


Mode

Optimiser la gestion des stocks,
ou comment réconcilier
responsabilité et rentabilité

Janvier 2021



« La mode se transforme et devient responsable ». Voilà le nouveau leitmotiv des marques et des grandes enseignes du secteur de la Mode. Ce thème largement rebattu, sur lequel les marques planchent depuis plusieurs années, a généré quelques succès d'estime, mais les actions ne semblent pas à la hauteur des attentes des consommateurs et des enjeux écologiques réels. En cause : les surcoûts industriels, logistiques et marketing de ces initiatives ainsi que leur manque de « scalabilité ». Pourtant, dans un contexte où les consommateurs attendent des marques qu'elles mènent le changement, la transformation est devenue nécessaire, voire vitale pour les acteurs du secteur.

Dans ce contexte, comment passer à la vitesse supérieure ? C'est seulement en réconciliant responsabilité et rentabilité que l'industrie trouvera enfin l'équilibre. Une approche plus responsable ET qui permettrait aussi d'améliorer durablement la rentabilité des acteurs est en effet la seule option viable.

C'est pourquoi, parmi les nombreux leviers d'action en matière de développement durable, EY a choisi de centrer son analyse sur la question de la gestion des invendus et des stocks dormants, dont l'impact financier est au moins aussi préjudiciable pour les marques que pour l'environnement. Un sujet de préoccupation majeure pour le secteur, dont l'importance a encore été exacerbée par les périodes de confinement et de fermetures forcées qui ont jalonné 2019 et 2020.

Ainsi, en associant des témoignages d'acteurs du secteur et des analyses de données, nous espérons ouvrir de nouvelles perspectives à nos clients.



Sommaire

01

La crise, l'électrochoc qu'il fallait à l'industrie ?

p. 2

02

Surstocks, le point de rupture ?

p. 5

03

La technologie, levier de transformation de l'industrie textile

p. 7

04

Changer les façons de travailler, à chaque étape de la chaîne de valeur

p. 8

La crise, l'électrochoc qu'il fallait à l'industrie ?



Ces initiatives portent sur des volumes limités et ne sont pas encore à la mesure des enjeux

Clarisse Reille

Directrice générale de DEFI,
La Mode de France



Biographie

Clarisse Reille

Clarisse REILLE est directrice exécutive du Comité Français pour le développement et la promotion de l'industrie de l'habillement (DEFI) depuis 2011 et conférencière spécialiste de l'industrie de la mode. Diplômée de Centrale Paris et de l'École Nationale d'Administration (ENA), Clarisse a occupé des postes de direction dans divers secteurs publics et privés tels que la finance, la santé et l'assurance. Elle a notamment été Directrice Générale de MARSH et conseillère auprès du Ministère Français de l'Industrie. Présidente d'honneur de l'association "Grandes Ecoles au Féminin", elle se consacre à la promotion des femmes dans le monde des affaires. Clarisse a toujours associé excellence managériale, les rapports humains et soutien à l'innovation. Clarisse est également titulaire de l'Ordre de la Légion d'honneur, colonel dans la réserve civile de la gendarmerie et officier de l'Ordre national du mérite.

La gestion des stocks et des invendus est un véritable casse-tête pour les marques de mode : elle est désormais un sujet majeur des comités de direction, qu'il s'agisse de discussions sur la stratégie à moyen terme, ou de décisions opérationnelles hebdomadaires. Et – contrairement à certains sujets comme les achats ou le *sourcing* – le problème reste le même, quel que soit le stade de maturité de l'entreprise.

Du côté des marques matures, de nombreuses initiatives d'optimisation ont été menées pour réduire les stocks dormants. Mais comme le souligne Clarisse Reille, Directrice générale de DEFI – La Mode de France, « ces initiatives portent sur des volumes limités et ne sont pas encore à la mesure des enjeux ».

Cette question est aussi celle que se posent les entreprises les plus jeunes, et l'expérience d'Arthur de Soultrait, fondateur de la marque éponyme Vicomte Arthur est à ce titre révélatrice : « Rapidement, la gestion du stock est devenue une préoccupation quotidienne. Il s'agit en effet d'un phénomène complexe : d'abord parce qu'il est difficile de suivre la donnée et d'en avoir une vision fiable : il est par exemple possible de vendre un produit en ligne et de se rendre compte après coup qu'on ne l'a plus en stock... ce qui n'est pas sans impact sur la perception consommateur. Ensuite parce que cela requiert une approche très locale, quasiment au point de vente : ce qui se vend bien dans une boutique A ne se vend pas forcément aussi bien dans la Boutique B. Enfin, parce que l'enjeu des invendus n'est pas que financier : au-delà de l'impact sur la marge, brader les invendus fait peser un risque d'image, et peut entraîner une dégradation de l'image prix, voire de la désirabilité de la marque ».

Loin de reléguer la question des stocks au second niveau, la crise de la Covid-19 en exacerbe l'importance et rend urgente la nécessité d'agir, ouvrant un vaste champ d'opportunités de transformation pour les acteurs du secteur.

Avec une baisse de près de 20 %¹ des ventes, les conséquences de la pandémie sur l'industrie textile viennent s'ajouter à celles de la période de grève de l'hiver 2019. Ces deux crises amplifient naturellement l'impact financier et écologique des surstocks, notamment pour les marques premium – dont le modèle est construit sur la créativité et le renouvellement des collections – et qui n'ont donc pour la plupart pas pu jouer à fond la carte du report de collection et des stocks.

1. <https://fr.fashionnetwork.com/news/En-france-les-ventes-en-ligne-du-textile-habillement-ont-cru-de-plus-de-35-en-octobre,1260128.html>



Ainsi, dans la situation actuelle, c'est toute l'industrie de la mode qui vacille, de la distribution à la production, faisant ressurgir des questionnements éthiques liés au *sourcing*. L'annulation massive des commandes qu'a entraîné la période de confinement a en effet fragilisé un grand nombre de producteurs, en particulier pour le *sourcing* lointain, contraints par l'allongement des délais de transport et impactés par des stocks littéralement bloqués localement. Seuls les groupes de luxe, conscients de la valeur stratégique des partenariats construits dans la durée et moins fragiles en termes de rentabilité, ont pu respecter leurs engagements de commandes auprès de leurs fabricants.

Et si ces deux crises subséquentes étaient le déclencheur dont avaient besoin à la fois les consommateurs et les marques ?

Consommateur, vers une ré-évaluation des besoins

La crise semble avoir ouvert les yeux des consommateurs sur le rythme infernal du renouvellement des collections, faisant naître l'idée qu'il n'était peut-être que vanité : « Ai-je vraiment besoin de renouveler ma garde-robe chaque saison ? Dois-je absolument acheter du neuf ? ». Ce sentiment était certes dans l'air du temps bien avant mars 2020... mais il n'impactait que très peu les comportements d'achat. En effet, « contrairement à l'alimentaire ou aux cosmétiques pour lesquels les comportements des consommateurs ont depuis longtemps commencé à bouger vers des achats plus sains et plus responsables, la mode stagnait. voire elle régressait, si l'on s'en réfère au succès des plateformes de vente d'occasion qui permettent certes de recycler... mais aussi et surtout d'acheter toujours plus, et qui plus est à des prix encore plus discountés. Ainsi, si le consommateur est sensibilisé, il y a cependant des discours qui restent paradoxaux. Si le consommateur est en phase avec le concept de mode durable qui implique un « mieux-consommer » ou une forme de déconsommation, il reste néanmoins aussi attiré par toutes les nouveautés, les nouvelles collections, les nouvelles références. Surtout, il attend des marques qu'elles soient force de proposition et lui permettent de sortir de ce paradoxe et de retrouver de la cohérence. » constate Catherine Ho, anthropologue, chargée d'études à l'Institut Français de la Mode. Dans ce contexte, la crise de la Covid-19 a – enfin – fait bouger les lignes et accéléré la démocratisation de la mode responsable.



Biographie

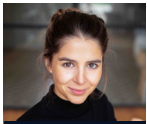
Catherine Ho

Catherine HO, anthropologue et consultante indépendante en prospective, diplômée de l'EHESS et de l'IFM, elle conseille les acteurs de la mode et du luxe depuis 8 ans. Ses recherches académiques portent sur le rapport à la mode de la jeunesse chinoise ainsi que sur l'art de vivre des élites en Chine. Elle a collaboré avec des acteurs de la joaillerie tels que Richemont ou Boucheron. Depuis 2016, elle étudie également le marché français. Chargée d'études prospectives à L'Oréal Luxe puis chargée d'études à l'IFM, elle analyse l'émergence de nouveaux comportements de consommation en lien avec les grandes mutations sociales de notre époque (écologie, féminisme, nouvelles masculinités, etc.).

“
contrairement à l'alimentaire ou aux cosmétiques pour lesquels les comportements des consommateurs ont depuis longtemps commencé à bouger, la mode stagnait. voire elle régressait

Catherine Ho

Anthropologue, chargée d'études à l'Institut Français de la Mode



Biographie

Leopolda Contaux-Bellina

Leopolda Contaux-Bellina, 27 ans, diplômée promo 2015 de King's College London en Économie Politique Internationale. Analyste de risque politique jusqu'en 2018, elle évolue en parallèle dans l'industrie de la mode dès 2014 à la tête d'un label de maroquinerie et en 2019 crée SED NOVE Studio, le studio d'innovation pour l'économie circulaire dans la filière cuir. Leopolda accompagne les marques et maisons de luxe avec pour objectif de valoriser leurs stocks dormants de cuir afin d'en préserver le patrimoine immatériel engagé en amont de la filière. Le Studio développe également des procédés éco-conçus d'assemblage et d'ennoblissement pour le cuir. Leopolda intervient auprès des entreprises et institutions sur l'éco-responsabilité dans la filière cuir. Elle dispense également des formations universitaires aux outils numériques et à l'éco-conception.

Marques : un nouveau départ ?

Du côté des marques, la crise offre aussi l'opportunité de remettre les compteurs à zéro et – pour les plus chanceux – de repartir sur des bases plus saines : les redressements et liquidations judiciaires en chaîne dont les marques *mainstream* ont fait les frais ont mis en évidence l'urgence à bouger, à se réinventer, à changer drastiquement les façons de faire. Quant aux marques de luxe, « elles sont aujourd'hui encore très exposées au défi de cohérence entre le discours qui se veut de plus en plus engagé, et la réalité. Nombre d'entre elles portent encore un message assimilé à du *greenwashing* car les pratiques n'ont guère évolué, ou, du moins, n'évoluent pas assez rapidement face à la demande grandissante des jeunes consommateurs », constate Leopolda Contaux-Bellina, présidente fondatrice de SED NOVE Studio, le studio d'innovation pour l'économie circulaire et l'éco-conception au sein de la filière cuir. « Les marques n'ont plus d'autre choix que d'engager une transformation profonde des façons de gérer leurs stocks dormants de matières premières et d'invendus : elles en ont même l'obligation pour allier rentabilité et raison d'être. En effet, une gestion des ressources qui s'inscrit dans une démarche éco-responsable permet de répondre d'une part à la demande des consommateurs soucieux de la responsabilité écologique de la marque, et d'autre part à la préservation de l'image de cette dernière. Le luxe se doit d'être à la hauteur des enjeux actuels et cela passe par un changement de paradigme. » C'est fort de ce constat que SED NOVE aide les marques à envisager la question des stocks dormants dans une logique durable : comment être plus mesuré dans l'utilisation des matières premières, comment mieux valoriser les chutes et les invendus, et surtout comment sensibiliser et former l'organisation dans son ensemble pour imprimer un raisonnement éco-responsable dans l'esprit de chaque collaborateur.

“

les marques n'ont plus d'autre choix que d'engager une transformation profonde des façons de gérer leurs stocks dormants de matières premières et d'invendus [...] Cela passe par un changement de paradigme

Leopolda Contaux-Bellina

Présidente fondatrice de SED NOVE Studio

Surstocks, le point de rupture ?

Le problème des surstocks n'est pas nouveau, mais depuis dix ans, il s'est nettement amplifié. En cause : l'éreintante course aux promotions à laquelle se sont livrées l'ensemble des marques de mode – et pas seulement les plus accessibles – à la suite de la crise financière de 2008. L'arme « promo », d'abord efficace pour stimuler une consommation morose, a dans la durée entraîné une dérive massive des volumes et des stocks.

Si les promotions ont en effet donné un temps l'impression que de mauvaises prévisions de ventes pouvaient, *in fine*, être compensées par une politique promotionnelle efficace, l'illusion n'a malheureusement fonctionné que sur une ou deux collections. L'industrie s'est donc retrouvée prise au piège d'un cercle vicieux, entraînant sur le long terme une véritable perte de contrôle sur les volumes : dopés par les promotions, les objectifs de volume n'ont cessé d'être revus à la hausse pour – paradoxe ultime – intégrer des prévisions de volumes vendus à prix bradés

(en magasin ou en *outlet*). Par ailleurs, ces opérations promotionnelles en chaîne ont habitué l'ensemble des consommateurs, même les moins sensibles aux prix, à attendre la promotion. Le levier de stimulation des ventes que constituait la promotion a ainsi fini par se banaliser, entraînant un volume d'invendus plus important chaque année. Aujourd'hui, la situation est grave : dans un secteur dans lequel l'actualité du produit est le principal argument de vente, plus des deux tiers des stocks des enseignes *mainstream* ont plus de 60 jours d'âge...

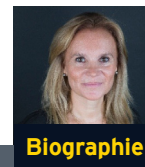
Et ce phénomène ne concerne pas seulement les marques *mainstream*. « Les marques de luxe accessible ont complètement dévoyé le rôle des *outlets*, qui sont passés d'un canal d'écoulement à un canal « stratégique » : les marques produisent désormais pour les alimenter... dégradant par là même leur marge et leur désirabilité » comme l'indique Stéphane-Clélia Bartoli, consultante, ex-CEO de Vanessa Bruno.

“

Les marques de luxe accessible ont complètement dévoyé le rôle des *outlets*, qui sont passés d'un canal d'écoulement à un canal « stratégique »

Stéphane-Clélia Bartoli

Consultante, ex-CEO de Vanessa Bruno



Biographie

Stéphane-Clélia Bartoli

Diplômée de l'Université Paris-Dauphine, Stéphane-Clélia a passé plus de 16 ans dans le cabinet de conseil Eurogroup Consulting, pour y conduire des missions de stratégie et des grands projets de transformation. En 2017, Stéphane-Clélia rejoint la Maison Vanessa Bruno pour en opérer la relance à un moment charnière de son existence, 20 ans après sa création. En 2020, Stéphane-Clélia rejoint Valérie Brunet au sein de la structure de conseil qu'elles créent « Paris Fashion Tech » dédiée à l'identification des solutions tech du monde de la mode, du luxe et du sport et à leur mise en œuvre dans le cadre de projets de développement et de transformation.



Comment sortir du cycle infernal des promotions et des invendus ?

Certaines marques ont fait le choix stratégique de redonner de la valeur au produit et à l'expérience en magasin en travaillant notamment sur les leviers de la créativité, de la qualité et de l'engagement. Mais là encore, la migration n'est pas aisée et peut même s'avérer risquée : « Sortir de ce cercle vicieux n'est pas simple, car le risque de se déconnecter des pratiques de la concurrence n'est pas neutre » complète Stéphane-Clélia Bartoli.

D'autres, plus jeunes, se sont lancées sur les créneaux de la rareté et de l'instantanéité avec beaucoup de succès. Sézane est l'un des exemples phares de réussite rencontré par ce type de *business model*.

Enfin, à l'image d'Hopaal¹ et d'Asphalte², de jeunes *start-up* très engagées sur les aspects écologiques et soutenues par des plateformes de *crowdfunding*, poussent un modèle alternatif très exigeant : celui de la fabrication en circuit très court, avec des modèles de précommande totale ou partielle des pièces, etc. Cette approche permet une production raisonnée, des stocks réduits au minimum et un coût maîtrisé... mais avant toute chose, elle replace l'attention du consommateur sur le produit.

Mais comment de tels modèles pourraient-ils être reproductibles à plus grande échelle, et avec des promesses de positionnement de prix plus accessibles ?

“

Sortir de ce cercle vicieux n'est pas simple, car le risque de se déconnecter des pratiques de la concurrence n'est pas neutre

Stéphane-Clélia Bartoli

Consultante, ex-CEO de Vanessa Bruno

1. <https://hopaal.com/blogs/blog/les-precommandes-chez-hopaal>

2. Fondée par William Hauvette en octobre 2016, Asphalte est le fruit d'une réflexion simple : comment faire pour vendre à un prix raisonnable un vêtement qui coûte cher à fabriquer ? Réponse : « Il faut couper tous les coûts qui ne concernent ni le produit, ni le service : moins de stock, pas d'intermédiaires et surtout, un bon prix toute l'année, sans jamais rentrer dans la logique infernale des soldes. »



La technologie, levier de transformation de l'industrie textile

La digitalisation des habitudes d'achat, l'amélioration des capacités de collecte et d'analyse et le développement exponentiel des outils et des plateformes technologiques ont permis l'émergence de solutions innovantes de gestion des stocks et de prévision des ventes qui ont déjà fait leurs preuves.

L'intégration de ces outils dans le quotidien des équipes, associée à des changements de façons de travailler et à des transformations organisationnelles, insufflera au secteur du textile cette nouvelle énergie dont il a tant besoin.

À titre illustratif, plusieurs solutions innovantes pourraient apporter une réponse – au moins partielle – au casse-tête de l'optimisation des stocks d'inventus.

Sustalytics pour fiabiliser la prévision des ventes

Sustalytics permet via sa plateforme de tester des designs ou des couleurs auprès des consommateurs avant de lancer la

production. Ainsi, les avis consommateurs d'une part, et l'analyse à la référence des ventes des saisons passées d'autre part permettent aux marques d'ajuster leur production et de fabriquer au plus juste.

Tekyn, pour produire à la demande tout en limitant les surcoûts

Solution qui fusionne l'innovation technologique avec une transformation organisationnelle pour faciliter la production et réduire les stocks : Tekyn. Face à un client de plus en plus volatile, en attente d'une offre personnalisée, les marques doivent répondre en termes de choix de modèles, mais aussi de couleurs, avec pour conséquence directe un besoin important de stocks et un risque d'inventus accru. Tekyn a développé une solution unique alliant digitalisation et automatisation de la chaîne de production. Elle permet aux marques de produire à la demande, localement, sans minimum de production, tout en assurant l'optimisation des matières premières au niveau des coupes. Comme l'explique Agnès Vernier, Chief Marketing Officer chez Tekyn, « nous sommes la première usine en ligne de confection de vêtements à la demande pour les marques. » La digitalisation

accélère l'agilité, l'efficacité et la réactivité des marques avec leurs ateliers. La centralisation des matières permet d'automatiser la découpe et de produire des kits de vêtements à la demande.

Une solution qui allie le digital et l'efficacité industrielle : la marque peut commander chaque semaine auprès de Tekyn en flux tendu, sur la base des ventes réelles, sans minima. Ainsi, en remplaçant l'achat de gros volumes à des usines situées à l'autre bout du monde par une approche centrée sur des volumes ciblés et accessibles rapidement, le cycle de production passe de 6 mois à quelques jours et le stock est maîtrisé.

Thunderstone

Cette solution technologique et digitale a été fondée et développée par Arthur de Soultrait, figure emblématique de la marque Vicomte Arthur qui, fort de cette expérience entrepreneuriale, a décidé de prendre le sujet des stocks à bras-le-corps. Thunderstone fonde son succès sur la transformation des points de vente et le développement du « phygital commerce ». Grâce aux bornes de commande proposées en magasin, les marques se déploient géographiquement dans des réseaux physiques – multimarques ou showrooms – avec des stocks bas. Thunderstone permet en effet au distributeur de proposer à ses clients toute l'étendue de sa gamme sans nécessairement disposer de tout le stock en arrière-boutique, ce qui est un avantage considérable. Actuellement, pour ouvrir une boutique, une marque telle que Lacoste doit avoir 4 000 pièces en stock sur place. Dans un showroom Thunderstone, ce nombre est ramené à 250 pièces de base, toutes les autres étant disponibles via la plateforme, dans des couleurs et/ou des tailles différentes. Cela permet d'aller à la rencontre de consommateurs dans de nouvelles zones géographiques, et ce de manière très efficace en termes de stocks, de loyer et de masse salariale. Comme le précise Arthur de Soultrait, Thunderstone permet de « réunir le meilleur des deux mondes : l'expérience physique du magasin et la profondeur de gamme du digital. »



Biographie

Arthur de Soultrait

Arthur de Soultrait a fondé la marque française de sport chic : VICOMTE A. à 22 ans en 2005. Cette marque s'est développée en France et à l'international, avec une distribution à travers 32 pays à travers 650 points de vente. La marque a généré environ 20 millions de chiffres d'affaires et emploie 100 collaborateurs. Ces marchés principaux étaient le Japon, le Moyen Orient et les Etats-Unis. VICOMTE A. a été habilleur officiel du Vendée Globe ; l'AS Monaco ; Tour Auto et de plusieurs équipes de Polo (France, Gstaad, Saint Tropez, Deauville, Windsor, Palm Beach et East-Hampton). La Marque a été cédée à un fonds d'investissement belge en 2017. En 2018, Arthur de Soultrait créait Thunderstone.

Changer les façons de travailler, à chaque étape de la chaîne de valeur

“

C'est un véritable changement de *mindset* et d'organisation, sur toute la chaîne de production...

Agnès Vernier

Chief Marketing Officer, Tekyn

Oui, la technologie transforme le secteur. Mais elle n'est qu'un outil, un moyen. Ce qu'il faut aujourd'hui aux acteurs de la mode et du textile c'est la volonté viscérale de se transformer, d'opérer un changement de philosophie et surtout de prendre des engagements aux impacts concrets. Ce ne sont pas seulement les fournisseurs, les équipes achats ou marketing qui doivent se repenser, mais bien toute l'organisation. La technologie ne se suffit pas à elle-même. Comme le dit Agnès Vernier, « C'est un véritable changement de *mindset* et d'organisation, sur toute la chaîne de production. Il faut accompagner les équipes projet, opérationnelles, pour garantir la bonne maîtrise de cet outil nouveau ». L'agilité de la chaîne amont permettra aux marques de développer des *business models* et des modes de distribution innovants, au plus proche des besoins du client final.



Biographie

Agnès Vernier

Agnès VERNIER, 46 ans, diplômée ESCP, a passé plus de 20 ans dans la mode, au sein de différentes enseignes telles que Movitex, Somewhere, La Redoute, et enfin Vertbaudet, dont elle était directrice de l'offre jusqu'en 2018. Elle crée en 2018 sa société de conseil en marketing et stratégie, afin d'accompagner, notamment via le lien avec les *start-up* de la *fashion tech*, les enseignes de mode dans les enjeux de transformation économique, sociétale et environnementale. Membre du comité d'administration de Fashion Green Hub en 2018, elle participe à l'organisation des événements BtoB Fashion Tech days et Fashion Green days, pour une mode plus responsable, plus moderne et plus rentable. Elle rejoint les équipes Tekyn en décembre 2019 en qualité de Chief Marketing Officer.



De la même manière, des entreprises moins sujettes aux enjeux de collection et de saison comme le groupe Marck & Balsan, spécialiste des uniformes et fournisseur notamment des armées françaises, ont déjà repensé leur processus de production. Aujourd'hui le groupe dispose de 6 sites de production en France, de 3 ateliers en Tunisie et a réussi le pari de la digitalisation et de l'automatisation de sa chaîne de production. Comme l'explique Laurent Marck, Directeur général, « le groupe est aujourd'hui en capacité de proposer à ses clients une offre d'uniformes sur mesure tout en maîtrisant les coûts de production et la qualité de la réalisation ». En effet, les patrons des uniformes sont tous prédéfinis numériquement et saisis par ordinateur. À la suite de la prise de mesure par un artisan tailleur, toutes les mesures précises sont communiquées à la machine robotisée qui va alors découper le tissu selon les mesures. L'uniforme est ensuite réalisé par une couturière professionnelle pour un rendu impeccable. C'est ainsi que l'entreprise familiale Marck & Balsan allie à la perfection le savoir-faire du textile français et les nouvelles technologies.



“

Le groupe est aujourd'hui en capacité de proposer à ses clients une offre d'uniformes sur mesure tout en maîtrisant les coûts de production et la qualité de la réalisation.

Laurent Marck

Directeur général de Marck & Balsan



Biographie

Laurent Marck

Laurent Marck débute son activité professionnelle en tant que jeune entrepreneur en créant en 1992 une société de climatisation. C'est en 1996 qu'il intègre la société Marck (désormais Marck & Balsan), fournisseur des Armées et des Administrations depuis cinq générations, comme Directeur commercial France. En 2000, il prend des participations dans le rachat du groupe Page, spécialisé dans la confection des vêtements d'Image et des uniformes sur-mesure, dont il assure d'abord la direction commerciale puis la direction générale à partir de 2004. La même année, Il entre au capital du Groupe Marck & Balsan et devient Directeur général en 2007, en charge du développement de l'activité industrielle, et des grands comptes France. Depuis 2013, Laurent Marck est Président des filiales : Marck & Balsan, BBA, Sentinel, Sofexi et Directeur Général du Groupe Marck & Balsan.

Les DNVB rebattent les cartes de l'industrie

Innover implique surtout de changer en profondeur les méthodes de travailler. Ce besoin est particulièrement prégnant pour les marques traditionnelles, car avec l'arrivée des « DNVB » (*Digital Native Vertical Brand*), c'est tout le secteur qui se réinvente. Développement d'Internet, des technologies du e-commerce et de leur sécurisation sont autant de changements qui ont fait tomber les barrières à l'entrée du secteur du *retail*, permettant à de jeunes marques de faire leur apparition. Pionnier de cette vague : l'entreprise tricolore Le Slip Français. Très présentes sur le segment mode, ces DNVB se développent sur tous les sous-segments du *retail* : maison-déco, hygiène et beauté, lunetterie et maroquinerie ou encore fleuristes. Elles sont représentées par Gemmyo, Envie de Fraises, Joone, Faguo, Bergamotte, Jimmy Fairly, Typologie et bien d'autres.

Leurs points forts et leurs axes de différenciation sont : le contrôle de la chaîne de production, la maîtrise parfaite du e-commerce et des codes du digital, l'engagement en RSE, et l'accès direct à la donnée.

Aujourd'hui, 86 DNVB organisés en association¹ ont signé la charte de France DNVB qui, au-delà de la condition d'être une marque née en France et payant ses impôts en France, exige que ses adhérents soient engagés pour leurs clients, l'environnement, la société et leurs collaborateurs. Un positionnement en parfaite adéquation avec les attentes des consommateurs et les enjeux de RSE actuels.

Autres points forts : la maîtrise de la donnée client. En effet, la proximité avec le consommateur et la maîtrise des réseaux de distribution permettent de piloter avec précision la satisfaction client, les ventes et ainsi d'améliorer la gestion des stocks.

1. <https://www.france-dnvh.com>



Pour les marques traditionnelles, changer est une nécessité

Ainsi, qu'il s'agisse d'innovations technologiques ou d'innovation en termes de modèle économique (DNVB), les pistes et les inspirations dont peuvent bénéficier les marques traditionnelles sont nombreuses. Elles exigent toutes de faire de la RSE un sujet stratégique central, un projet d'entreprise dans lequel la direction générale s'engage pleinement.

C'est le choix fait par le Groupe Beaumanoir : « Nous avons construit un plan d'actions détaillé, par lequel le Groupe prend des engagements concrets et mesurables : engagement pour des matières plus durables, avec par exemple l'objectif de n'utiliser plus que du coton biologique, recyclé ou du *Better cotton* et de passer au moins à 50 % de matières éco-responsables à horizon 2025 ; engagement dans la collecte de vêtements et construction de partenariats pour assurer une seconde vie aux textiles usagés ; définition de plans d'action RSE au niveau des magasins eux-mêmes pour limiter la consommation d'énergie et optimiser la gestion des déchets. Autant de mesures qui illustrent nos efforts pour transformer nos façons de travailler » rapporte Natacha Arnaud-Battandier, responsable RSE de ce groupe-multi-marques (Cache Cache, Bonobo, Bréal, Vib's, Morgan).

“

Nous avons construit un plan d'action détaillé, par lequel le Groupe prend des engagements concrets et mesurables...

Natacha Arnaud-Battandier

Responsable RSE groupe-multi-marques (Cache Cache, Bonobo, Bréal, Vib's, Morgan)



Biographie

Natacha Arnaud-Battandier

Natacha Arnaud-Battandier travaille depuis plus de dix ans dans le domaine du développement durable. Elle a rejoint le Groupe Beaumanoir en tant que Responsable RSE en 2014, après avoir occupé des postes au sein de départements et de cabinets de conseil spécialisés en RSE, en France et aux Etats-Unis. Natacha accompagne le Groupe, ses marques Cache Cache, Bonobo, Bréal, Morgan, Vib's et La Halle ainsi que l'activité logistique C-Log, dans leur démarche de progrès.

Ces efforts doivent se concrétiser par une volonté presque obsessionnelle de faire différemment, à chacune des étapes de la chaîne de valeur.

- ▶ Dès la construction des collections : les marques doivent davantage intégrer le feedback du terrain et prendre en compte les retours de leurs équipes de ventes. Il est également primordial que les collections soient testées en amont et que la donnée soit utilisée comme un outil de gestion des collections et de support aux équipes de création.
- ▶ Dans les relations avec les fournisseurs : les marques peuvent travailler sur des engagements pluriannuels sur les matières premières ou une coresponsabilité dans l'utilisation des stocks dormants en cas de tissus exclusifs.
- ▶ Dans la gestion des réassorts : Il est vital que les marques s'équipent de solutions ERP innovantes et qu'elles soient à la pointe de la gestion et de l'analyse de donnée pour optimiser à la fois leurs stocks (et éventuellement les transferts entre magasins) mais aussi les prévisions de vente pour les collections à venir.
- ▶ Dans la valorisation des équipes de vente : ambassadeurs de la marque, les vendeurs doivent bénéficier d'une attention toute particulière. Formation, valorisation, promotion sont des leviers pour une force de vente engagée. Les marques doivent aussi leurs collaborateurs sur la gestion des stocks, et les aider à dépasser leur « peur de manquer ».





Conclusion

Ces efforts doivent se concrétiser par une volonté presque obsessionnelle de faire différemment, à chacune des étapes de la chaîne de valeur

Limitier les stocks d'invendus est plus que jamais un enjeu prioritaire pour les marques de mode. Si le défi est de taille, deux évolutions majeures le rendent plus aisé à relever. La première est liée au fait que les consommateurs, qui appellent depuis longtemps de leurs vœux cette transformation, sont désormais prêts à changer leurs comportements d'achat pour y contribuer. La seconde est l'existence d'un réservoir de bonnes pratiques et de solutions technologiques dans lequel la plupart des marques ont déjà commencé à piocher. En bref, deux mouvements décisifs pour contribuer à construire « le monde d'après ».

Chez EY, cette volonté est au cœur de notre ambition **Building a Better Working World**. Elle constitue le fondement de notre approche du conseil, pour aider nos clients à relever l'ensemble des défis stratégiques et opérationnels auxquels ils font face. A commencer par la gestion des stocks et des invendus.

EY | Building a better working world

La raison d'être d'EY est de participer à la construction d'un monde plus équilibré, en créant de la valeur sur le long terme pour nos clients, nos collaborateurs et pour la société, et en renforçant la confiance dans les marchés financiers.

Expertes dans le traitement des données et des nouvelles technologies, les équipes EY présentes dans plus de 150 pays, contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et répondent aux enjeux de croissance, de transformation et de gestion des activités de nos clients.

Fortes de compétences en audit, consulting, droit, stratégie, fiscalité et transactions, les équipes EY sont en mesure de décrypter les complexités du monde d'aujourd'hui, de poser les bonnes questions et d'y apporter des réponses pertinentes.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun représente une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Les informations sur la manière dont EY collecte et utilise les données personnelles, ainsi que sur les droits des personnes concernées au titre de la législation en matière de protection des données sont disponibles sur ey.com/privacy. Les cabinets membres d'EY ne pratiquent pas d'activité juridique lorsque les lois locales l'interdisent. Pour plus d'informations sur notre organisation, veuillez vous rendre sur notre site ey.com.

© 2021 EY & Associés.
Tous droits réservés.

Studio BMC France – 2012BMC278.
Crédits photos : EY ; Shutterstock.
ED None.
Score n°2021-023.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale, juridique ou autre. Pour toute question spécifique, veuillez vous adresser à vos conseillers.

ey.com/fr

Remerciements

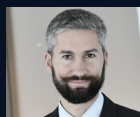
Nous tenons à adresser nos remerciements aux intervenants qui ont apporté leur concours à la réalisation de cette étude en partageant avec nous leur expérience et leur expertise ainsi qu'aux équipes d'EY dont notamment Clara Dormart, Amélie Fournier, Quentin Hacquard, Carla Laïdaoui Pozzo di Borgo, Sylvie Sancho et Diane Van Der Stegen De Schrieck.

Contacts



Julia Amsellem

Associate EY-Parthenon Retail & Consumer Products
+33 1 58 56 18 66
julia.amsellem@parthenon.ey.com



Emmanuel de Villeneuve Esclapon

Associé EY SaT - Valuation, Modeling and Economics
+33 1 55 61 06 40
emmanuel.de.villeneuve.esclapon@fr.ey.com



Emeline Alfandari

Responsable marketing SaT
+33 1 55 61 34 29
emeline.alfandari@fr.ey.com



Quentin Hacquard

Relations médias
+33 1 55 61 35 47
quentin.hacquard@fr.ey.com