites ont été arrondies à une décimale. Le rang tient compte aussi des décimales suivantes.