

# Primark, Zara, Jennyfer... Les business models des enseignes de mode qui résistent

C'est un euphémisme que de dire que le marché de la mode est difficile. Pour autant, à bien y regarder, des enseignes, au positionnement assumé, s'en sortent. Tour d'horizon des clés du succès, qui reste possible.

Jean-Noël Caussil

03 Janvier 2023 \ 09h00



Alors que le marché de la mode traverse une période compliquée, Intersport, Gemo, Don't call me Jennyfer, Primark, Zara et Kiabi arrivent à s'en sortir grâce à un positionnement fort.

## Les enjeux

- **Le marché de la mode, en crise structurelle** depuis plus d'une décennie, peine à retrouver de l'allant. Il continue, pourtant, à attirer régulièrement de nouveaux entrants.
- **Marché très éclaté** (le leader en France pointe à seulement 5,2 % de part de marché en 2021), il est, en plus, contrôlé par des enseignes qui, historiquement, ne sont pas... de mode ; Intersport, Decathlon et E. Leclerc occupant le trio de tête.

- **Pourtant, dans cet océan d'incertitudes**, quelques valeurs sûres résistent. Elles étaient là hier et sont encore là aujourd'hui, par la grâce de positionnements intelligents et pérennes.

Evidemment, il y a la disparition de Camaïeu, comme hier il y eut les déboires de La Halle, d'André ou de Celio et, aujourd'hui, ceux de Pimkie ou de San Marina. On pourrait en dresser une liste longue comme le bras tant, dans la mode, les exemples d'entreprises en difficulté ne manquent pas. Mais il y a, aussi, Kiabi et Gémo, comme il y a les Galerias Lafayette, Zara ou Jennyfer et, dans un autre genre, Intersport. Le déclin n'est pas immuable, même si le marasme du secteur est, lui, bien réel.

C'est, d'abord, l'un des premiers enseignements à garder entête. Dans un marché de la mode en souffrance depuis quinze ans, il y a, droits dans la tempête, quelques têtes d'affiche imperturbables. Une plongée dans les archives de Kantar permet de s'en convaincre. Kiabi, Gémo, les Galeries Lafayette étaient dans le top 10 il y a plus de vingt ans; elles le sont toujours aujourd'hui, de même qu'un E. Leclerc par exemple, toujours « gros vendeur » de textile.

### Brusques revirements

L'autre grand enseignement tiré des données de Kantar est à relever dans l'absence de concentration du marché. C'est pourtant, normalement, la marche habituelle, mais la mode échappe à cette logique. En l'an 2000, Carrefour, plus gros vendeur de textile en France, dominait le secteur avec 4,4 % de part de marché, et le top 20 des enseignes représentait 41,8 % des ventes. Vingt et un ans plus tard, c'est Intersport le leader avec 5,2 % des ventes, et un top 20 à 38,1 %. À titre de comparaison, E. Leclerc, parmi les grandes surfaces alimentaires, revendique 22,5 % de part de marché en 2021, quand Leroy Merlin, dans le bricolage, est à 37,4 %.

*« Le marché de la mode est très atomisé depuis toujours. C'est structurel et, d'une certaine manière très logique : c'est aussi le principe même de la mode que d'être sujette à de brusques revirements. De nouvelles tendances émergent, se développent, puis meurent si elles ne savent pas évoluer. C'est un cycle de vie assez naturel dans un marché. La différence, peut-être, c'est que ce cycle s'est accéléré aujourd'hui, avec des renouvellements bien plus rapides », analyse Renaud Montin, directeur marketing et digital de Gémo. « C'est aussi un marché où la barrière à l'entrée est assez faible, relève de son côté Yves Marin, associé chez Bartle. Historiquement, cela a favorisé l'arrivée de nouveaux acteurs et a donc contribué à fragmenter les ventes. »*

Conséquence directe : un entassement d'enseignes et de magasins. En 2000, selon l'Observatoire économique de l'Institut français de la mode, les vingt premières enseignes en France cumulaient 5 546 points de vente. Juste avant le Covid, le total se portait à 8 422. Avec, dans le lot, La Halle entête avec 859 unités et Camaïeu avec 650. Comme par hasard, deux enseignes qui, depuis, ont connu moult problèmes. « *Trop d'enseignes et trop de mètres carrés* », lâche Cédric Ducrocq, PDG de Diamart Group.

### Les chiffres

- **39,7 Mrds€** : le poids en 2021 de l'ensemble des marchés de l'équipement de la personne (prêt-à-porter, accessoires, chaussures, linge de maison). C'était plutôt aux alentours de 41 milliards d'euros avant Covid
- **20%** : le poids des ventes en ligne, en baisse par rapport à la période du Covid (25 %)
- **+4%** : l'évolution des ventes en volume sur dix ans
- **70%** : le poids des articles d'entrée de gamme dans les ventes en volume

Source : Kantar

« La mode est le secteur du commerce où, spontanément, les consommateurs sont capables de citer le plus de marques », avance Renaud Mon-tin. À la clé : la plus grande des confusions. Et aussi, pour engager les grandes manœuvres potentielles de clarification du marché, le plus grand des blocages. « On ne peut plus compter, sauf exception, sur un effet parc, soit aller chercher la croissance en ouvrant de nouveaux magasins », explique Cédric Ducrocq. « De fait, les concentrations sont rendues plus difficiles parce que cette structuration du marché les rend en grande partie inopérantes », complète Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Autrement dit : ce serait s'engager dans beaucoup de complexités pour, finalement, peu de parts de marché gagnées.

Une pluralité exigée par les client(e)s

L'autre logique venant ralentir cette évolution, pourtant habituelle, tient à ce que ces regroupements donneraient à voir du marché. Se rassembler n'a de sens que pour optimiser, massifier et, donc industrialiser les productions. Or, comme le souligne Cédric Ducrocq, « on n'a pas envie de s'habiller tous de la même façon. La pluralité est donc une valeur plébiscitée par les consommateurs, offrant là un frein assez naturel à ces opérations de concentration ». On touche là un premier point d'importance : faire comme tout le monde, c'est aller dans le mur un jour ou l'autre, forcément. De quoi commencer à comprendre pourquoi certaines enseignes résistent et pourquoi d'autres flanchent, ont flanché et flancheront encore.

Si chacun vend la même chose que son voisin, quel intérêt en effet ? « Les enseignes en difficulté, sans exception, souffrent toutes de problèmes de positionnement. Elles ont raté le coche, restant tanquées dans un modèle suranné qui, c'est vrai, fut une réelle machine à cash jusqu'aux années 2000 : le fameux 120 m<sup>2</sup> en zone commerciale. Elles n'ont pas cherché à suivre les évolutions de consommation. Elles ont voulu rester dans un système ramasse-tout, avec la cible de clientèle la plus large possible, sans chercher ou sans pouvoir se créer une vraie identité de marque. Alors, forcément, quand de nouveaux modèles sont arrivés, plus agiles, plus novateurs, ces derniers sont venus tout renverser, et c'est normal », analyse Cédric Ducrocq.

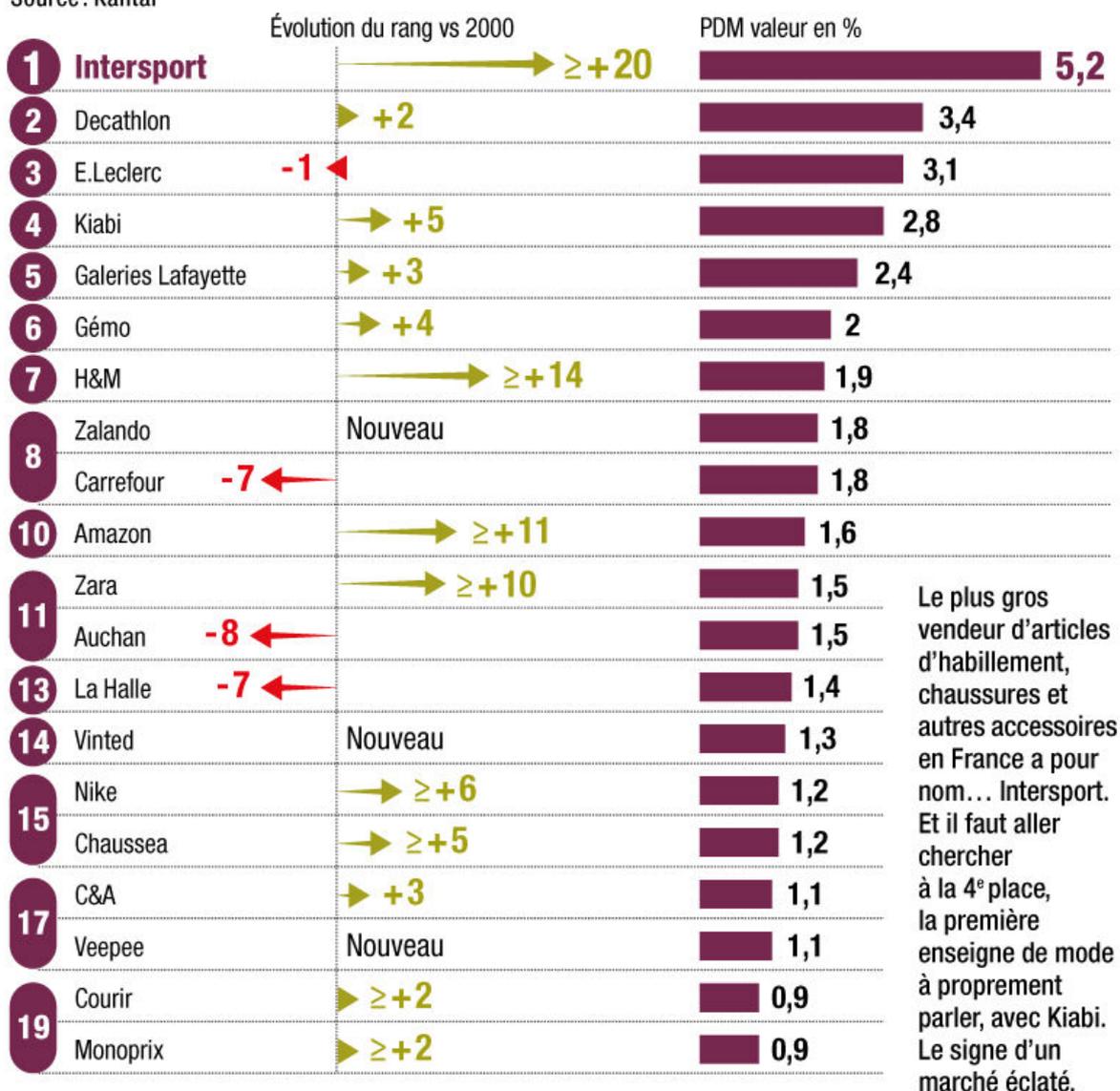
« C'est comme si un cercle vicieux s'était installé, relate Frank Rosenthal. Puisque le marché est atomisé, en manque de leaders, quand de nouvelles tendances émergent, des marques venues de nulle part peuvent en profiter. » C'est ce qui s'est passé sur le web avec Zalando. C'est, sur la seconde main, l'exemple d'un Vinted. C'est, sur le créneau des tout petits prix, celui d'un Primark, d'un Zeeman, d'un Stokomani ou, plus récemment encore, d'un Shein. « Shein n'existait pas il y a cinq ans et arrive avec un succès fulgurant. C'est bien le signe que cela reste possible », note Yves Marin.

.../...

## PLUS DE LA MOITIÉ DES ENSEIGNES DU TOP 20 N'Y ÉTAIENT PAS IL Y A VINGT ANS

TOP 20 DES PLUS GROS VENDEURS DE TEXTILE (DONT CHAUSSURES) EN FRANCE EN 2021, ÉVOLUTION DE LEUR RANG PAR RAPPORT À 2000 ET PARTS DE MARCHÉ EN VALEUR, EN %

Source : Kantar



Dans un autre genre, plus positif sans doute - le modèle offert par Shein est loin d'être vertueux -, il y a Dont' Call Me Jennyfer. « Un travail de retournement remarquable », appuie Yves Marin. « L'exemple de Jennyfer prouve qu'il n'y a pas de fatalité, développe Cédric Ducrocq. Ce qui a été fait est très malin, avec une mutation très claire d'une enseigne à une marque. Typiquement, le vrai sujet est celui-là : savoir transformer les enseignes en marques; s'engager dans une montée en marques plutôt qu'une montée en gamme, comme on le voit trop souvent. Il faut savoir vendre autre chose que de l'habillement si l'on veut sortir d'un achat purement fonctionnel. Il faut savoir insuffler une charge émotionnelle plus forte. »

Frank Rosenthal abonde : « Ce que l'on doit attendre d'une enseigne, c'est d'être pourvoyeuse d'envies, d'idées, de plaisir; c'est de se démarquer. Or cela demande une prise de risque minimum et, ce que l'on observe plutôt, malheureusement, c'est un trop grand flot d'enseignes indifférenciées. On sait rarement identifier une enseigne à un besoin, et c'est tout le

*problème. La première clé du succès est de donner une raison valable aux clients de venir chez vous. » LSA, en compagnie de Frank Rosenthal, s'est penché sur le cas de Westfield Forum des Halles, à Paris : 118 magasins référencés sur le site de cet immense centre commercial et... 64 sur le marché de la mode (en réalité une cinquantaine si l'on enlève les magasins de bijoux et accessoires). C'est dire si la concurrence est rude. C'est dire surtout si savoir se distinguer est primordial. Or, combien, dans leurs fiches de présentation, savent se définir avec des mots qui permettent de cerner le concept ? Certes, un magasin séduit d'abord avec les yeux, mais il n'empêche, l'analyse est instructive.*

## **Un concept qui veut dire quelque chose**

*Qu'est-ce qui vous donne le plus envie ? André, qui se définit comme « une marque de tous les jours, qui rend la vie plus pop ! » ? Blue Wave , boutique « pour les hommes, les femmes et les enfants » ? Esprit, qui « propose des collections prêt-à-porter pour hommes et femmes » et des « produits tendance, adaptés à tous les styles » ? Peut-être Pimkie, avec ses « collections inspirantes qui se connectent en permanence avec les femmes ou leurs envies » ? À moins qu'Etam n'emporte l'adhésion. C'est un peu long, mais l'on vous glisse le texte en entier tant, par rapport aux autres, il est frappant : « Etam. Là pour vous, dans toutes vos vies et toutes vos envies. Au gré des (r)évolutions. Depuis votre premier soutien-gorge. Quand vous vous sentez invincibles. Pleine de doutes. Super sexy. Vraiment pas d'humeur. À 1 000 à l'heure. Au ralenti. Là pour booster votre confiance. Pour embrasser la vie. Réaliser vos rêves. Battre des records. Oser des exploits. Célébrer les grandes, les petites victoires aussi. Là pour partager bien plus que de la lingerie. Un état d'esprit. Une philosophie de vie. Là pour vous sentir libres. Libres d'être celles que vous êtes, ou une autre si ça vous amuse. Déterminées à devenir celles que vous serez. Libres de corps et d'esprit. Libres d'être vous-mêmes, c'est comme ça qu'on vous aime. Depuis 1916. »*

*Avouez qu'il n'y a pas photo. Et que certains positionnements paraissent bien plats... « Tous ceux qui ont réussi ont su prendre des risques et se sont montrés visionnaires à un instant T, assure Martin Crépy, associé au sein du cabinet Simon-Kucher. Il faut soit être en rupture par rapport à ce que font les autres, soit se débrouiller pour être hors cadre, c'est-à-dire incomparable vis-à-vis de la concurrence, occuper un territoire de marque qui n'existe pas ailleurs. » Facile à dire, évidemment. À faire, c'est plus compliqué. « Sans chercher d'excuses aux acteurs du marché, il faut avoir en tête que les marges y sont faibles. Pour se redresser, pour se réinventer, il faut investir beaucoup, et longtemps. Et comme, en moyenne, les clients se rendent deux fois par an dans les enseignes, les opportunités pour séduire et convaincre via les changements opérés sont rares. Si l'on ajoute que, dans le même temps, il existe un risque de perte de sa clientèle historique avec ce nouveau modèle, le plus simple, alors, est de ne rien faire, ou seulement exactement comme les autres. C'est très humain mais, surtout, c'est très mortifère et les récentes faillites le prouvent », appuie Martin Crépy.*

## **Du ballon de rugby au sablier**

*Comment bouger, alors ? Le premier axe est de sortir du ventre mou du cœur de marché. En la matière, la « théorie du sablier » se trouve validée. D'un paysage commercial en ballon de rugby, nous sommes passés à une organisation en sablier : le bas du marché s'en sort (il y a toujours une clientèle pour le prix bas) et le premium aussi, sans parler du luxe, de l'autre côté du spectre. « Ceux qui souffrent sont sur le deuxième quartile de prix et le bas du troisième », précise Cédric Ducrocq. Typiquement, un Zara a su s'extraire de la zone dangereuse en montant en gamme quand, à l'inverse, l'éternel rival H & M y est resté englué. Résultat : en dix ans, l'un a doublé son chiffre d'affaires en France, quand l'autre n'a vu ses ventes croître que de 15 %. CQFD, d'une certaine manière. Mais, à ce premier axe s'ajoute un second, et ce n'est pas l'un ou l'autre mais bien l'un et l'autre. Ne s'en sortent aussi, à l'intérieur des deux pôles gagnants du sablier, que ceux qui savent se distinguer. Le prix seul ne peut pas être une réponse et il faut, toujours, se chercher des aspérités fortes. « Savoir se créer une vraie identité de marque est la clé », résume Cédric Ducrocq. Renaud Montin, pour Gémo, ne dit pas autre chose : « Il est primordial d'avoir une proposition de valeur claire. Le prix ? La mode ? Tout le monde en fait.*

*C'est pourquoi nous ne raisonnons pas uniquement sur ces points-là, mais surtout en fonction des besoins de nos clients. Notre rôle est de faciliter le quotidien des familles. D'où notre parti pris sur le "prêt-à-vivre", engagé à partir de l'année dernière. »* À ce propos, ce dernier raconte une anecdote qui en dit long. Les équipes de Géo, au moment de travailler sur cette signature nouvelle, ont mis la main sur quelques vieilleries et, notamment, un slogan des années 90 : *On n'a pas fini de vous simplifier la vie*. Tout ça pour ça et, finalement, redire la même chose avec son « prêt-à-vivre » des années 2020 ? C'est plus subtil, bien sûr. *« On dit peut-être la même chose, mais pas de la même manière, et c'est là toute la différence, relate Renaud Montin. Nous sommes en mouvement, avec des approches adaptées à l'ère du temps, marquées par un prisme fort sur les services et sur la question de savoir tisser des liens plus émotionnels avec nos clients. »* Le plus important, déclare-t-il encore, *« est de toujours savoir garder le cap »*.

### **La valeur plus forte que le prix**

En clair, ne pas oublier d'où l'on vient et ne pas s'effrayer des comètes qui viennent tout balayer, ponctuellement. Un Shein peut bien émerger, il ne faut pas dévier et tomber dans le piège du seul argument du prix, forcément vain. Il y aura toujours quelqu'un pour être moins cher. Il ne s'agit pas de sacrifier la qualité, celle de ses produits, de son sourcing et de ses modèles de production. Shein aura atteint plus de 15 milliards de dollars de chiffre d'affaires en moins d'une décennie, quand Patagonia aura mis près de cinquante ans pour dépasser 1 milliard de dollars ? Qui des deux sera encore là dans dix ou vingt ans ? On prend les paris. Les enseignes qui veulent traverser cette période difficile doivent avoir à cœur d'apporter de la valeur à leur offre. Pas du prix, non : de la valeur; de la valeur humaine, sociétale, environnementale. Ce t-shirt, ce n'est pas juste un t-shirt : il y a du travail derrière. Du travail pour obtenir la matière première, pour la transformer, pour confectionner l'article. *« C'est toute une bataille d'éducation à mener, mais c'est à nous de prendre ces sujets à bras-le-corps »*, plaide Renaud Montin, rejoint en ce sens par Gildas Minvielle.

Le directeur de l'Observatoire économique de l'Institut français de la mode détaille : *« La seconde main monte en puissance (+ 38 % cette année), de même que les ventes de vêtements "upcyclés" (+ 36 %) et la location (+ 9 %). Tous secteurs confondus, en 2022, 44 % des consommateurs auront acheté un produit écoresponsable. »* Autant de signaux faibles à prendre en considération même si, durant cette période, les importations chinoises ont grimpé en flèche. Ce qu'il conviendrait, estime-t-il, *« ce serait, par exemple, de s'inspirer des marchés alimentaires pour clarifier, harmoniser et simplifier les certifications et labels existants, gages de réassurance pour les consommateurs »*. Encore une fois : donner de la valeur. La clé de tout, assurément.

### **Kiabi et Géo : habiller la famille (et garder le cap)**

- **1,1 Mrd€** : le CA estimé de Kiabi en France en 2021

*Source : estimation LSA, d'après tribunaux de commerce*

- **845 M€** : le CA de Géo en France en 2021

*Source : Géo*



Il y a vingt ans, Kiabi et Géo occupaient les 9e et 10e places sur le marché du textile-habillement en France. Ils sont aujourd'hui n° 4 et n° 6. Et si l'on ne considère que les enseignes de mode à proprement parler, alors ce sont bien les deux premières positions que ces enseignes françaises occupent. C'est peu dire, alors, si leurs modèles sont à montrer en exemple. Leurs vertus ? Avoir su garder le cap, en dépit des tempêtes, et n'avoir jamais dérogé à leur positionnement sur une mode dédiée à la famille, avec l'axe du petit prix, mais sans en faire l'alpha et l'oméga d'une stratégie. À la clé, des promesses d'enseignes claires, et immédiatement identifiables. Apercevoir le pavillon Kiabi ou Géo, c'est savoir d'emblée ce que l'on va trouver à l'intérieur du magasin.

**Zara : monter doucement (mais sûrement)**

- **1 Mrd€** : le CA estimé du groupe Zara en France en 2021

*Source : tribunaux de commerce*



Arrivé en France en 1990, deux ans après le grand rival H & M, Zara a, depuis, fait beaucoup mieux que son concurrent suédois. Et notamment ces dernières années. Les trajectoires des deux chantres de la fast-fashion des années 1990 à 2010 sont en effet largement divergentes. Quand H & M recule fortement dans le pays (0,6 point de part de marché perdu en trois ans), Zara croît toujours. En cause ? Une montée en gamme qui vient aujourd'hui sortir, par le haut, l'enseigne d'un coeur de marché où il ne fait plus bon être. Et, surtout, quand on évoque cette montée en gamme, il ne s'agit pas uniquement d'avoir fait grimper ses prix : la qualité des produits s'est nettement améliorée et le discours du groupe Inditex lui-même se veut « plus chic ». Les actes suivent le discours, et inversement : c'est l'une des clés du succès. Avec, par exemple, un sourcing largement repensé : plus de la moitié en Espagne, au Portugal et au Maroc.

**Primark : occuper le créneau du low-cost (et essayer de s'y maintenir)**

- **566 M€** : le CA de Primark en France pour son exercice 2020-2021, mais avec un chiffre à quasi 700 m € avant Covid

*Source : tribunaux de commerce*



Passer, en moins d'une décennie de présence, de 0 à près de 700 M € de chiffre d'affaires, tel est le défi relevé par Primark en France. Bien moins, même, puisque ce cap a été presque atteint fin septembre 2019 (693 M €) et que le premier magasin a ouvert, à Marseille, en décembre 2013. Si, depuis, le Covid est passé par là, faisant retomber les ventes à 566 M € à fin septembre 2021, l'enseigne, en tout cas, se donne aujourd'hui les moyens de repartir de l'avant, en engageant une stratégie offensive d'ouvertures de magasins. Avec 21 unités seulement dans le pays, elle en a encore sous le pied. Reste une inconnue : arrivé sur le marché avec un positionnement low-cost, Primark ne peut que s'embourgeoiser au fil du temps. Son discours, d'ailleurs, change. Le credo actuel ? « Être le moins cher avec des produits de qualité. » C'est ce glissement de positionnement qu'il faudra « vendre » aux clients désormais. Mais ce mouvement fait partie du sens de l'histoire des enseignes discount : il y a toujours quelqu'un, un jour, pour être moins cher que vous.

**Don't Call Me Jennyfer : renverser la table et faire de ses (anciennes) faiblesses une force**

- 208 M€ : le CA de Don't Call Me Jennyfer pour son exercice 2021- 2022 en France

*Source : tribunaux de commerce*



Ce n'est pas faire injure à Jennyfer que dire que l'enseigne était... bien ringarde., Peu misaient sur la réussite de ce fleuron moribond d'une mode des années 90 restée dans son jus quand Sébastien Bismuth, ancien de chez Undiz, l'a repris en 2018. Pourtant, quel retournement depuis ! Jennyfer, rebaptisée Don't Call Me Jennyfer (DCMJ), comme une manière d'assumer le contrepied et, accessoirement, le second degré, a su redevenir hype. Il n'y a qu'à voir les hordes de jeunes filles qui viennent s'y égosiller chaque week end. Des collections complètement revues, un marketing ultramalin qui épouse les codes de l'époque : DCMJ coche toutes les cases. Le postulat initiant ce repositionnement ? Face à une offre pléthorique, il convenait de savoir se différencier. C'est chose faite. L'enjeu, demain, sera de voir comment l'enseigne, au plus près des tendances d'aujourd'hui, saura faire siennes celles de demain. Être à la mode, au sens premier du terme, c'est en effet toujours prendre le risque de se... démoder.

**Intersport : profiter (et savoir profiter) de la mode sportswear**

- **2,76 Mrds€** : le CA d'Intersport en France en 2021

*Source : Intersport*



Ne cherchez pas le leader, incontesté, du marché du textile-habillement en France : il a pour nom Intersport et caracole en tête du classement. Certes, ses 5,2 % de part de marché en 2021 (devenus 5,4 % en 2022) ne sont pas forcément impressionnants sur le papier, mais c'est la faute d'un marché extrêmement éclaté. Ce qui force le respect, c'est l'écart créé avec le deuxième : Decathlon pointe à 1,8 point derrière. Intersport 1er, Decathlon 2e... Tout sauf un hasard, évidemment. La mode, en se faisant moins formelle, profite clairement aux enseignes de sport – exit le costume et les chaussures de ville, le bon vieux jeans chino- jogging-baskets est aujourd'hui partout. Mais encore fallait-il parvenir à préempter ce marché. Ce qu'un groupement coopératif comme Intersport a su joliment faire. La question est désormais celle de l'équilibre : où placer le curseur entre la mode et le sport ? Où se trouve la limite ? Installer des espaces denim en rayons est-il légitime ? Si l'on considère que les skateurs, par exemple, pratiquent en jeans, oui. Si l'on considère que le jeans a une autre vocation, non...