



FASHION :
**Les 5 bonnes pratiques pour
améliorer le Time to Market**

ARGON
CONSULTING

Collection printemps-été, collection automne-hiver... Le marché de la mode a longtemps été rythmé par cet enchaînement binaire des saisons, avant d'être bousculé **au début des années 2000 par l'émergence de la Fast Fashion** : Zara, Mango, H&M généralisent le passage à des **cycles de collection beaucoup plus rapides et des produits à durée de vie courte**.

L'univers de la mode est désormais ultra-connecté : les tendances deviennent mondiales, les « influenceurs » promeuvent sur les réseaux sociaux des achats impulsifs, voire compulsifs, effectués en un clic. **La capacité à lancer des nouveautés très rapidement, entre quatre et huit semaines, devient le levier majeur de performance du secteur**.

Les entreprises du secteur en ont fait un enjeu stratégique. Selon une étude réalisée en mars 2018, **54% des entreprises interrogées considèrent le Time to Market comme faisant partie de leurs premières priorités**.

Le Time to Market intégrant par définition l'ensemble des processus métier, **comment se transformer pour accélérer ses cycles produits, et ainsi mieux coller aux tendances et besoins clients ? Quels en sont les impacts sur les organisations ? Pour quels bénéfices ?**

1. Accélérer les cycles produit : cibler son ambition

Les collections sont composées de produits aux enjeux différents. Si les produits les plus basiques et permanents ont un enjeu fort de disponibilité et d'optimisation des coûts d'achats (générateur de marge en volume), **les produits saisonniers les plus « mode » sont ceux sur lesquels l'enjeu de Time to Market est majeur (générateur de trafic et de chiffre d'affaires additionnel)**.

De ce fait, leurs modes de gestion doivent être spécifiques tout au long du cycle : budget, construction de l'offre, développement produits, sourcing et achats, et enfin distribution.

À titre d'exemple, les produits les plus tendance, développés au cours de la saison pourront bénéficier d'un budget isolé, d'un panel fournisseurs (créatifs, importateurs...) spécifique et de processus de développement adaptés (voyages de sélection et mise au point sur site fournisseurs, picking, variation de best sellers, différenciation coloris ou imprimés...).

Pour réduire le Time to Market, les processus métiers sont retravaillés pour permettre d'effectuer en parallèle ou anticiper un maximum de tâches, **d'éliminer les tâches à faible valeur ajoutée (dans une démarche « lean »)**.

Ils doivent également permettre de rythmer les calendriers autour de **points d'échanges efficaces entre les différents services pour assurer la cohérence dans le développement** et éviter les aller-retours et autres itérations.

2. Détecter au plus tôt les tendances via l'intelligence artificielle

Les technologies liées à l'intelligence artificielle et au machine learning permettent à présent d'analyser en temps réel des données de tendances de consommation, de concurrence et de comportement de consommateurs pour **en déduire de façon prédictive des choix de collection** (coloris, formes, matières...).



Aux données de vente traditionnellement analysées viennent s'ajouter les publications sur les réseaux sociaux (par exemple, les photos Instagram et leurs « like »).

En complément de leurs bureaux de tendances « traditionnels », **certaines marques s'entourent à présent d'un écosystème de start-up pour les accompagner dans cette approche.**

3. S'appuyer sur des fournisseurs partenaires

Les enseignes s'appuient de plus en plus sur leurs fournisseurs pour accélérer leurs cycles.

Pour cela, elles identifient des fournisseurs ayant les savoir-faire nécessaires pour répondre à leurs enjeux :

- **Des fournisseurs créatifs** pour faire du picking ;
- **Des fournisseurs en bassin proche** (Europe de l'Est, Maghreb, Turquie, Portugal...) pour livrer rapidement ;
- **Des fournisseurs à forte capacité de mise au point** pour déléguer un maximum d'opérations.

Si ces fournisseurs ne sont pas forcément les plus compétitifs en prix, ils répondent à des enjeux différents :

- **Apporter une valeur ajoutée produit** en se basant sur une forte connaissance des tendances et des bureaux de style de qualité ;
- Développer les ventes et **générer du chiffre d'affaires additionnel** ;
- **Variabiliser les coûts de fonctionnement** (externalisation des coûts de création et de style).

La création d'une véritable relation de partenariat avec ces fournisseurs permet de bénéficier d'un effet d'expérience mutuelle et **d'accélérer les cycles de prototypage et d'industrialisation** (mise en place de carcasses standards, maîtrise des exigences d'approbation et qualité, communication plus fluide, outils communs...).

4. Outiller les processus de développement

La mise en place de processus performants s'accompagne de la mise en place d'outils dédiés (PLM : Product Life cycle Management). Ces outils permettent de faciliter la collaboration entre les différents services, de gérer jalons et plannings, et de structurer le développement produit autour de composants ou nomenclatures existants dans l'entreprise.

La mise en œuvre de ces outils permet également de **générer les indicateurs afin de piloter l'efficacité du développement et la performance du Time to Market.**

En complément, l'arrivée à **maturité des plateformes de design 3D** permet également **d'accélérer les développements et de réduire le nombre d'itérations sur prototypes** en ne développant un prototype qu'une fois celui-ci validé sur visuel 3D. **De notre expérience, la conception 3D permet de réduire le nombre d'aller et retour sur les échantillons par 2 voire 3.**

Enfin, **la mise en place de portails de collaboration fournisseurs** permet de **fluidifier les flux de communication et réduire les temps de cycles** (commentaires et ajustements prototypes, cohérence et traçabilité de l'information).

5. Mener la transformation autour d'objectifs ambitieux

Au vu du nombre de métiers impliqués, **ce type de transformation est majeur pour l'organisation**. Les différents acteurs ont besoin d'être mobilisés autour d'objectifs clairs et ambitieux.

Une démarche de conduite du changement doit permettre à l'entreprise de surmonter les freins culturels et organisationnels :

- Décloisonner les organisations et favoriser la collaboration entre les services à travers la mise en place des bons rituels et passages de relais. Une bonne pratique consiste également à mettre en place des équipes pluridisciplinaires (style, modélisme, produit, achats et supply chain), par grandes familles de produit ;
- Identifier les évolutions de fonctions (rôle de l'acheteur en fast fashion, rôle du développeur et du styliste...);
- Revoir les modalités de collaboration avec les fournisseurs et développer les partenariats ;
- Passer de la culture de la marge d'entrée (négociation prix) à la marge de sortie en volume (acheter le bon produit et le mettre rapidement sur le marché).

Les enseignes que nous avons accompagnées dans cette démarche ont pu enregistrer des **résultats tangibles** :

- **Quantitatifs** : des gains de 40% sur le cycle court (cible de 8 semaines), **augmentation significative du chiffre d'affaires (1 à 3% selon les segments adressés)**, augmentation du trafic, diminution de la démarque.
- **Qualitatifs** : modernisation de l'offre et de l'image, fidélisation client, confort de travail et sérénité pour les équipes.

Cette course à la réactivité doit se faire de façon maîtrisée, sans dégrader la qualité produit et la perception du client.

Si la logique de Fast Fashion est durablement installée sur le marché, **les consommateurs sont de plus en plus sensibles aux problématiques de développement durable** et notamment de diminution des invendus, démodés, détruits ou jamais portés. **L'accélération des cycles permet d'y apporter des réponses pertinentes**, avec une meilleure évaluation des besoins, une réduction des engagements et des stocks résiduels.

Pour continuer à porter ce modèle, **les marques de mode doivent davantage intégrer les problématiques de responsabilité sociale et environnementale, sans tomber dans les risques du « slow fashion »**, qui peut conduire à un appauvrissement de la créativité et de l'attractivité de l'offre.

Argon Consulting, cabinet de conseil leader sur les opérations, accompagne ses clients dans le secteur de la mode et du luxe, dans la transformation de leurs opérations et processus métier : optimisation des cycles produits, stratégies de sourcing, performance achats et assortiments, supply chain et logistique.

À PROPOS D'ARGON CONSULTING

Argon Consulting est un **cabinet de conseil** indépendant, à vocation **internationale**, dont le métier est d'aider ses clients à atteindre un **avantage compétitif** durable au travers de **l'excellence de leurs Opérations**.

Depuis plus de 20 ans maintenant, nos équipes de consultants accompagnent, en Europe et à l'international, les entreprises et leurs dirigeants dans leurs projets de **transformation opérationnelle** (R&D, Achats, Manufacturing, Supply Chain, Distribution, Fonctions Support, SG&A, Pilotage de la performance, Change Management...) en faisant lever sur les **innovations digitales** (IoT, Data Science, Automatisation Robotique).

Aujourd'hui, Argon regroupe plus de **240 consultants**, issus des meilleures écoles d'ingénieurs et de commerce, dans nos six **bureaux répartis dans le monde entier** (Paris, Londres, Atlanta, Singapour, Melbourne et Mumbai).

Argon Consulting est devenu le **cabinet de référence** en France et à l'international dans le domaine de **l'excellence opérationnelle**. En 2016, il a été reconnu par **Gartner** comme **l'un des 20 meilleurs cabinets de conseil au monde** dans le domaine des Opérations. Argon a également été élu **Meilleur Cabinet de Conseil 2017 et 2019** par le magazine Capital, Leader en Production et Opérations par l'organisme VLM Vanguard et a été reconnu parmi les **meilleurs cabinets de conseil 2018** par le Financial Times.

Pour plus d'informations, visitez notre site dédié à la transformation opérationnelle www.argon-consult.com et notre site dédié à l'innovation digitale www.argon-digit.com.

AUTEUR



Eric Elkouby

Directeur en charge de l'offre achats et développement produits dans la mode et le luxe

eric.elkouby@argon-consult.com