

## Quelle est la spécificité de la mode en tant que modèle économique original ?

Christel Carlotti  
Gildas Minvielle

Une jeune française âgée de 15 à 24 ans s'offre en moyenne près de quatre soutiens-gorge et neuf culottes dans l'année<sup>1</sup>. Une Américaine compte en moyenne huit jeans dans son placard et porte régulièrement six d'entre eux<sup>2</sup>. Or il ne semble pas nécessaire de posséder autant de soutiens-gorge ni de jeans pour assurer ses besoins physiologiques, telle la protection contre le froid (premier degré de la satisfaction des besoins<sup>3</sup>), ni même pour répondre à un sentiment d'appartenance sociale (degré trois de la pyramide de Maslow).

La mode, en inscrivant le produit dans un contexte de temps (une époque), et de culture (valeurs partagées), s'ajuste aux aspirations du consommateur, et ce faisant le pousse à acheter bien au-delà de ses besoins, en volume comme en valeur.

Cette superbe performance commerciale tient essentiellement à deux composantes. La première est la valeur immatérielle attachée au produit, tout ce contenu imaginaire de modernité, d'élégance, de décontraction, de codes sociaux, qui joue sur l'estime de soi, voire sur le sentiment de réalisation de soi. Les consommateurs français évoquent ainsi la mode comme un moyen de se distinguer, d'exprimer son originalité, sa personnalité, comme une possibilité de jouer, de s'évader, de compenser<sup>4</sup>. Les marques s'appuient sur ce sentiment de réalisation de soi qu'elles entretiennent savamment. Il ne s'agit donc pas seulement de la fierté de porter un beau vêtement, mais d'un sentiment, généré par l'offre, que le valorisant réside dans la nouveauté, l'objet qui n'est pas encore possédé et qui fait rêver.

La seconde composante réside dans les cycles courts propres à la mode. Ce renouvellement à rythme forcé de l'offre, permet d'une part – grâce à des temps de conception/fabrication courts – de coller au mieux aux aspirations des consommateurs, et d'autre part – via l'introduction régulière de nouveautés en magasin – de susciter la curiosité des chalands et d'inciter à l'achat d'impulsion.

Ces deux composantes de la mode, une valeur ajoutée immatérielle attachée au produit ainsi que des cycles de renouvellement rapides de l'offre ont, durant ces vingt dernières années, modelé un système original et performant. Mais peut-on parler de modèle économique de mode ? Si modèle économique il y a, dans quelle mesure constitue-t-il un parangon marketing, logistique et commercial pour d'autres secteurs ?

### La dématérialisation de l'économie de mode

Le secteur textile-habillement est emblématique de la mondialisation. En premier lieu, parce qu'il a été au cœur de la révolution industrielle grâce aux innovations intervenues dans les secteurs de la filature et du tissage à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle en Angleterre, mais également, parce qu'il est le seul secteur présent dans la plupart des pays du monde, quels que soient leurs niveaux de développement. La confection, qui n'a jusqu'à présent jamais connu d'automatisation, reste essentiellement une industrie de main-d'œuvre ne nécessitant qu'un faible investissement initial. Cette spécificité a favorisé son développement dans les pays les moins avancés (l'habillement totalise par exemple plus de 70 % des exportations du Bangladesh ou du Cambodge<sup>5</sup>).

Le fait que le secteur textile soit présent sur tous les continents a contribué à exacerber la concurrence internationale. Les confecteurs des pays industrialisés ont souffert de la pression sur les prix exercée par les pays à bas salaires. Un mouvement de délocalisation de la production d'habillement s'est ainsi amorcé à partir des années soixante-dix en Allemagne et dans les

années quatre-vingt en France. L'Allemagne a ainsi figuré parmi les premiers pays européens à délocaliser sa production d'habillement dans les pays d'Europe de l'Est dont le savoir-faire trouve son origine dans la fabrication de pièces à manches pour l'armée soviétique. Le mouvement de délocalisation de l'industrie allemande s'est d'abord opéré pour pallier une pénurie relative de main-d'œuvre. La main-d'œuvre, en général plus qualifiée en Allemagne qu'en France, se tournait en effet plus volontiers vers l'automobile. La délocalisation apparaissait alors comme le seul moyen de développer le secteur de l'habillement en Allemagne<sup>6</sup>.

Les délocalisations en France se sont, en revanche, développées plus tardivement dans les années quatre-vingt vers les pays du Maghreb et correspondaient à une recherche de gains de compétitivité des grandes entreprises de confection françaises de l'époque (Devanlay, Biderman, Playtex, etc.), grâce à des coûts salariaux sensiblement inférieurs. Si ces délocalisations se sont accompagnées d'une certaine désindustrialisation sur le territoire national, il reste que l'organisation de la filière continuait de reposer pour une grande part sur une logique industrielle, dans la mesure où les marchés de consommation restaient alimentés par les produits confectionnés par les fabricants en France ou au Maghreb, et distribués par les grands magasins et indépendants multimarques. En 1985, le commerce indépendant multimarque était de loin le premier circuit de distribution en France, avec une part de marché de 38 % de la consommation textile-habillement en valeur.

Par la suite, la concentration de la distribution, qui s'est accélérée sous l'impulsion du développement des chaînes spécialisées à partir de la fin des années quatre-vingt, a conduit à précipiter le déclin du commerce indépendant multimarque. En conséquence, les industriels de l'habillement ont été confrontés à une contraction importante de leurs débouchés. Nous sommes ainsi pas-

sés d'un paradigme à un autre en une vingtaine d'années : après avoir été pilotée par les activités industrielles, la filière est dorénavant conduite par les distributeurs. En France, le taux de concentration de la distribution dépasse aujourd'hui les 70 % (somme des parts de marché de tous les circuits de distribution, hors commerce indépendant multimarque et marchés et foires).

La distribution concentrée a marqué son emprise sur les marchés sans pour autant détenir de moyens de production. Le secteur de la mode tend ainsi vers une certaine dématérialisation caractérisée par une externalisation des activités manufacturières. Le lien avec la consommation est devenu stratégique : c'est l'aval de la filière qui détient l'information de consommation et s'appuie sur cette information pour créer ses produits nouveaux. La distribution, du fait des volumes qu'elle achète, représente le donneur d'ordres le plus puissant : elle concentre des marges plus importantes que l'amont et détient le pouvoir de négociation.

Le secteur de la mode se caractérise ainsi par la domination de la distribution concentrée sur le marché et tout l'amont de la filière : elle conçoit son offre au plus près des attentes de consommateurs, et pilote la fabrication grâce à une connaissance suffisante des processus amont. Les marques se sont progressivement ralliées à ce modèle dématérialisé, recentrant leur valeur ajoutée sur la création et se délestant pour nombre d'entre elles de leur outil de confection. L'ensemble du marché de la mode (habillement et accessoires) se caractérise ainsi aujourd'hui par l'importance accordée à la création du produit, son style, ses codes, tout un contenu esthétique porteur d'imaginaire. Cette valeur ajoutée, immatérielle, repose d'un point de vue économique sur un équilibre savamment orchestré entre la création et la gestion au sein des entreprises de mode. Qu'il s'agisse d'un créateur qui imprime son style à une collection, ou d'une armada de stylistes à l'affût des dernières tendances comme chez les fameuses chaînes H&M ou Zara, leur rôle est essentiel.

## L'économie de la série limitée

L'orchestration de cet apport via le marketing, la logistique, la gestion transforme ces essais créatifs en rouleaux compresseurs commerciaux. Certes d'autres secteurs introduisent également de la création dans leur offre, mais la mode présente cette double spécificité de la radicalité du renouvellement des gammes de produit, et de la saisie de l'instant.

Chaque saison, c'est la page blanche... ou presque. La grande chasse d'eau. Les soldes balaient les « fins de séries », permettant deux fois par an l'avènement du « tout nouveau tout beau ». Quand d'autres secteurs ajoutent prudemment une ou deux références nouvelles à une gamme déjà éprouvée et le plus souvent vieille de plusieurs années, l'habillement propose une collection entièrement nouvelle qui crée l'événement. Si la rupture d'ensemble est nette – une nouvelle page s'écrit chaque semestre – le produit nouveau est le fruit d'une évolution plus que d'une révolution. L'écriture reste la même, le texte évolue de chapitre en chapitre.

Ce type d'écriture engendre certaines particularités. Le produit est sacrifié prématurément, bien avant la fin de sa courbe de vie naturelle, au profit d'un autre qui promet une meilleure rotation. Certes des produits « basiques » ou « intemporels » dont on fait varier le coloris, le détail, parfois même rien du tout, font office de produits « vache-à-lait »<sup>7</sup>. Il s'agira par exemple d'un pantalon droit noir, d'un T-shirt ou d'un pull-over à la forme sobre et moderne. Mais les produits fantaisie, avec des particularités de coupes, d'ornements, n'auront pas cette seconde chance à l'identique. Le fait de retirer le produit de la vente avant que son potentiel commercial ne s'épuise appelle un surinvestissement en création et développement de produits nouveaux.

Cela dit, le nouveau est inconnu, donc commercialement risqué. Assurer le chiffre d'affaires de la saison à venir suppose alors un subtil dosage entre le nouveau, appelé à séduire (et sans lequel il n'y a pas de « sur-

équipement », d'où son poids dans les collections), et le connu appelé à « garantir » un niveau minimal de ventes... avec la part de risque due au fait que le produit connu appartient déjà au passé, ses performances également. L'équilibre entre création (le nouveau) et gestion (le mesurable) est donc fragile : la mode entraîne des modèles d'affaires instables. Les maisons de mode s'appuient généralement sur une forme d'« expérience de renouvellement », en dosant de façon empirique la part de nouveauté. La remise en cause permanente de l'offre et les constants arbitrages entre impératifs de renouvellement et impératifs de sécurisation du chiffre d'affaires en phase de construction de collection, sont un autre trait caractéristique du secteur de la mode. Les prises de décision sur un nouveau modèle sont fréquemment collégiales, et le fruit d'atermolements. Le gong des délais vient généralement clore les débats, générant une intense activité de dernière minute, les veilles de défilés par exemple.

Une autre particularité du secteur de la mode est qu'il vit des équilibres économiques éphémères. Les succès comme les échecs sont rapides. Un produit juste, en phase avec les aspirations du moment et le positionnement de la marque ou de l'enseigne, connaît un engouement instantané et des résultats commerciaux immédiats. Car les consommateurs sont à l'affût. Mais la nouvelle saison amenant un contexte de mode nouveau, la réussite ou l'échec valent pour six mois. Les outils de gestion n'ont pas inversé cet équilibre instable en équilibre stable. Ils n'ont pas permis de prolonger le succès commercial. Ils permettent une lecture affinée du passé (grâce au suivi des ventes), non pas une lecture du futur ni une lecture de mode. La prééminence de l'outil a même focalisé certains distributeurs sur une vision apparemment sécurisée tournée vers le passé, entraînant ainsi l'érosion de leurs ventes en quelques saisons sur un marché de mode éminemment conjugué au présent.

## Le cycle, spécificité de mode

La double nécessité de créer de la valeur ajoutée immatérielle et de vendre a conduit à des équilibres – certes précaires, mais performants – entre création et gestion, voire entre créatifs et gestionnaires. Le produit issu de ce binôme est lui-même éphémère puisqu'il s'inscrit dans un temps court, la saison. La gestion de cette instabilité, de ces cycles rapides, est au centre du système de mode.

Ces cycles courts confèrent bien des avantages commerciaux et placent le produit de mode sur le devant de la scène marketing. Ce type de fonctionnement présente deux atouts majeurs : le premier est de coller aux aspirations des consommateurs (*pull*), le second est de susciter de nouveaux besoins (*push*). En effet, le fait de remplacer artificiellement un produit avant sa fin de vie par un autre produit, pressenti comme mieux adapté au contexte de mode pour la nouvelle saison, pousse l'offre à répondre au mieux à un segment de marché. L'exigence marketing prime ici sur l'exigence comptable qui conduirait à amortir autant que faire se peut les frais de conception et mise au point du produit, frais relativement faibles dans l'habillement. Ces améliorations permanentes du produit sont autant de tests en grandeur réelle. De plus, ces réponses sans cesse adaptées modifient elles-mêmes les repères de marché, et contribuent ainsi à l'évolution des aspirations des consommateurs. La poussette pour bébé fonctionne depuis des générations avec quatre roues. L'introduction de la poussette jogger a créé un engouement pour un produit au design modernisé et valorisant, conférant au possesseur de l'objet un statut de parent moderne. Les joggers n'en sont plus, loin s'en faut, les seuls utilisateurs. Ce nouveau modèle a également poussé certains parents à remplacer leur poussette devenue trop classique. Le principal avantage de la mode via le renouvellement des produits est ainsi d'inciter au rachat alors que le besoin premier de s'équiper est déjà satisfait. La nouveauté crée la rareté sur un marché saturé d'offres.

Cette notion de cycle, essentielle au modèle économique de mode recouvre une pluralité de systèmes et d'unités de temps. On peut distinguer des cycles subis, liés aux processus industriels et temps de fabrication, des cycles suivis, liés à la mode et aux saisons, et des cycles voulus, liés à l'actualisation de l'offre au sein d'une saison. Cette articulation permet de mettre en évidence les leviers marketing et économiques développés dans le secteur de la mode.

Les cycles subis, tout d'abord, reposent sur les temps d'élaboration du produit. S'il est vrai que les temps de teinture ou de confection sont difficilement compressibles à un certain degré de productivité, il n'en demeure pas moins que l'habillement de mode a su développer des chaînes de valeur originales lui permettant d'exploiter au mieux ces différents types de délais. L'optimisation « industrielle » des délais repose sur la capacité à anticiper, s'engager sur les délais longs (la fabrication du tissu) et retarder au maximum les délais courts (la confection). Le distributeur ou la marque anticipe ses besoins en fonction de ses prévisions de ventes et réserve des métrages qu'il lancera en confection au fur et à mesure de ses ventes. Certains distributeurs réservent même des écrus, ce qui leur permet de désigner le coloris ou l'imprimé au plus tard. Si le succès commercial n'est pas au rendez-vous, le tissu pourra être réutilisé sur un autre modèle, voire bradé.

Au-delà d'une optimisation des délais, ce système permet de réduire les risques liés à la caractérisation anticipée du modèle. Le coloris par exemple est une composante déterminante du choix d'un produit par le consommateur. C'est également pour le concepteur de l'offre un facteur particulièrement sensible à l'erreur<sup>8</sup>, devant le modèle ou la taille. La désignation retardée du coloris permet ainsi d'être au plus près de la demande du moment, donc de multiplier les ventes.

Cette maîtrise de cycles industriels conduit à une forme de paradoxe. Les distributeurs et marques qui centrent leur valeur ajoutée sur la création du produit et se délestent autant

qu'ils le peuvent de la production, sont amenés à s'engager en amont dans la connaissance et le pilotage du processus industriel afin de conjuguer au mieux ces délais incompressibles. La dématérialisation de l'économie de la mode se conjugue donc avec une forme d'expertise de la production. Citons la chaîne Zara pour sa maîtrise de ce paradoxe.

Si cette maîtrise des temps liés à l'outil industriel est utile, ce n'est pas celle qui sous-tend principalement le système. La mode se caractérise en effet, bien au-delà de ses processus de fabrication, par ses cycles saisonniers. Les rituels biannuels, propres à la mode, sont uniques. Ils rythment l'activité des maisons de mode, de la conception à la commercialisation. D'abord les salons de tissus, les défilés, tiennent lieu de repères pour le calendrier de la profession : ils lancent la saison. Ensuite, c'est l'arrivée des nouvelles collections en magasin qui marque le rendez-vous des consommateurs avides de découvrir les nouveautés. 85 % des Italiennes<sup>9</sup> déclarent ainsi qu'elles s'adonnent à un shopping systématique en début de saison.

Ces cycles suivis par l'ensemble du secteur relèvent de la conjugaison de l'évolution des tendances de la mode et du passage à la saison d'été ou d'hiver (même si le critère de réponse physiologique d'adaptation aux températures extérieures tend à s'estomper). Ces rythmes entraînent une irrégularité d'activité pour nombre de fabricants spécialisés (balnéaire, lainages) qui réalisent en quelques mois leur chiffre d'affaires de l'année, et voient en outre leur activité fluctuer à l'extrême en fonction des tendances (mode de l'imprimé, de la dentelle, du lin).

Les tendances en question se caractérisent par des cycles d'amplitudes très diverses, qui vont de plusieurs années à quelques semaines. Il s'agit ici encore de construire un équilibre délicat entre une offre sécurisée qui s'appuie sur des tendances longues (le retour en grâce de la jupe) à moyenne (la jupe déstructurée a vécu plusieurs saisons),

et une dynamisation de l'offre qui s'appuie sur des tendances courtes (le jupon à volants avait réalisé d'excellents scores le temps d'une saison) à ultra-courtes (un motif, un esprit spécifique, qui n'aura une durée de vie que de six à huit semaines). Un même produit combine parfois des tendances longues et courtes : la jupe sera remise en mode au fil des saisons sur des coupes et matières différentes.

Le suivi de ces cycles de mode est propre à chaque marque ou enseigne. C'est un arbitrage entre l'expression de l'identité d'une maison de mode et des tendances annoncées ou pressenties. C'est également une capacité interne de réaction de la marque à ces évolutions de tendances. Une offre haut de gamme requiert des temps de création et développement produit plus longs qu'une offre de distributeur qui va s'inspirer de créations existantes d'autres marques, et pour qui la vitesse de mise sur le marché prime sur la qualité de mise au point.

Ces cycles suivis ne sont pas sans évoquer une vie propre au secteur de la mode avec ses renouvellements complets d'offres (son printemps), ses rituels de passage (cérémonies des défilés, sacrifice des soldes), ses temples (les boutiques), et l'univers quasiment perçu comme sacré de la haute couture, de ses artisans d'art, du luxe. Lorsque les consommateurs parlent de mode, ils disent ainsi « c'est la vie », « on se sent vivant »<sup>10</sup>.

Le troisième type de cycle, le cycle voulu, va plus loin. Il repose sur un fort degré de maîtrise des cycles subis et suivis qui permet de pousser à l'extrême cette notion de rythme, et d'user de ce levier pour stimuler encore les ventes. Cet usage ultime de la mode en tant que levier commercial et marketing est le propre de l'habillement et de l'accessoire, sur le marché féminin notamment. Le rythme s'accélère. En 2006<sup>11</sup>, l'offre s'articulait en moyenne autour de deux collections par saison, soit quatre collections par an. En 2010, les plus grands distributeurs et marques européens prévoient de passer à plus de trois collections par saison en

moyenne, soit 6,8 collections par an. De plus, 86 % d'entre eux disent apporter des nouveautés entre ces collections. Ce fabuleux levier de ventes que constitue le renouvellement accéléré des collections en magasin est peu à peu adopté par la plupart des marques et distributeurs, bien entendu sur le bas et le moyen de gamme, mais peu à peu également sur le haut de gamme.

Si cet objectif de renouvellement converge, les méthodes divergent. On peut ici distinguer les actualisations anticipées des actualisations réactives. Les premières sont planifiées. Les temps d'élaboration demeurent relativement longs. Ce sont d'une part les collections conçues sur un rythme classique (en moyenne onze mois à l'avance) comme pour les « collections croisières » dans le haut de gamme. Ce sont d'autre part les « mini-collections » conçues en moyenne 5 mois avant le début de la saison. Les livraisons sur le point de vente sont cadencées, sur un rythme mensuel à hebdomadaire dans le moyen à bas de gamme. L'appétit de consommation de la cliente est stimulé ; le produit est semi-frais. Cette forme d'actualisation anticipée, permet un compromis acceptable entre les risques commerciaux liés à une trop forte anticipation des tendances, d'une part, et les difficultés inhérentes à une production de dernière minute, d'autre part. Cet apport de nouveauté va crescendo : il représentait en 2004 environ 13 % des approvisionnements en valeur des distributeurs et marques européens ; il constitue aujourd'hui environ 25 % de leurs achats.

Les actualisations réactives reposent sur des prouesses organisationnelles : le produit est conçu et livré en cours de saison sur un délai de trois à huit semaines. Le circuit de distribution est intégré, ce qui permet des décisions rapides d'achats et d'allocations aux points de vente. Les achats jouent, pour les délais les plus courts, sur des stocks de tissus ou d'écrus disponibles, et le plus souvent sur des capacités de production proches (près de 60% des productions en cours de saison s'appuient sur des tissus achetés en Europe, tissus ensuite généralement confectionnés en Europe ou dans les

pays du Bassin méditerranéen). Ces lancements s'appuient sur des tendances qui s'affirment en cours de saison ou sur des propositions nouvelles de créateurs. L'appétit de consommation de la cliente est comblé ; le produit est ultra-frais. Le processus d'approvisionnement est périlleux : aucun rattrapage n'est possible en cas de problème de production, tant l'engouement pour le produit et la saison sont éphémères. La part de cet ultra-court terme, liée à un processus d'achat et de logistique, n'est ainsi passée que de 12 % à 15 % des approvisionnements en valeur au cours des trois dernières années.

En d'autres termes, si la machine s'emballe et les rythmes s'accroissent, ce n'est que sur des processus bien huilés. Ces processus sont entièrement tournés vers le consommateur qui doit percevoir un intérêt nouveau, donc avoir envie d'acheter, à chaque visite en magasin.

### **La géographie originale de l'économie de mode**

La spécificité du secteur de la mode, tient ainsi en grande partie au renouvellement de plus en plus rapide des collections en cours d'année et à son corollaire : la prééminence de la toute dernière collection, faisant table rase des fins de séries qui finiront prématurément leur cycle de vie lors des soldes. La géographie du secteur textile est tout entière modelée par cette spécificité. Là où d'autres secteurs concentreraient massivement leurs approvisionnements en Asie dans un souci de rationalité économique (la Chine produit par exemple 70 % des jouets dans le monde), le secteur de la mode adopte pour une grande partie de ses achats un mode de fonctionnement plus mesuré (petites séries, production proche).

Comme nous l'avons déjà évoqué, le véritable moteur de la consommation, notamment en vêtements féminins (la consommation de vêtements féminins représente, à elle seule, la moitié de la consommation d'habillement en valeur en France, contre 30 % pour les vêtements masculins et 20 % pour les vêtements pour

enfant), réside dans le renouvellement rapide des produits, ce qui stimule l'appétit des consommateurs. Les chaînes spécialisées, en bousculant le rituel des deux collections par an au profit de la multiplication des minis collections, ont bâti leur succès en partie sur cette stratégie.

La spécificité du *sistema moda*, comme disent les Italiens, conduit le plus souvent les acheteurs européens à adopter une stratégie qui combine les approvisionnements en Asie et le *sourcing* en zone proche. Outre une meilleure répartition des risques monétaires entre la zone dollar et la zone euro, cette stratégie est indispensable pour pouvoir augmenter le nombre de collections proposé chaque année. De plus, un *sourcing* diversifié permet de valoriser les savoir-faire spécifiques des différentes régions du monde (on pourra ainsi se tourner vers le Maghreb pour la jeannerie, vers l'Inde pour les broderies ou vers la Roumanie pour les pièces à manches).

Parmi l'ensemble des vêtements consommés en Europe, plus de la moitié en valeur ont été produits dans la zone Euromed (Union européenne et pays du Bassin méditerranéen réunis). Les pays du Bassin méditerranéen, s'ils ont connu une certaine érosion de leur position concurrentielle sur la période récente, restent cependant des fournisseurs privilégiés des marchés européens. L'ensemble des pays du Bassin méditerranéen représente aujourd'hui plus de 20 % des approvisionnements européens d'habillement en valeur (hors importations intra européennes). Les cycles de mode contribuent ainsi à préserver l'activité des pays méditerranéens et permettent aux donneurs d'ordres européens de diversifier leurs approvisionnements pour équilibrer les risques liés à une trop forte dépendance vis-à-vis d'un fournisseur unique.

Le nombre de pièces commandées au Maroc et en Tunisie est souvent constitué de petites séries, mais il peut également représenter des volumes importants lorsqu'il émane de chaînes spécialisées aux nombreux points de vente. Les confectionneurs

des régions méditerranéennes se sont spécialisés dans ce que les Italiens appellent le *pronto moda* ou *fast fashion* en misant sur la réactivité et le raccourcissement des délais de fabrication. C'est ainsi que le dynamisme des exportations marocaines en 2006 sous l'impulsion des commandes de l'Espagne atteste que certaines chaînes spécialisées pratiquent un *sourcing* diversifié et complètent leur panel de sous-traitants nationaux par un approvisionnement dans les régions méditerranéennes. Le groupe Inditex (Zara, Massimo Dutti, Bershka, etc.) est ainsi en passe de devenir le plus gros client du Maroc.

Si les fournisseurs des pays du Bassin méditerranéen proposent une alternative d'approvisionnement plus onéreuse aux donneurs d'ordres européens (en raison de coûts salariaux trois fois supérieurs à ceux de la Chine), ces derniers seront en contrepartie livrés plus rapidement et sans se voir imposer des quantités de commandes très importantes (contrairement aux producteurs asiatiques). La vitesse et la souplesse (production de petites séries) constituent ainsi une valeur marchande dans le secteur de la mode.

### **La mode : un modèle économique original, spécifique**

Tous les secteurs de biens de consommation et services à la personne développent peu ou prou des offres à la conception et au design actualisés qui invitent au rachat. Ils en ont en tout cas le potentiel. La mode s'imisce partout. C'est précisément parce que la mode, d'une part, colle au plus près aux aspirations des consommateurs, et pas seulement à leurs attentes fonctionnelles mais bien au-delà à leur besoin de se valoriser par l'objet ou la prestation choisie, et d'autre part, incite à un renouvellement prématuré donc à une surconsommation du produit, qu'elle peut être posée en modèle marketing et commercial.

Cependant, aucun secteur, hormis ceux du vêtement de la chaussure et de quelques

accessoires, n'a modelé de système capable de susciter une consommation qui surpasse à ce point les besoins d'équipement de la personne. Là où les entreprises de mode construisent des modèles originaux et instables, les autres secteurs recherchent d'abord une pérennité de leur modèle d'affaires. Là où la mode joue sur des cycles et sacrifie des produits encore frais lors de soldes biannuelles, les autres secteurs privilégient la rentabilisation de leurs investissements industriels et les transitions progressives entre anciennes et nouvelles gammes. Dans la mesure où nul ne se risque à suivre ce système de fonctionnement propre à la mode, peut-on le qualifier de modèle ? Peut-il se poser en référence ?

Le modèle économique recouvre trois types d'approches : les modèles économiques des entreprises (*business models*), les organisations économiques des sociétés et les modèles mathématiques de l'économie. Quoi qu'il en soit, le modèle économique s'appuie, pour schématiser un système de fonctionnement et d'échanges, sur des arguments logiques, généralement quantifiables et vérifiés. Quantifier la création, modéliser et vérifier des équilibres instables, variés et éphémères, pondérer le degré de renouvellement d'une offre semblent antinomique avec ce qui sous-tend toute la construction de mode : l'intuition. La mode ne serait donc pas un modèle. La mode serait même un anti-modèle car sans cesse en recomposition d'un équilibre non éprouvé et éphémère.

Au vu de ce système de mode, on peut même se demander si la notion même de modèle ne nuit pas à la performance économique... Poussons artificiellement le raisonnement. Le modèle stable est éprouvé, donc duplicable et dupliqué. Lorsque des entreprises concurrentes se battent sur les mêmes marchés avec les mêmes armes, il advient un moment où les produits et les services sont comparables aux yeux des consommateurs. La concurrence se fait par les prix. L'enjeu pour les entreprises va consister à prendre des parts de marché aux entreprises concurrentes, sur

un marché déjà équipé donc de renouvellement, au lieu de se centrer sur les nouveaux besoins des consommateurs. Une offre stable, donc inerte, conduit également à une inertie des consommateurs. Le modèle se paupérise ainsi peu à peu, à moins que l'une des structures s'aventure hors du modèle où elle cherchera un nouveau souffle. Le modèle, en se posant strictement en modèle, conduirait alors à sa propre fin.

La mode, à l'inverse, est un nouveau souffle permanent. D'une part l'offre évolue sans cesse. D'autre part, le secteur est constitué d'une multitude d'entreprises de tailles diverses dont l'objectif permanent est double : coller aux aspirations de leur cible et développer des offres originales pour se différencier des entreprises concurrentes aux positionnements proches. Les modèles d'entreprises les plus observés aujourd'hui (H&M, Zara, Mango pour ne citer que ceux-là), s'avèrent fondamentalement différents les uns des autres. Or ces équilibres originaux et instables (risqués car reposant pour une large part sur des produits aux performances commerciales inconnues) sont parvenus à produire des succès internationaux. La spécificité de la mode en tant que modèle économique original tiendrait ainsi à sa caractéristique plurielle, précaire... et humaine. Humaine car s'appuyant sur la projection intuitive d'un positionnement, sur une vision produit. Humaine car s'appuyant sur un équilibrage interne aux entreprises (aux « maisons » de mode) de personnalités créatives et gestionnaires.

S'il est vrai que la folie créative remet sans cesse du carburant dans la machine, tandis que la rigueur gestionnaire couplée à l'intuition filtre, sélectionne ; s'il est vrai que les calendriers et la réactivité de quelques distributeurs poussent la machine à avancer à un rythme de plus en plus soutenu, il n'en demeure pas moins que le système a cependant ses limites, et non des moindres. Surconsommation, gaspillage, nécessité de recyclage, pollution (champs de coton buveurs d'eau et de pesticides, teintures, carburants nécessaires aux transports inter-

nationaux, etc.), sous-rémunération d'ouvrières « lointaines », sont autant de potentielles remises en cause du système... mais là encore, la mode a la possibilité d'être pionnière en matière de solutions, dans la mesure où ses propositions rencontrent la sensibilité des consommateurs.

La mode en tant que repère esthétique touche certes tout notre environnement (produits et services), modèlè notre perception des offres de produits et services. Il s'agit ici de renouvellement via le design, renouvellement qui stimule l'achat. Mais la mode en tant que système économique ne modèlè qu'une partie de notre environnement, celle du vêtement, de la chaussure, de quelques accessoires, qui sont les seuls secteurs ayant développè cette prouesse marketing à nous pousser à une consommation dépassant largement nos besoins. Seul ce système ose le renouvellement complet de l'offre tous les six mois. Il crée de nouveaux standards qui rendent les anciens obsolètes et simultanément propose une offre qui répond à ces nouveaux standards, sur des rythmes accélérés. Ces performances création-temps dessinent en amont une géographie mondiale de fabrication éclatée en zones coûts-temps-savoir-faire. Elles dessinent en aval des modèlès d'affaires variés et précaires (car sans cesse en recomposition d'un difficile équilibre entre création et gestion) mais fortement porteurs de valeur ajoutée et commercialement efficaces. La mode est peut-être appelée à rester un modèlè économique original. Un modèlè unique, pionnier, différent.

Christel Carlotti, Consultant, IFM  
Gildas Minvielle, Responsable de l'Observatoire économique, professeur, IFM

1. Nathalie Gennèrat, « Le marchè de la lingerie », rapport IFM, 2006.

2. *Lifestyle Monitor*, Cotton Incorporated, denim issue 2005.

3. Abraham Maslow, « A Theory of Human Motivation », in *Psychological Review*, vol. 50, n° 4, 1943.

4. « Quelle offre customisèe pour le textile et l'habillement ? », rapport IFM pour Up-Tex, mars 2006.

5. Source Organisation mondiale du commerce : statistiques du commerce international 2006.

6. E.M. Mouhoud, *Changement technique et division internationale du travail*, Paris, Economica, 1992.

7. Matrice BCG, mise au point à la fin des annèes 60 par le Boston Consulting Group : le produit « vache-à-lait », qui gènère de fortes ventes sur un marchè arrivè à maturité, demande peu d'investissements et gènère une marge importante.

8. Laurent Raoul, étude XL Conseil, 2007.

9. « Les nouveaux comportements de consommation d'habillement des europèens. Quels enjeux pour la distribution à l'horizon 2005-2010 ? », rapport IFM pour Défi, 2003.

10. « Quelle offre customisèe pour le textile et l'habillement ? », *op. cit.*

11. « Où va la mode ? Les stratègies d'achats des grands distributeurs et marques europèens », rapport IFM pour Tissu Premier, janvier 2007.