

Le low cost redessine la mode

Zara et H&M ont bâti leur croissance sur le renouvellement permanent de l'offre et des tarifs bas. Aujourd'hui, ils sont menacés par les très petits prix de Primark et de nouveaux venus sur le Web

En avril, le plus grand magasin Zara de France ouvrait ses portes à Paris, face à l'Opéra Garnier. Au printemps 2018, c'est le suédois H&M qui dévoilera six étages de mode à son adresse parisienne de la rue La Fayette, au lieu de trois précédemment. Pas de pause chez les rois de la « fast fashion », la mode à prix doux et à renouvellement constant. En 2017, ils prévoient le même nombre d'« ouvertures nettes » qu'en 2016. Peuvent-ils pour autant rester indifférents aux multiples bouleversements qui secouent la planète mode et provoquent par dizaines, voire par centaines, des fermetures de boutiques des deux côtés de l'Atlantique ces derniers mois ?

« La volatilité est grande, plus personne n'est tranquille », juge Valérie Renaudin, responsable du master distribution et relation client à l'université Paris-Dauphine. Pas même les deux leaders mondiaux, après vingt-cinq ans de croissance extensive quasiment sans nuages. En France, comme dans de nombreux marchés matures, « on est à un point de rupture, le territoire commercial est saturé », constate Yves Marin, spécialiste de la distribution au sein du cabinet Wavestone.

Car bien des enseignes françaises se sont inspirées depuis plus de deux décennies du modèle de Zara et H&M. Le principe ? Une combinaison entre un renouvellement ultrarapide de l'offre, des prix abordables, et une extension commerciale tous azimuts. Cette stratégie de bulldozer a transfiguré des rues commerçantes autrefois dominées par les indépendants. En vingt ans, la part de marché des chaînes spécialisées, dont Zara et H&M, est passée de 17,3 % à 28,5 %, selon les données de l'Institut français de la mode (IFM). Pour Evelyne Chaballier, professeure à l'IFM, « toutes les enseignes ont poussé le bouchon jusqu'au bout, et personne n'a vu le monde changer ».

Ce qui pouvait passer pour une longue crise suggère en effet un bouleversement de fond. C'est le cas du côté des consommateurs, qui réduisent leurs dépenses d'habillement depuis neuf années d'affilée. Le marché est retombé à son niveau du début des années 1990, à 27,9 milliards d'euros en 2016. Le recul atteint 12,7 % depuis 2007. Jusque-là, les Français achetaient des quantités de plus en plus grandes de vêtements, à des prix de moins en moins élevés. « La vraie rupture est venue de la baisse des volumes d'achat après 2007-2008, rappelle le directeur de l'observatoire économique de l'IFM, Gildas Minvielle. Mais contrairement à l'alimentaire, où l'on consomme moins mais mieux, ce recul des quantités n'a pas été compensé par une réorientation des consommateurs vers des prix plus élevés. »

TOUJOURS PLUS DE MAGASINS

Un joli mois de mai laisse espérer une légère amélioration en 2017 (+0,6 % à fin mai). Quoi qu'il en soit, « la mode n'est plus une priorité pour les Français », tranche Hélène Janicaud, directrice de l'unité mode de Kantar Worldpanel France (KWP). « On se différencie à présent moins par ce que l'on porte que par ce que l'on vit », ajoute Fériel Karoui, consultant dans le cabinet de tendances Promostyl.

Les chaînes françaises de mode ont néanmoins continué à accroître le nombre de leurs magasins et leurs surfaces entre 2008 et 2014 (de respectivement +1,3 % et +1,4 % par an en moyenne). Il a fallu attendre 2015 pour voir une première correction (-3,3 % du côté des surfaces et -0,5 % en nombre de points de vente). Des chiffres fortement



Le 15 octobre 2015, à Madrid, à l'occasion de l'inauguration de la boutique Primark de la Gran Via. PABLO BLAZQUEZ DOMINGUEZ/GETTY IMAGES/AFP

affectés par les fermetures au sein de l'enseigne La Halle, qui a buté dans cette course à l'échalote sur de nombreux obstacles, comme Mim ou Tati. Poids de la dette, choix de positionnement, mauvaise gestion, manque d'innovation, ratés dans l'e-commerce ?

Du côté des rois de la mode, en revanche, Pablo Isla, le président du groupe espagnol Inditex, l'a souvent répété en évoquant son enseigne phare, Zara. A bien des égards, celle-ci a révolutionné le secteur, notamment par l'introduction de systèmes d'information dans ses magasins. Une machine de guerre qui a valu à Inditex de doubler H&M en 2006, puis l'américain Gap en 2008, pour devenir le numéro un mondial. Auparavant, en France, c'est le Sentier qui menait la danse, raconte Evelyne Chaballier : « Il était très créatif et les acheteuses des enseignes venaient y chercher l'inspiration et des prototypes. »

Les temps changent à nouveau. Premier signe, selon le président de H&M, Karl-Johan Persson, un basculement clair vers l'e-commerce s'est produit en 2016. Il génère désormais une part « significative » des ventes dans les 35 marchés concernés. Inditex ne donne pas davantage de chiffres. Les deux filiales à travers lesquelles le groupe espagnol exerce la majorité de son activité e-commerce dans 41 pays (ITX Fashion et Fashion Retail) repré-

sentaient cependant 5,5 % des ventes du dernier exercice, en croissance de 39,1 %, selon le magazine espagnol *Expansion*.

La difficulté est de parvenir à recréer dans le monde digital l'achat impulsif qui fait la force de ces enseignes. L'essor du commerce sur mobile pourrait aider car, sur Internet, le consommateur a tendance à vider son panier après réflexion. L'ouverture de magasins garde donc tout son sens pour les deux leaders mondiaux, qui voient même de plus en plus grand, jusqu'à 6 000 m² pour Inditex à Madrid ou pour H&M à New York. A présent, de petits Zara ferment quand un plus vaste est érigé à proximité, comme en Espagne l'an dernier.

« FAST FASHION » 3.0

Difficile d'y voir clair dans l'essor du commerce en ligne. Car les deux groupes raisonnent désormais tous canaux confondus en termes d'objectifs comme de ventes. Le chiffre d'affaires d'Inditex a ainsi pu encore bondir de 14 % au 1^{er} trimestre 2017, mais à magasins comparables, les chiffres seraient sans doute différents. Et l'activité aurait reculé pour H&M en 2016, ont calculé les analystes, qui étudieront à la loupe les résultats semestriels publiés à Stockholm le 29 juin.

Car à leur tour, ceux qui étaient les révolutionnaires de la mode il y a quinze ans se

« PARMIS LES CLIENTS DE H&M, CEUX QUI AVAIENT UN PANIER PLUS LIMITÉ ET MOINS FRÉQUENT ONT TOTALEMENT BASCULÉ CHEZ PRIMARK »

KARINE PICOT-COUPÉY
Institut de gestion
de Rennes

retrouvent attaqués, expose Karine Picot-Coupey, maître de conférences à l'Institut de gestion de Rennes. Ses enquêtes auprès de clients de la « fast fashion » le montrent. Ceux-ci n'hésitent pas aujourd'hui à basculer vers de nouveaux entrants qui allient vitesse et coûts bas. La compétition se déroule sur la Toile comme dans les rues et les centres commerciaux.

Les plus accros à la mode peuvent se laisser séduire, selon l'enseignante et chercheuse rennaise, par « des pure players encore plus agiles et plus obsédés par l'expérience client, qui inventent l'ultra fast fashion ». Asos ou Boohoo, deux étoiles montantes de la mode en ligne outre-Manche, en sont les meilleurs exemples. Ils ajoutent quotidiennement des références sur leurs sites, s'inspirent des looks de la rue ou de jeunes blogueuses, et livrent partout.

Mais le danger ne vient pas que de l'Internet. La « primania » gagne du terrain partout depuis une dizaine d'années, en Europe comme aux États-Unis. L'enseigne irlandaise Primark, arrivée fin 2013 en France, bouscule surtout H&M, dont le slogan a longtemps été « mode et qualité au meilleur prix ». En pratiquant systématiquement les prix les moins chers du marché, elle lui coupe l'herbe sous le pied. « Parmi les clients de H&M en France, ceux qui avaient un panier plus limité et

Primark défie l'espagnol Zara jusque sur ses terres

PRIMARK DÉCHAÎNE LA FURIE consommatrice des Espagnols. Au point de s'être transformée en phénomène de société. Des quadragénaires friment en montrant leur dernière trouvaille – un pyjama-combinaison inspiré du personnage de *Star Wars* Chewbacca pour 18 euros, ou un tee-shirt à la gloire du héros de la série *Breaking Bad* pour 8 euros. Tandis que les enfants parquent dans des habits à la gloire de leurs héros préférés, petits caprices à bas prix que leurs parents ont pu leur offrir, y compris au plus fort de la crise. Même la vice-présidente du gouvernement espagnol, Soraya Saenz de Santamaria, s'y est arrêtée pour y faire un achat, en décembre 2016. Des témoins l'ont vue sortir

de son véhicule officiel arrêté en double file sur la Gran Via, la principale artère commerçante de Madrid.

Un temple de la consommation

L'Espagne est devenue le deuxième marché de la marque irlandaise, qui compte 44 magasins répartis dans tout le pays, derrière le Royaume-Uni. « Durant les années de crise, le prix a été un facteur déterminant pour la mode et cela a favorisé la croissance du phénomène low cost que promeut Primark », explique Rosa Pilar Lopez, directrice du secteur textile de Kantar Worldpanel (KWP) Espagne. Actuellement, le prix est de moins en moins un frein à l'achat et nous voyons comment Zara, bien qu'il ne récupère pas de nou-

veaux clients, reprend peu à peu sa place sur le marché. »

Le succès de la marque low cost va jusqu'à faire trembler, sur ses propres terres, le géant Zara. Selon une étude de KWP, c'est en 2014 que Primark a détrôné l'espagnol en nombre d'acheteurs. En 2016, elle a recensé 9,2 millions de clients uniques, devant Zara (8,8 millions), notamment grâce à l'ouverture, fin 2015, de sa boutique de la Gran Via, à Madrid, l'une des plus grandes au monde. Sur 12 400 mètres carrés, répartis sur cinq étages d'un édifice commercial historique de la capitale, c'est un véritable temple de la consommation, avec 573 vendeurs, 91 cabines d'essayage et 131 caisses. Et des foules intarissables de clients...

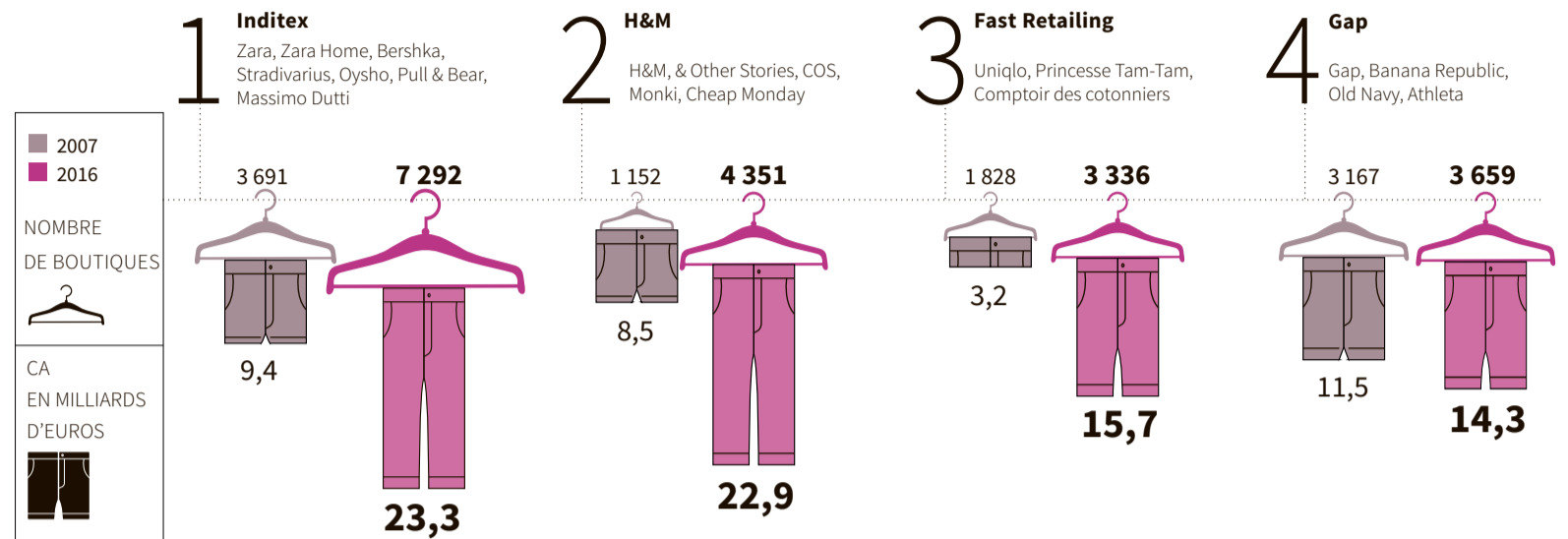
En termes de valeur, la marque espagnole n'a cependant pas encore de craintes à avoir : grâce à des prix plus élevés, le montant de ses ventes représente 4,3 % du total du secteur de la mode, tandis que la part de marché de Primark se limite à 2,5 %. Dans un pays où les experts s'accordent sur le fait qu'il n'y a pas de connotation négative au fait d'acheter à bas prix, Primark s'est engouffrée dans la brèche du low cost, ouverte par Zara ou Mango. Elle n'est pas la seule : la française Kiabi va ouvrir, à la fin de l'été, un magasin sur le Paseo de Gracia, une artère chic située en plein cœur de Barcelone. ■

SANDRINE MOREL
(MADRID, CORRESPONDANCE)

La fast fashion déstabilisée par les nouveaux venus

La mode dominée par les grandes chaînes spécialisées

La croissance ultra-rapide des champions de la fast fashion
LES QUATRE PREMIERS GROUPES DE DISTRIBUTION DE MODE DANS LE MONDE



moins fréquent que les autres ont totalement basculé chez Primark», constate Karine Picot-Coupey. Primark a aussi permis, selon elle, à un certain nombre de personnes d'accéder à la «fast fashion», alors qu'elles en restaient jusqu'alors exclues.

Avec une «croissance à deux chiffres», Primark atteindra en France «un peu plus d'un demi-milliard d'euros de ventes pour cet exercice financier», précise au Monde John Bason, le directeur financier d'ABF, la maison mère de Primark. Il voit dans le marché français «une opportunité importante de développement sur le long terme». En effet, si les populations britanniques et françaises se valent, «la surface de ventes de Primark au Royaume-Uni est dix fois plus importante que celle de l'Hexagone aujourd'hui», précise-t-il.

Le cabinet KWP a mesuré que quatre petites années de présence et seulement dix magasins ont suffi à Primark pour intégrer récemment le top 10 français du marché «fashion» en volume, à égalité avec C & A. Le «low cost» est tombé à pic auprès d'un Français au pouvoir d'achat limité et de plus en plus sensible aux prix. «A force de dégrader des promotions en tous genres, les enseignes ont rendu les Français promophiles, infidèles et opportunistes», diagnostique Martin Crépey, du cabinet Simon-Kucher & Partners, spécialisé dans les stratégies de prix.

PRESSION SUR LES PRIX

Entre l'effet Primark, les nouveaux pure players et la crise, «le référentiel de prix a complètement changé en trois ans», déplore Emmanuel Le Roch, le délégué général de Procos, la fédération pour l'urbanisme et le développement du commerce spécialisé. En 2016, dans les points de vente français, le prix moyen d'achat s'établissait à 4,8 euros chez Primark, 8 euros chez Kiabi, 11 euros chez H&M et 24 euros chez Zara, selon KWP. Des leaders mondiaux aux plus modestes acteurs français, tout le monde a revu ses étiquettes à la baisse. Zara a en outre élargi son offre à petit prix, note Martin Crépey. Il n'est pas rare de tomber sur un tee-shirt basique à 4,95 euros dans ses linéaires.

Cette pression sur les prix a laminé la rentabilité des acteurs de la mode à petits prix. Pour certains, c'en est trop. Ainsi, Robert Lascar, le dirigeant d'Omnium, a-t-il confié aux Echos qu'il préférerait «laisser tomber»: ses 80 magasins Eurodif passeront en octobre sous le pavillon de sa marque Bouchara. A l'inverse, Kiabi a tiré les leçons de sa confrontation avec Primark en Espagne et résiste plutôt bien dans l'Hexagone. Decathlon surveille aussi du coin de l'œil le «cost-killer» irlandais. «Il a lui-même lancé une politique de baisse des prix depuis 2012, qui a porté ses fruits», relève Alexandre Ebin, chez Capitalmind. Une très large partie du chiffre d'affaires hexagonal de l'enseigne de sport (estimé autour de 3,5 milliards d'euros) provient de ses doudounes, polaires et tee-shirts, ce qui en fait le numéro un du marché.

La rupture par le prix le plus bas a fait les beaux jours de la fameuse «roue de la distribution», introduite par le professeur américain Malcolm P. McNair (1894-1985), qui cherchait à théoriser les chamboulements dans la distribution. Datée et critiquée, elle ne parvient plus à expliquer le succès actuel des acteurs les plus premium, tels que Maje ou Sandro, comme ceux d'une diversité d'acteurs qui tirent leur épingle du jeu sans tomber dans le «low cost». Seule certitude, «les positions de toutes les enseignes seront de moins en moins stables à long terme», prédit Valérie Renaudin. Elles doivent se réinventer en permanence.

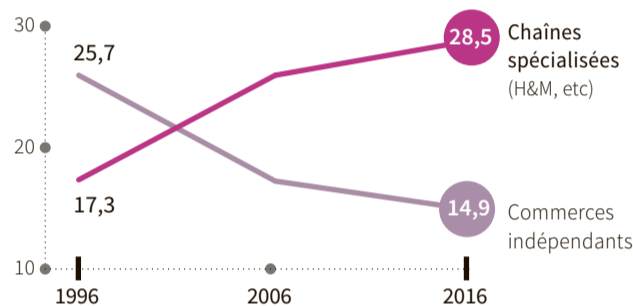
Zara et H&M réfléchissent, comme leurs concurrents, au «nouvel équilibre entre le magasin, dont le rôle est à redéfinir, et le Web», souligne Emmanuel Le Roch. Il s'agit aussi de repenser la combinaison entre les «flagships» et de petits satellites urbains. A l'avenir, les stratégies seront, comme les réseaux, de moins en moins monolithiques. Les groupes de fast fashion ont commencé à explorer cette voie en diversifiant leur portefeuille d'enseignes. Outre Zara, Inditex a développé un Massimo Dutti bon chic bon genre, un Üterque chic ou encore Stradivarius et Pull & Bear pour les plus jeunes – sans oublier Oysho dans la lingerie et Zara Home.

H&M lancera en 2018 ses propres H&M Home. En une dizaine d'années, le groupe aura créé le label minimaliste Cos et la créative & Other Stories, rejoints à l'automne prochain par Arket. Cette nouvelle marque proposera des articles qualifiés d'«essentiels». Un comble pour un spécialiste de la fast fashion. ■

NADINE BAYLE

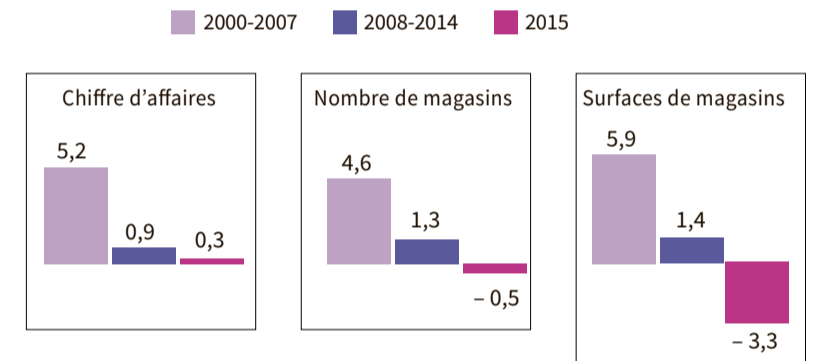
Les chaînes spécialisées, dont Zara et H&M sont les modèles, ont pris le pouvoir en France...

PARTS DE MARCHÉ DE L'HABILLEMENT EN FRANCE (EN VALEUR), EN %



... mais ce modèle de croissance s'essouffle

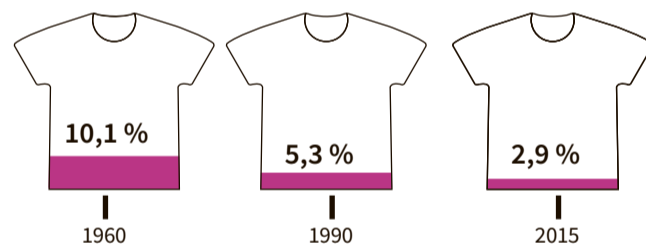
TAUX DE CROISSANCE ANNUEL MOYEN DES CHAÎNES SPÉCIALISÉES EN FRANCE, EN %



Des comportements de consommation qui évoluent

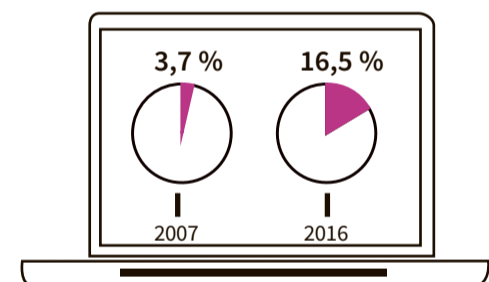
Les Français dépensent moins pour l'habillement

POIDS DES ARTICLES D'HABILLEMENT ET CHAUSSURES DANS LA CONSOMMATION FINALE EFFECTIVE DES MÉNAGES, EN %



Les achats se déplacent sur Internet

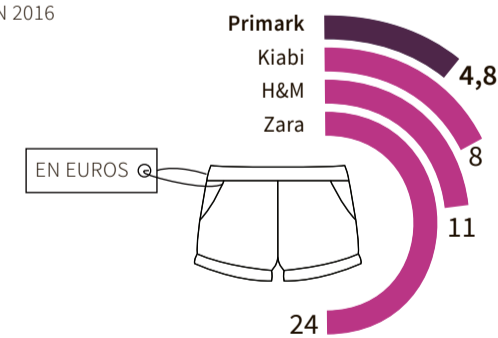
PART DU E-COMMERCE DANS LA CONSOMMATION D'HABILLEMENT EN FRANCE



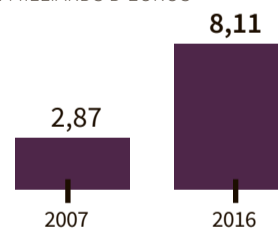
Des acteurs émergents, comme Primark, relancent la concurrence

L'essor de Primark

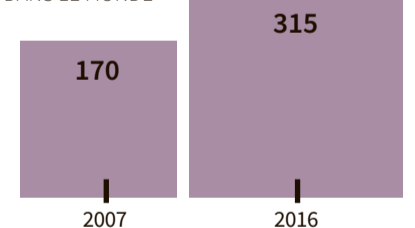
EXEMPLES DE PRIX D'ACHAT MOYEN EN 2016



CHIFFRE D'AFFAIRES MONDIAL, EN MILLIARDS D'EUROS



NOMBRE DE MAGASINS DANS LE MONDE



SOURCES : DELOITTE, RAPPORTS ANNUELS DES GROUPES, INSTITUT FRANÇAIS DE LA MODE, ANNUAIRE DES CHAÎNES SPÉCIALISÉES (NOVEMBRE 2016), INSEE, KANTAR WORLDPANEL FRANCE

INFOGRAPHIE : NADINE BAYLE, MARIANNE BOYER, LÉA DESRAYAUD

Lesara, pionnier du prêt-à-porter prédictif

SUR INTERNET, Google voit ce que les gens recherchent, Facebook ce qu'ils aiment et Amazon ce qu'ils achètent, dit-on... C'est ce qui a donné l'idée à un entrepreneur allemand de moins de 30 ans, Roman Kirsch, de confier à un algorithme plutôt qu'à des stylistes l'élaboration de l'offre de son site de mode et de décoration en ligne, Lesara. En traquant «ce que les gens recherchent sur le Web, que ce soit par les moteurs de recherche, les réseaux sociaux ou les sites», cette start-up de 250 personnes, créée en 2013 à Berlin, se targue de pouvoir calculer la probabilité de vente des vêtements dans les semaines à venir.

Les pièces, proposées dans vingt-quatre pays, dont la France depuis l'an dernier, colleraient ainsi parfaitement aux désirs des internautes.

Un pic de requêtes sur les robes fleuries ou les chemises rayées qui font le buzz et frisent la rupture de stock sur le Web? Les 150 fournisseurs avec lesquels la société travaille en direct (en Chine, en Thaïlande, au Vietnam, en Turquie, en Europe de l'Est...) se tiennent prêts à produire «en dix jours».

Algorithmes et big data

Avec cette mode prédictive qu'il qualifie d'«agile», Roman Kirsch espère lui aussi bousculer les Zara et H&M. Preuve de la supériorité de son approche, selon lui? Moins de 3 % de ses articles finiraient en promotion, ce qui lui permet d'afficher des prix de soldeur dès le départ. L'entreprise se targue par ailleurs d'avoir mis moins de trois ans pour devenir rentable en Allemagne, où

elle a fait ses premiers pas et réalise un peu moins de 40 % de son chiffre d'affaires – qui s'est élevé à 75 millions d'euros en 2016.

Les algorithmes peuvent-ils imposer leur diktat à la mode? Nombre d'enseignes en sont encore à exploiter leurs propres données, qui remontent de leurs magasins ou de leur site Web. Mais «tout le monde réfléchit à l'utilisation du big data», confirme Emmanuel Le Roch, le délégué général de Procos, la fédération pour l'urbanisme et le développement du commerce spécialisé.

Le roi de la recommandation, Amazon, n'est-il pas déjà le numéro deux des pure players de la mode en France? Dans ce secteur aussi, il nourrit de grandes ambitions et s'est doté de huit marques propres. Selon Kantar Worldpanel France,

«la probabilité est forte qu'Amazon dépasse rapidement le numéro un des pure players, Vente-privee.com». Avec un chiffre d'affaires estimé à 380 millions d'euros dans l'Hexagone, il capte près de 1 % du marché français «fashion» (vêtements, chaussures, accessoires et linge de maison), tel que mesuré par cette société d'études.

Roman Kirsch, qui figurait en 2016 dans le fameux classement des entrepreneurs de moins de 30 ans de Forbes pour l'Europe («30 under 30»), a pour sa part réussi à convaincre les investisseurs que son algorithme était plus qu'un simple coup marketing. «Entreprise de technologie avant d'être une entreprise de mode», Lesara a déjà levé 21,9 millions d'euros. ■

N. BA.