

La
Fabrique

L'ÉCOLE
DES MÉTIERS
DE LA MODE
ET DE LA
DÉCORATION

L'OBSERVATOIRE

L'OBSERVATOIRE DE LA FASHIONTECH

Regards sur les tendances technos de la mode et de la décoration

N°9 - OCTOBRE 2018



GRAND ANGLE

PLUS DE FLEXIBILITÉ EN PRODUCTION

Une fashionweek en éclipçant une autre, la planète mode semble ne jamais vouloir quitter nos écrans. New York, Milan et Paris ont défilé rien qu'en septembre et ce n'est qu'un début. Le calendrier de l'univers du textile-habillement est particulièrement soutenu, et oblige tous les acteurs du secteur à démultiplier leurs offres. Malgré cette marche forcée qui vire au marathon, les chiffres de la consommation de prêt-à-porter en France ne décollent toujours pas. Certes les marques qui défilent aux Fashion weeks ne ciblent pas prioritairement notre marché national, pour autant bon nombre de maisons de mode et de luxe affichent des résultats en demi-teinte dans leurs divisions prêt-à-porter à une échelle mondiale. Pour se faire une idée plus précise de ce phénomène, il faut observer plusieurs facteurs : structure des référentiels produit, prévision des ventes, risque créatif.

La première difficulté réside dans l'étendue des collections et des référentiels produits dans le vêtement. La maroquinerie est souvent plus rentable notamment car le nombre de modèles et de tailles proposés est plus limité. Pour le vêtement, on doit couvrir entre dix et quinze tailles pour répondre au maximum de morphologies. Quand on rajoute les coloris, on multiplie les possibilités par deux ou trois (on est déjà rendu à vingt ou quarante-cinq SKU¹ pour un même modèle). Ensuite une collection peut s'étendre de dix à trente modèles (donc deux cent à mille trois cent cinquante SKU pour la collection). En maroquinerie, on a entre cinq et vingt modèles en collection, souvent reconduits, déclinés entre deux et cinq tailles, avec disons trois coloris permanents et deux animations, soit cinquante à cinq cent SKU. Donc les référentiels produit en prêt-à-porter sont en moyenne trois fois plus étendus que ceux de la maroquinerie.

« La distribution de prêt-à-porter en France telle que nous la connaissons depuis les années 90 peine à conserver sa rentabilité. »

Les derniers chiffres publiés par l'Institut Français de la Mode sur la consommation de prêt-à-porter en France nous montrent qu'en 2017, près d'un vêtement sur deux a été acheté en solde. La distribution de prêt-à-porter en France telle que nous la connaissons depuis les années 90 peine à conserver sa rentabilité. Le vêtement comme il est produit aujourd'hui et comme il était produit hier était rentable car on avait le temps de le vendre correctement, c'est-à-dire à la bonne personne, au bon moment et au meilleur prix. Ces 50% récurrents de vêtements vendus en solde grèvent les marges c'est pourquoi les marques pour ne pas dégrader trop violemment leur rentabilité vont anticiper cette démarque et augmenter à priori la marge initiale pour absorber le coût des invendus ou des « mal-vendus ». On voit vite s'installer le cycle vicieux de l'augmentation des prix, des soldes sans fin et des clients de plus en plus douteux quant à la valeur intrinsèque du produit.

Faire naître le désir, et le satisfaire

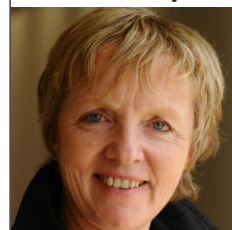
Aujourd'hui le nombre de collections a fortement augmenté, les marques de mode pour certaines présentent six défilés par an en prêt-à-porter. L'idée pour ces maisons est de rester présentes à l'esprit des clientes et des amateurs de mode. L'apport de l'instantanéité des réseaux sociaux tels qu'Instagram est indéniable mais à double tranchant : certes les marques sont présentes quasiment en continu aux yeux du public, mais le désir créé est difficile à satisfaire puisque les vêtements sont rarement mis en magasin le lendemain du défilé.

Certains ont essayé de trouver des solutions pour rendre accessibles immédiatement les produits, mais de manière générale cela reste très compliqué. Si l'efficacité de la logistique a réduit significativement les délais de transport ces dernières années, nos méthodes de production et donc les temps de production n'ont eux, pas réellement évolués.

Certains acteurs comme Asphalt, ont questionné et repensé la chaîne de valeur du vêtement, en plaçant la vente avant la production.

ÉDITO

Loin des podiums



Chantal Fouqué
Directrice de La Fabrique

Si le Made in France convainc de plus en plus de consommateurs de mode, la production française peine à trouver les talents de demain. Dans le textile-habillement plus que dans d'autres industries, recruter de jeunes professionnels formés aux techniques de développement produit et d'industrialisation devient la préoccupation principale de bon nombre de dirigeants d'entreprise. L'image d'un secteur en perte de vitesse, délocalisant ses activités persiste dans l'esprit des étudiants et de leurs parents, alors même que le nombre de postes non pourvus augmente de manière notable. Plus que leur passé de décroissance économique, c'est surtout le manque d'attractivité des activités manufacturières, jugées désuètes, dévalorisantes ou peu épanouissantes qui rebutent les nouvelles générations.

Ces sujets sont au cœur des débats des différentes instances dans lesquelles je siège, telles que le Conseil National de l'Industrie, ou le Comité Stratégique de Filière des industries de la mode et du luxe et semblent devenir une "grande cause nationale" aussi bien pour les pouvoirs publics que pour les fédérations professionnelles.

Toutefois, l'accélération technologique que nous connaissons actuellement nous permet d'imaginer collectivement une Industrie 4.0 de la mode dans laquelle les jeunes générations pourront se projeter et s'épanouir pleinement.

En connaissant sa communauté de consommateurs et en les impliquant très tôt dans le développement du produit, grâce à des enquêtes, cette jeune marque crée un produit qui est vendu en précommande avec un tarif qui croît au fur et à mesure que la mise sur le marché approche. Avec ce fonctionnement en « campagne jean », « campagne pull » ces nouveaux entrants arrivent à trouver assez vite une rentabilité dans leurs productions sans passer par la case soldes.

Ce premier schéma a l'avantage de fonctionner rapidement et de permettre à une marque de se constituer habilement une marge, sur des grands basiques que l'on pousse vers le client. Toute fois ce modèle de contrainte où l'on impose au client un vêtement qu'il a peut-être en partie construit ne permettra pas de couvrir toutes ses envies.

Si un pantalon peut sans trop de risque être précommandé, le vêtement « coup de cœur » ne sera apprécié que lorsqu'il sera vu. Ces pièces « coup de foudre » sont compliquées à gérer commercialement parlant, pour les marques car elles présentent beaucoup plus de risques, notamment au niveau de la direction artistique. Elles sont créées non pas avec la certitude de trouver un client, mais par nécessité en quelque sorte, pour porter l'image de marque, la vision du créateur pour la collection, sans quoi les basiques n'auront pas réellement d'intérêt.

Dans ces cas-là, il devient important de produire les justes quantités sans pour autant pouvoir les évaluer à l'avance. Par exemple quand une marque comme Balenciaga lance sa paire de Pantashoes Knife en sequin bleu lagon, son ambition est de dynamiser sa ligne d'escarpins par une pièce forte qui va tirer tous les autres modèles sans pour autant avoir l'assurance que toutes les boutiques la commandent. En réalité seules deux ou trois boutiques l'auront effectivement en stock.

La question alors est de savoir comment porter ce « produit-message » aux yeux du client sans nécessairement avoir en boutique la dite paire de chaussures.

Ces pièces image, à risque, doivent être connues du client et surtout être disponibles à la commande dans un délai restreint. On peut utiliser pour cela des outils numériques, pour par exemple retransmettre en boutique l'intégralité du showroom et proposer au client une pièce produite à la demande dans un délai très court. La boutique en ligne sert souvent de catalogue aux clientes, mais les collections sont rarement intégralement proposées sur internet. Une fois l'étape de la prise de commande passée, le sujet de la disponibilité reste à traiter.

Produire le juste nécessaire

La logique économique-industrielle qui voulait que plus je produis en quantité, plus je suis capable de baisser le coût de production et d'augmenter ma marge n'est plus valable et pas uniquement dans l'univers de la mode. Aujourd'hui produire en masse c'est prendre un risque important, vu la volatilité des tendances et des envies des consommateurs. Cette stratégie peut être rentable pour des produits standards, issus d'unités de production de grande ampleur. Or de nos jours, le client se sépare de plus en plus du standard pour aller vers des pièces personnalisées, ou alors s'il cherche du standard il le veut très peu cher, et directement livré à la maison. C'est d'ailleurs ce que fait Amazon aux Etats Unis pour du vêtement basique, segment sur lequel ses algorithmes de prévision du besoin consommateur fonctionnent très bien. Sauf que pour la mode, qui vise justement à s'éloigner du standard, et à apporter de la nouveauté, l'exercice de prévision relève de la quadrature du cercle. Si la technologie, IA en tête, est très bonne pour confirmer une tendance, identifier le petit élément latent, comme suspendu dans l'air du temps qui cristallisera les désirs des clients reste de l'ordre de l'impossible. Les cerveaux les plus experts de tout temps s'y sont essayés sans jamais y parvenir.

La solution ne se cache peut-être pas dans la prévision. Allons voir du côté de la production.

Loin d'être un mystère pour les professionnels du secteur, la chaîne de valeur de l'habillement est particulièrement longue et gourmande en ressource économique. Le long de cette chaîne, de nombreux stocks intermédiaires se forment, immobilisant de la trésorerie, nécessitant des espaces de stockage. Le stock le plus sensible est finalement le stock de produit fini. Sensible car il comporte de nombreux risques : obsolescence du style, dépréciation rapide de la valeur du stock, écoulement incomplet, impossibilité de réemploi des pièces.

Il existe pourtant des modèles de production flexibles qui permettent de limiter ce stock de produit fini. En associant, par exemple, le Made To Measure à l'impression numérique directe, on est capable à partir d'un textile uni de produire une grande variété de coloris et motifs (ce qui limite la prolifération des références matières) tout en ne produisant que les pièces commandées (donc prépayées). Le stock de produit fini disparaît de ce modèle et le stock de tissus est réduit de manière significative. Certes ce modèle ne peut pas être appliqué directement par tout type d'acteurs, mais une bonne partie des marques mode « premium » qui proposent des produits créatifs dans des quantités limitées pourrait évoluer en ce sens. Par ailleurs, pour le client, ce nouveau circuit permet de répondre à une attente grandissante de vêtement « unique » et respectueux de l'environnement (puisque produit au juste nécessaire). La question des soldes est ainsi évacuée, puisqu'il n'est plus question d'attendre une démarque, mais bien de construire avec la marque le produit en adéquation avec son besoin.

Pour conclure, et en prélude aux propos de Daniel Harari, directeur général du groupe Lectra, il est primordial de comprendre que pour le secteur économique de premier plan qu'est le textile-habillement les évolutions futures de nos modèles de production vont permettre de ré-oxygéner une industrie au bord de l'asphyxie. En liant étroitement les ateliers de confection aux points de ventes (physiques et numériques) les marques seront en mesure de répondre rapidement et précisément aux attentes de ces nouveaux clients que sont les Millenials.

Jean-Baptiste Chot-Plassot

« Si la technologie, IA en tête, est très bonne pour confirmer une tendance, identifier le petit élément latent, comme suspendu dans l'air du temps qui cristallisera les désirs des clients reste de l'ordre de l'impossible. Les cerveaux les plus experts de tout temps s'y sont essayés sans jamais y parvenir. »

L'ENJEU DE LA MODE DE DEMAIN CONSISTE À REPLACER LA PRODUCTION AU CŒUR DE NOTRE INDUSTRIE

Leader mondial des solutions technologiques intégrées pour la mode, l'ameublement et la sellerie automobile, le groupe Lectra a développé son expertise dès les années 1970, autour des logiciels de conception assistée par ordinateur (CAO), puis dans les années 1990, en y ajoutant la conception de tables de découpe automatisées. Aujourd'hui les solutions Lectra couvrent l'ensemble de cycle de vie du produit (Product Lifecycle Management, PLM), de la conception jusqu'à la gestion des gammes de montage. En tant que partenaire historique de La Fabrique et pionnier de l'innovation technologique dans la mode, nous avons questionné Daniel Harari, Président directeur général de Lectra sur sa vision d'avenir pour l'industrie du vêtement.

Observatoire de la FashionTech : Au cours des 20 dernières années, notre rapport à la mode s'est profondément transformé. Pouvez-vous nous dire quels sont les principaux défis que doit relever cette industrie pour être à nouveau en phase avec les attentes des consommateurs ?

Daniel Harari : Lectra s'est posé cette question et a ainsi réalisé en 2015-2016, une étude sur les macro-tendances qui vont façonner le futur de nos sociétés.

Quatre axes principaux ont émergé : les Millenials consommateurs et professionnels de demain, la digitalisation des process en entreprise, le leadership économique et industriel chinois, et l'Industrie 4.0.

Aujourd'hui, les marques de mode doivent repenser leur stratégie de distribution et de production pour offrir une expérience homogène, que ce soit dans la vente en ligne ou en boutique. Pour y parvenir, il faut opérer une révolution numérique, pas seulement au niveau du retail et du développement des produits, mais également en production qui, en lien direct avec les nouveaux schémas de vente, permettra de répondre aux exigences des Millenials. Ces derniers attendent des produits uniques, personnalisables voire sur-mesure, mis à disposition rapidement. Les modèles en grand import avec des stocks importants ne pourront pas répondre à ce besoin, d'autant que les équilibres géopolitiques se renversent. Les coûts de production chinois rattrapent ceux du continent nord-américain, là où la production européenne reste 20% à 30% plus chère.

Tout l'enjeu de la mode de demain consiste à replacer la production au cœur de notre industrie en relation avec les nouveaux modes de distribution multicanaux, en considérant les ruptures à venir avec l'arrivée de robots intelligents et connectés aux réseaux de distribution et aux équipes créatives.

OFT : Quelle est votre vision de l'offre de mode de demain ? Ou plus précisément, quels sont les business models les plus prometteurs ?

D.H. : On a pendant trop longtemps voulu opposer les modèles des maisons de luxe et de mode à ceux des chaînes de distribution. Les uns vont s'inspirer des méthodes des autres et vice-versa. Aujourd'hui les différences régionales s'estompent, les savoir-faire migrent. La Chine devient de plus en plus créative dans son offre. La production française pourrait retrouver sa place dans les habitudes de consommation.

La vraie révolution dans l'habillement est celle du sur-mesure et de la personnalisation de masse. Pour cela il faut soutenir les efforts dans la collecte et le traitement intelligent des données issues des points de vente physiques et en ligne, qui alimenteront directement les unités de production. Lectra est sur le point de proposer une offre dans ce sens qui permettra de lancer en production des commandes passées quelques minutes après.

Ce nouveau modèle de personnalisation de masse et de sur-mesure répond de manière complète aux enjeux cités précédemment : il offre d'une part, une nouvelle expérience d'achat en lien avec les attentes des Millenials : la personnalisation via un configurateur en ligne est un concept bien connu des jeunes consommateurs, il peut très simplement s'associer à une plateforme de vente numérique. D'autres parts, il réduit drastiquement les stocks de produits finis, seuls les stocks « matière » sont à anticiper, les nouvelles solutions technologiques permettent de plus de s'affranchir des problématiques de motifs. Il abaissera également le besoin en fond de roulement grâce au paiement à la commande. Grâce à ces nouvelles technologies, le prix de revient industriel en Made To Measure n'est que de 5% à 10% plus cher que celui du prêt-à-porter. Ce différentiel de coût se réduit, mais l'essentiel de la valeur de ce modèle ne réside pas là : un vêtement sur mesure se vend 15 à 30% plus cher.

Cette évolution est aussi au service d'une amélioration de la qualité perçue du produit et d'un renforcement de l'image de marque. La boutique et le vendeur trouvent dans ce schéma une nouvelle place. Espace d'accueil, de conseil, d'essayage et de découverte de la marque, le magasin retrouve son intérêt pour le client. L'activité est repensée pour fluidifier la logistique et faciliter l'accès à de



nouveaux services client.

Bien entendu, la mise en œuvre de ce nouveau modèle peut présenter certaines difficultés. S'il est assez simple pour un spécialiste du costume haut de gamme en petites séries de migrer vers ce business model, les adeptes de la grande série à bas coût mettront certainement quelques années avant d'intégrer cette dynamique.

OFT : Vis-à-vis des enjeux et des opportunités que vous avez identifiés pour la filière, quelle sera la position de Lectra ?

D.H. : Lectra est un acteur majeur de l'Industrie 4.0 dans l'univers du textile. Nous souhaitons nous placer comme l'accompagnateur privilégié des industriels de la mode pour cette période qui s'annonce comme la plus grande remise en question du secteur. Il faut voir cette révolution à venir comme une quête qui va se poursuivre sur les 10 ou 20 prochaines années.

Nos solutions Made to Order sont déjà opérationnelles au sein de notre division Ameublement depuis avril 2018. Chez nos clients pilotes, les commandes prises le matin sont préparées, assemblées et livrées en 48h, ce qui est un record. L'ameublement a un avantage sur la mode, les commandes peuvent être traitées à l'unité, alors que dans le vêtement, on est souvent obligé de combiner des commandes pour limiter la perte matière.

Pour l'habillement, notre plan triennal 2017-2019 arrive à mi-parcours. Avec près de 20 millions d'euros investis en R&D, nous avons mis au point une suite logicielle complète qui inclut une infrastructure hébergée en Cloud avec une mise à jour dynamique, totalement transparente pour nos clients. Nous avons aussi ajouté une surcouche Data - IA, c'est-à-dire la collecte et le traitement algorithmique des données de nos clients pour les accompagner dans l'optimisation de leurs processus.

Notre prochain plan triennal 2020-2022 poursuivra cet effort, avec notamment de fortes améliorations sur la maintenance machine, grâce aux apports de la Réalité Augmentée et de l'Internet des Objets.

Propos recueillis par Jean-Baptiste Chot-Plassot

VERS UNE FILIÈRE TEXTILE-HABILLEMENT 4.0, UNE OPPORTUNITÉ POUR LES TERRITOIRES HISTORIQUES DE LA FILIÈRE ET LEURS ENTREPRISES ?

Après avoir subi de plein fouet la révolution internet et la modification des circuits de distribution, le secteur du textile habillement doit désormais répondre aux attentes d'un consommateur final en quête d'éthique, de développement durable et d'individualisation, tout en intégrant de nouvelles potentialités techniques.



La filière textile habillement cuir et chaussures semble retrouver des perspectives de croissance. En effet, après plusieurs années de baisse, de 1994 à 2015 les effectifs salariés ont ainsi été réduits de 5,3% en moyenne par an, la tendance s'inverse et les taux de marge des entreprises de la filière se sont redressés (passant de 20,1% à 30% en 2016) lui offrant en particulier, les moyens d'investir dans l'innovation technologique, organisationnelle et marketing.

En 2015, les entreprises de l'ensemble de la filière ont investi au total 125 millions d'euros en Recherche & Développement soit 0,4% de l'ensemble des branches contre 111 millions d'euros en 2001 soit 0,5% de l'ensemble des branches.

La filière représente en 2015 plus de 5 500 établissements employeurs (42% dans le textile et 58 % dans l'habillement cuir et chaussures) avec plus de 103 000 salariés (44% dans le textile et 56 % dans l'habillement cuir et chaussures). En revanche, elle dispose d'une main d'œuvre vieillissante, plus féminisée que les autres secteurs en particulier dans les métiers de l'habillement, avec, néanmoins, un processus de montée en qualification de l'ensemble de la filière (baisse significative des niveaux VI de qualification et développement des niveaux I et II).

La filière a ainsi réalisé une grande partie de sa mutation stratégique avec un recentrage sur la création, le prototypage, la production haut de gamme pour l'habillement et sur les textiles techniques.

Après une période de stabilisation liée au repositionnement des acteurs, ces derniers sont à nouveau challengés par la révolution digitale qui touche l'ensemble des secteurs et pousse à l'émergence d'une Industrie 4.0.

La concentration territoriale des activités, une opportunité majeure de diffusion des technologies de l'Industrie 4.0

Les leaders de la filière entreprennent un processus d'intégration pour acquérir de nouvelles compétences.

Leurs investissements dans de nouvelles capacités de production compensent la fermeture d'usines traditionnelles afin de poursuivre leur repositionnement sur de nouveaux savoir-faire.

La filière doit dorénavant poursuivre sa mutation 4.0 et ainsi collecter massivement et gérer des données au service d'une offre de plus en plus pointue notamment dans le luxe. L'Industrie 4.0 ne se limite pas au Big Data, à l'IA, ou l'Internet des Objets avec les vêtements connectés bien implantés dans les univers du sport, de la sécurité et de la santé. L'Industrie 4.0 ouvre de nouvelles opportunités en matière d'offres de services qui intègrent de technologies clés. Si les grands groupes du secteur sont en mesure d'explorer ces pistes, qu'en est-il des PME et ETI ne possédant pas leurs capacités de financement ? Comment peuvent-elles se développer sur de nouveaux marchés et acquérir de nouvelles compétences ?

Alors que la forte concentration territoriale des activités de la filière était, en période de crise, une véritable difficulté économique puisque supportée par quelques régions, cette proximité géographique des entreprises peut se révéler aujourd'hui, une opportunité majeure dans le cadre de la diffusion des technologies clés de l'Industrie 4.0 avec l'appui d'écosystèmes institutionnalisés comme les pôles de compétitivité. Ceux-ci peuvent accompagner les PME et ETI dans leur mutation et leur donner accès à de nouvelles connaissances et compétences. La proximité géographique, organisationnelle et cognitive soutient la compétitivité des PME et ETI qui les composent. Le développement de partenariats entre des pôles de compétitivité du textile et du digital appartenant à un même territoire, favorise le rapprochement des entreprises des deux secteurs au travers de projets de recherche et de formations mutualisées. Par exemple, le pôle Techtera est investi dans le collectif de la région Auvergne-Rhône-Alpes pour l'industrie du futur.

Ce type d'initiatives ne peut que faciliter le développement de la Fashion Tech par le croisement des problématiques et opportunités

de secteurs d'activité différents.

La formation et l'innovation, enjeux forts pour l'avenir de la filière

Ainsi, pour permettre à la filière textile-habillement de rentrer dans l'ère de l'Industrie 4.0, et donc se développer selon les scénarii 2 puis 3 du rapport de l'Académie des Technologies de 2018, il est impératif de réellement investir dans la formation tant initiale que continue, recruter et pour cela revaloriser l'image des métiers de la filière (par la fashion week en particulier, les salons...). Il y a un enjeu très fort de renouvellement et de recrutement du fait d'une population salariée vieillissante et globalement encore peu qualifiée. Il faut également développer une culture de l'innovation ouverte en jouant sur la proximité avec les entreprises du digital via les partenariats entre pôles de compétitivité par exemple, et développer une culture technologique et du digital via la participation à des projets de recherche, des challenges d'innovation type «Hackamode», qui mixent les compétences des participants, des séminaires d'innovation organisés au sein des écoles comme celui organisé depuis deux années par ESCP Europe, La Fabrique et ESIEE Paris. L'innovation collaborative et l'interdisciplinarité favorisées lors de tels événements doivent servir à tous, y compris aux entreprises de toutes tailles.

Les entreprises du textile doivent donc recruter des profils de plus en plus qualifiés et continuer à former, sur leurs compétences métiers, les salariés en activité. Pour cela, ils doivent s'appuyer sur l'ensemble des acteurs de la formation, écoles spécialisées et pôles de compétitivité en tête. En investissant dans des compétences plus transversales, nos entreprises seront en mesure de répondre aux nouveaux enjeux technologiques inhérents à la transformation digitale de nos filières. La rencontre entre le textile-habillement et le digital doit en premier lieu passer par l'appropriation de cette culture de l'innovation partagée à tous les acteurs de notre filière.

Catherine de Géry
Professeur Associé, ESCP Europe