

# La distribution de mode est-elle mondialisable ?

Les Rencontres de la mode et du textile de Hyères se sont interrogées sur la réalité de l'internationalisation des enseignes de mode.

**G**LOBALISATION, internationalisation, mondialisation : les grands mots fusent et gravitent autour de la planète mode. Mais quelle réalité recouvrent-ils réellement côté distribution ? C'est la question qui a été posée à Hyères en avril dernier, lors des Rencontres internationales de la mode et du textile organisées par la Fédération française de la couture, du prêt-à-porter des couturiers et des créateurs de mode. Arbitrée par Laurent Raoul, professeur permanent à l'Ifm (Institut français de la mode), la rencontre s'est déroulée à la Villa Noailles, en marge du Festival international de mode et de photographie. Elle a été animée par quatre personnalités du secteur : Cedric Charbit, directeur adjoint de la centrale d'achat du *Printemps*, Ludovic Lebœuf, Pdg d'*Alain Figaret*, Guillaume de Seynes, directeur général adjoint d'*Hermès International* et, enfin, Françoise Sackrider, directrice du programme postgraduate de management mode et design à l'Ifm.

Une spécialiste chargée d'entrer dans le vif du débat en répondant à la première question, plutôt générale, de Laurent Raoul : « Peut-on réellement parler d'une actuelle internationalisation des marques et de la distribution ? La mondialisation, la



CI-DESSUS, CEDRIC CHARBIT (PRINTEMPS) ET MAINTENANT LUDOVIC LEBŒUF (ALAIN FIGARET). LES DEUX RESPONSABLES ONT PRIS PART AU DÉBAT LANCÉ À HYÈRES SUR LA RÉALITÉ DE L'INTERNATIONALISATION DES MARQUES DE LA MODE.

concentration, l'émergence de marques planétaires constituent une évidence. Cependant, les marchés de la mode sont-ils vraiment internationalisés ? Pour Françoise Sackrider, « l'internationalisation est une réalité dont il faut tempérer l'ampleur ».



suit les zones d'influences culturelles et historiques du pays d'origine. Dans son entrée en matière, elle a également souligné les différences de motivation à l'internationalisation selon les pays : « Les entreprises européennes sont poussées à s'internationaliser pour des raisons géographiques. Le marché américain équivaut à lui seul à la taille du marché européen. Les comportements y sont particulièrement uniformes par rapport à l'Europe, davantage morcelée et éclectique. Le marché américain possède des réglementations commerciales relativement souples, alors qu'à l'opposé, en Europe, les réglementations d'un certain nombre de pays et, notamment celles de la France, sont contraignantes et dotées de particularismes locaux prégnants. »

Enfin, Françoise Sackrider a pointé l'inégalité des chances selon les segments de marchés. « Les deux segments qui se prêtent naturellement à l'internationalisation sont les marques de luxe et l'univers du sportswear. » Pour le luxe, explique-t-elle, le phénomène est logique – les clientes de ces marques sont par essence très internationales –, et il a débuté avec l'attribution de licences qui ont permis aux entreprises de s'implanter durablement sur les marchés phares que sont les États-Unis et le Japon. « Toutefois, depuis quelque temps, ces marques reprennent en main leur image et développent leur distribution », a-t-elle remarqué.

Une réflexion qui mène tout droit au cas *Hermès*, dont la première tentative internationale (l'ouverture d'un magasin à New York en 1929) servira à l'avenir de leçon de prudence ! « Depuis cette fameuse aventure de 1929, nous n'avons plus jamais demandé d'argent aux banques, cela est resté dans notre culture : nous autofinancions notre développement, a expliqué Guillaume de Seynes. Le développement s'est fait avec pragmatisme et une modestie de moyens initiaux. Et toujours en refusant l'octroi de licences. Si, en 1960, ce point de vue paraissait conservateur et dépourvu de dynamisme, il semble aujourd'hui que la stratégie était bonne à long terme », s'est félicité le dirigeant.

## La loi de la proximité

Ainsi, la branche *Hermès International* s'organise plutôt comme un réseau de distribution indépendant, bénéficiant d'une grande latitude en termes d'achats, d'assortiment et même de politique d'implantation. Les magasins sont responsables de leurs achats. « Il ne s'agit pas d'une stratégie décidée au départ. La maison s'étant construite avec des bases partenariales-clients, ces derniers ont eu la possibilité de choisir. *Hermès* n'a pas dérogé à la loi de proximité : le premier magasin à l'étranger a ouvert en 1949 à Genève. Mais nous savons également aborder des marchés comme la Russie, Vienne ou le Japon via des partenaires locaux. La connaissance d'un marché particulier nous est apportée toujours par un intervenant local, qu'il soit salarié ou indépendant », a poursuivi le représentant de la griffe, tout en notant une accélération du rythme de développement dans le contexte actuel. « Notre développement au Japon s'est réalisé sur quarante ans via des partenaires locaux : le groupe de grands magasins *Seibu*. Puis, ce partenaire est devenu filiale. Nous avons alors pris une part majoritaire puis, au final, l'intégralité du capital de cette filiale. Depuis, nous avons révisé nos méthodes, car l'ouverture internationale s'est accélérée, et notre processus de développement en Chine, aujourd'hui principal pays de conquête, ne se fait pas au même rythme. Un rythme soutenu. Parallèlement, cela peut être étonnant mais nous avons tenu à être présents sur Internet en tant que ven-

## Promod compte ouvrir 32 boutiques cette année en Allemagne

**P**PROMOD poursuit son expansion outre-Rhin. L'enseigne féminine française veut y ouvrir 32 boutiques supplémentaires d'ici à la fin de l'année et porter ainsi son parc allemand à 53 magasins. Les prochaines ouvertures auront lieu à Oldenburg (en Basse-Saxe) et à Giessen (en Hesse). Plusieurs autres magasins seront installés, en septembre, dans des centres commerciaux à Brême, Duisburg, Düsseldorf ou Hanovre. Un emplacement sur la Potsdamer Platz, à Berlin, a également été signé. L'enseigne compte développer son réseau allemand à raison de 20 à 30% par an au cours des années suivantes.

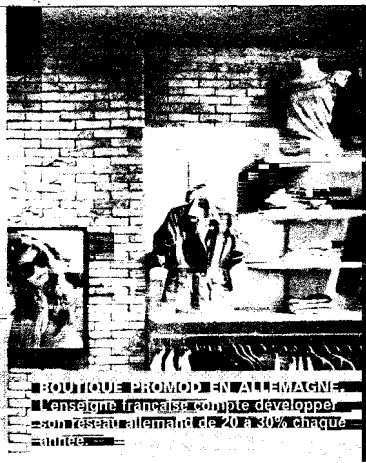
Pour l'instant, l'Allemagne n'est que le septième marché de *Promod* en nombre de magasins, loin derrière l'Italie, l'Espagne ou encore la Russie. Cependant, les dirigeants du groupe français, qui compte 650 boutiques dans 47 pays, y voient un important potentiel.

Depuis 2007, les produits sont, en outre, accessibles aux consommatrices allemandes par le biais d'un portail de vente en ligne entièrement en langue allemande. Pendant son dernier exercice, la chaîne, créée en 1975, a réalisé un chiffre d'affaires de 850 millions d'euros, dont 40% dans l'Hexagone. **MÉLANIE LORY, À MUNICH**

Elle en veut pour preuve une étude réalisée en 2007 par le cabinet *Deloitte* sur les 250 plus importants distributeurs internationaux, tous secteurs confondus, « qui révèle que ces acteurs – dits internationaux – sont présents dans 6 pays en moyenne ». Sur ces 250 entreprises, « une centaine opèrent uniquement sur leur marché d'origine ». Autre surprise : « Les plus fortes hausses de chiffres d'affaires des marques sont réalisées à l'étranger par le rachat d'entreprises locales plutôt que par l'exportation de leur propre concept. Ce schéma, à la façon de *Redcats* sur le marché américain – deuxième groupe mondial de vente à distance –, se développe sur les marchés lointains ou culturellement assez différents des marchés européens. » Les distributeurs issus du secteur mode sont de « bons élèves » à l'international car ils dépassent la moyenne générale : « Avec huit pays d'implantation à leur actif en moyenne », a précisé Françoise Sackrider.

## Deux types d'acteur

Pour cette professeure spécialisée en marketing de la distribution, deux grands types d'acteurs composent la distribution internationale. D'un côté, des acteurs internationaux comme *H&M* ou les enseignes du groupe *Inditex*, avec *Zara* notamment. Et, de l'autre, une multitude d'enseignes dont l'internationalisation



BOUQUIN PROMOD EN ALLEMAGNE. L'ENSEIGNE FRANÇAISE COMPTE DÉVELOPPER SON RÉSEAU ALLEMAND DE 20 À 30% CHAQUE ANNÉE.

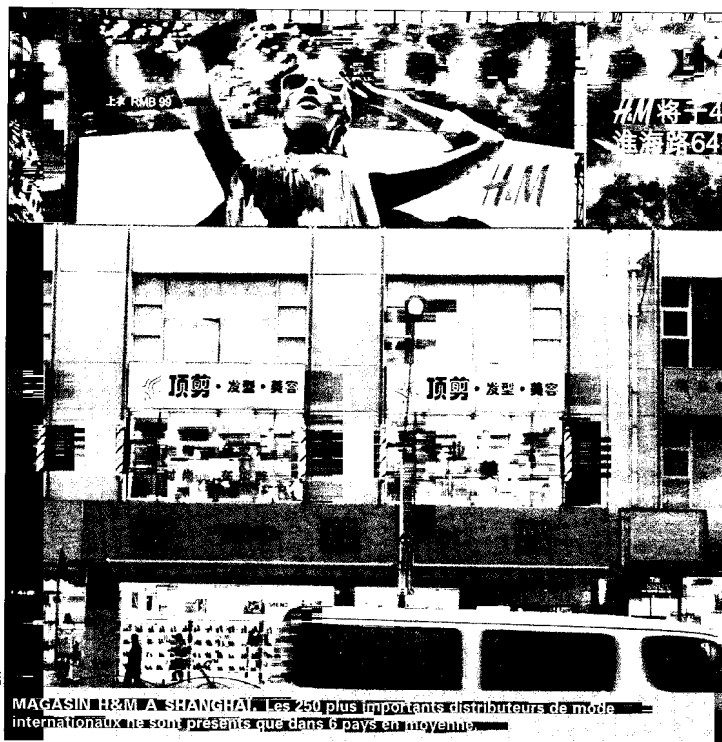
deurs : un site commercial existe depuis 2002 aux Etats-Unis.»

Internet et la vente dans les aéroports : deux autres canaux sources d'internationalisation évoqués lors de cette table ronde particulièrement riche de témoignages et de réflexions. Selon des chiffres communiqués par Cédric Charbit (*Printemps*) concernant les grands magasins américains, la vente d'articles de mode sur Internet – suite, certes, à des investissements de plusieurs centaines de millions de dollars – a représenté 11% de parts de marché en 2007 et presque 20% pour les seules ventes de Noël 2007 (soit un produit sur cinq commercialisé via Internet). Loin de cannibaliser les magasins, «Internet permet au contraire de déceler des poches de clientèle», a assuré Guillaume de Seynes : «Une grande partie de notre développement depuis quatre à cinq ans en découle. La ville de Charlotte (Caroline du Nord) est un bon exemple : alors que nous n'aurions jamais imaginé y être présents un jour, nous avons remarqué via Internet qu'elle était l'une de celles qui achetaient le plus ! Nous y avons ouvert un magasin en 2006... qui n'a en rien diminué les achats en ligne, au contraire.»

**Transiter par l'aéroport**

Concernant la vente dans les aéroports, les études évoquent, selon Laurent Raoul, «une croissance de 15 à 20% annuelle (exception faite de l'année 2001)». L'intérêt pour les marques est donc grandissant, lui aussi. Comme le confirme Guillaume de Seynes avec humour : «Les personnes qui se promènent dans ces zones de transit ne sont ni meilleures ni pires que celles qui passent rue du Faubourg-Saint-Honoré. De surcroît, l'importante fréquentation et la facilité d'accès sont des opportunités à saisir. La première implantation, il y a trente ans environ, était très modeste et ne présentait que des carrés, des cravates et des parfums. Le défi actuel est d'arriver, dans les aéroports phares du monde, à avoir le plus grand espace possible géré comme un vrai magasin, offrant une gamme fournie et une vitrine de qualité.»

Difficile d'aborder l'internationalisation de la distribution sans évoquer les cas des grands magasins, dont le rebond est largement confirmé par Cédric Charbit :



«+5% cette année». Un joli score qui s'explique, selon le spécialiste, par des choix stratégiques pour le *Printemps* : «Arrêter de développer des marques propres et des marques-enseignes et devenir distributeur de marques, internationales ou non, mais qui fonctionnent. Cela ferme la porte à beaucoup de noms mais permet de piloter la croissance», a-t-il indiqué. Pour profiter de cette impulsion bienveillante, Cédric Charbit a évoqué trois modèles d'avenir susceptibles d'inspirer les grands magasins : le concept-store (avec au passage un coup de chapeau au tour de force réalisé par *Colette* il y a dix ans), le concept des malls, dont le taux de rentabilité et de croissance font rêver, semble-t-il, tous les actionnaires. Et les grands magasins eux-mêmes «en tant que maillon clé entre le concept-store, élitiste, petit et confidentiel, et

le mall impersonnel, qui ne peut se permettre de divulguer les marques et concepts émergents. A Hongkong, certains malls sont très beaux et pointus. L'un d'entre eux est à mon sens le meilleur et le plus original : il contient une boutique pour chien, le nouveau concept de Puma au premier

étage et un bar à champagne», a-t-il précisé. Pour le *Printemps*, le sujet de l'internationalisation a pris fin ici : «Aujourd'hui, ce que le *Printemps* a de plus international, ce sont ses clients !» s'est amusé le spécialiste, rappelant que le *Printemps* représente un réseau de 17 magasins, dont 99% en France...

Pour terminer ce tour d'horizon de l'internationalisation, c'est à Ludovic Lebœuf, actuellement Pdg d'*Alain Figaret* (après avoir travaillé chez *Lanvin*, *Kenzo*, *Gap*), qu'est revenu le délicat devoir de fournir méthode et conseils aux marques et aux créateurs présents à Hyères et souhaitant s'internationaliser. Pour commencer, un conseil de bon sens : «Cela peut paraître paradoxal, mais, avant de s'exporter, il faut d'abord regarder chez soi si son marché arrive à saturation ou à quel moment le cap sera atteint.» Ensuite, une batterie de questions auxquelles il faut apporter des réponses claires et précises : «Quel est le maillage de la distribution locale ? La maturité du pays visé ? Celle de la presse ? Quel savoir-faire en relations publiques ? En événementiel ? En marketing ? Quels partenaires potentiels ?» Enfin, l'expert a recommandé l'élaboration d'une étude socio-économique du pays : «Taille du marché, Csp et pouvoir d'achat, marché immobilier» Un dernier point sensible : «Je reviens de Dubaï, où j'ai été surpris d'apprendre le montant du loyer que payaient mes concurrents : rarement supérieur à 1.000 €/m<sup>2</sup> dans des malls très luxueux qui drainent jusqu'à 20 à 25 millions de consommateurs. On peut imaginer le prestige obtenu pour une enseigne à être présente là-bas, à la porte de l'Asie, avec des loyers comparables à Parly 2 !»

MARIE-EMMANUELLE FRON ●

**Oxbow ouvre sa première boutique allemande à Düsseldorf**

La marque de glisse française *Oxbow*, filiale du groupe *Lafuma*, vient d'ouvrir son premier magasin propre en Allemagne, dans le centre-ville de Düsseldorf. La boutique, d'une surface de 100 m<sup>2</sup>, gérée en coopération avec *Westside* dans le cadre d'une joint-venture, accueille la collection estivale actuelle ainsi que la ligne d'accessoires qui l'accompagne. Cette première ouverture doit permettre à la marque de conforter sa présence et d'accélérer son expansion outre-Rhin alors qu'elle y est encore peu connue. S'il n'y a pas d'autres ouvertures prévues pour cette année, des négociations sont entamées pour installer deux magasins à l'enseigne en 2009.

Actuellement, les produits *Oxbow* sont distribués en Allemagne dans les grands magasins spécialisés *Sportscheck* ainsi que dans certaines boutiques d'articles de sport. «*Oxbow* était très présent en

Allemagne il y a dix ou quinze ans. Après une éclipse, nous sommes depuis deux ou trois ans à nouveau sur la voie de la reconquête», indique-t-on chez *Oxbow*. La griffe française réussit pour l'instant particulièrement bien en Espagne et en Italie, tout en gardant un œil sur le potentiel croissant des marchés est-européens.

M.L. ●



LA NOUVELLE BOUTIQUE OXBOW DE DÜSSELDORF. La marque de glisse, qui était présente outre-Rhin il y a quinze ans, se relance sur ce marché.