

LIVRE BLANC

Les marques face aux défis du développement produit

Comment allier ultra-tendance et durabilité ?

Argon&Co*

Aujourd'hui, les acteurs du secteur de l'équipement de la personne (prêt-à-porter, luxe, sports et loisirs...) doivent faire face à deux défis de taille : répondre à une demande de renouvellement constant des produits tout en intégrant des pratiques durables. La vitesse à laquelle les tendances évoluent est vertigineuse : les collections capsules ou éditions limitées deviennent la norme, avec certaines marques de luxe renouvelant leurs gammes jusqu'à 24 fois par an.

En parallèle, l'attente des consommateurs pour des produits plus éthiques et respectueux de l'environnement n'a jamais été aussi forte, avec un marché de la mode durable qui devrait représenter plus de 100⁽¹⁾ milliards de dollars d'ici 2027.

Dans ce contexte, comment concilier cette quête d'ultra-tendance avec les impératifs de durabilité ? Cet article présente les stratégies adoptées pour réussir cette double transformation en se concentrant sur quatre axes : la diversification des gammes, l'engagement envers la durabilité, l'optimisation et la digitalisation des processus de développement produits.

1. Attirer et fidéliser la clientèle avec la déclinaison de produits

Face à des consommateurs exigeants et des tendances qui évoluent rapidement, la diversification des produits devient un levier clé. Par exemple, la « Air Jordan 1 » de Nike a connu plus de 200 rééditions depuis 1985, combinant couleurs, matériaux, éditions limitées et collaborations (comme avec Dior), avec 35 millions de paires vendues à ce jour. Cette approche permet de toucher différents segments et de créer un sentiment d'exclusivité, tout en répondant à la demande du marché.

Cette stratégie impose aux équipes développement plusieurs défis :

- Développer rapidement : Adopter des méthodes agiles pour réduire le cycle de développement et répondre efficacement aux demandes du marché. Grâce à une organisation réactive, Zara est capable de concevoir, fabriquer et livrer de nouveaux modèles en 15 jours
- Gérer une plus grande variété de produits : Absorber la croissance en volume pour des équipes peu extensibles.
- Optimiser les coûts : Maintenir des coûts d'achat compétitifs malgré des volumes à la référence réduits. Pour ce faire, les leaders du marché des Sneakers utilisent des plateformes communes de production, tout en diversifiant les matériaux et coloris.
- Développer une supply chain agile en lien avec les fournisseurs : Passer d'une série à l'autre sans pénaliser la production industrielle, évitant ainsi les pénuries, surstocks et surcoûts de production.



2. S'adapter aux attentes des clients pour une consommation durable

Dans le même temps, les consommateurs du luxe et de la mode deviennent de plus en plus sensibles aux enjeux environnementaux, recherchant des produits durables et éthiques. En 2023, 73%⁽²⁾ des consommateurs de mode considèrent la durabilité comme un facteur clé d'achat, privilégiant des matières écologiques et des produits conçus pour durer.

L'industrie de la mode éthique affiche une croissance annuelle moyenne de 8,3%⁽³⁾ avec une prévision de croissance pouvant atteindre 9,7% par an d'ici 2030. De plus, les produits commercialisés comme durables devraient croître 5,6⁽³⁾ fois plus vite que ceux qui ne le sont pas, reflétant une tendance forte vers une consommation plus responsable.

En parallèle, la législation se durcit. La CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive), qui entrera en vigueur à partir de 2024, impose aux entreprises de surveiller non seulement leurs propres activités, mais aussi celles de leurs fournisseurs, pour s'assurer que leurs pratiques respectent des

normes strictes en matière de droits de l'homme et d'environnement.

Les leviers pour atteindre ces objectifs :

- Investir dans des matières innovantes : Les marques commencent à expérimenter des matériaux durables pour répondre aux attentes des consommateurs. Par exemple, Adidas a produit des sneakers utilisant du polyester 100% recyclé, intégrant ainsi des matières comme le Parley Ocean Plastic, un matériau dérivé de déchets plastiques récupérés dans les océans.
- Améliorer les processus de production : Les « jeaners » utilisent à présent des technologies de teinture sans eau, permettant aux marques de réduire leur consommation d'eau de plus de 90% pour certaines lignes de production, économisant ainsi des millions de litres d'eau.
- Diversifier les sources d'approvisionnement : Les marques s'appuient sur des organismes tiers comme Fair Trade USA et Global Organic Textile Standard (GOTS) pour certifier leur fabrication et garantir la transparence à chaque étape de la chaîne d'approvisionnement en matière de produits durables et éthiques.

3. Adapter ses processus et outils pour faire face à ces enjeux

La transformation des processus internes est cruciale pour concilier ces exigences de tendance et de durabilité.

Ces projets de transformation ont pour but de :

- Flexibiliser les organisations et les processus : Adapter les ressources selon les projets et accroître l'agilité des organisations de développement.
- Décloisonner les organisations internes : Favoriser la collaboration entre les services avec les bons rituels et passages de relais.
- Intégrer les fournisseurs partenaires : Faire des fournisseurs des partenaires clés dans le cycle de développement.
- Eliminer les tâches à faible valeur ajoutée, et optimiser le chemin critique : Adopter une démarche « lean » pour optimiser l'efficacité et réduire les délais pour gagner en Time to Market, en efficacité et en qualité.



4. Digitalisation et outils technologiques pour accélérer l'innovation

Les outils PLM (Product Lifecycle Management) jouent un rôle crucial en synchronisant le cycle de vie des produits, gérant efficacement les workflows entre acteurs, et assurant une traçabilité rigoureuse à chaque étape du développement.

La mise en place d'un PLM va permettre de généraliser les bonnes pratiques de développement permettent de répondre aux enjeux de diversification de l'offre et de durabilité :

- Standardisation du développement (platforming) et différenciation retardée : Développer une base de produit (plateforme) commune pour plusieurs variantes (nomenclatures, patterns, formes) réduisant temps, coûts et ressources.
- Bascule vers une modélisation 3D des produits : Visualiser et modifier des designs en temps réel pour réduire les itérations de prototypes, minimiser les leadtimes, optimiser les coûts de prototypage et l'empreinte Carbone. A titre d'exemple, Decathlon développe une grande partie de ses équipements sur des plateformes 3D, lui donnant une grande agilité.
- Traçabilité des origines matériaux : Utiliser les fonctionnalités avancées des PLM pour documenter et suivre les matériaux de la source à la livraison finale, assurant transparence et conformité aux normes.

Enfin, l'intégration d'outils d'Intelligence Artificielle pour le contrôle qualité (comme Pivot88™) permet d'automatiser le suivi de conformité produit, améliorant la qualité tout en réduisant les erreurs humaines, en focalisant les contrôles sur les parties les plus sensibles du produit.

* Pivot88™ est une solution permettant de digitaliser la traçabilité et les tests qualité.

Comment Argon & Co vous accompagne ?

Argon & Co, grâce à son expertise, accompagne les équipes développement et opérations des leaders du marché dans leur transformation pour relever ces défis et saisir ces opportunités de croissance.

Fort de son expertise dans le luxe et le Retail, Argon & Co aide les acteurs majeurs du marché à développer leur agilité et renforcer leurs capacités d'innovation durable pour répondre aux exigences du marché.

Le cabinet accompagne également ses clients dans la digitalisation de leurs processus et le déploiement d'outils PLM (Product Lifecycle Management).

Pour mieux découvrir comment Argon & Co peut vous aider à relever ces défis et exploiter ces opportunités, contactez-nous !

Sources:

(1) : <https://fashionunited.com/news/fashion/global-sustainable-fashion-market-to-hit-33-billion-dollars-by-2030/2024040859305>

(2) : Euromonitor's "Voice of the Consumer: Sustainability Survey"

(3) : <https://theroundup.org/sustainable-fashion-statistics/>

A propos d'Argon & Co

Argon & Co est un cabinet de conseil en management spécialisé dans la stratégie et la transformation des opérations, à dimension internationale. Fort d'une expertise reconnue dans les domaines de la Supply Chain, du Manufacturing des achats, de la Logistique, de la Finance et des Fonctions Support, nous accompagnons nos clients dans leurs transformations pour atteindre des résultats tangibles et pérennes. Nos consultants s'engagent auprès de nos clients dans une relation de confiance pour relever leurs défis.

Nous sommes présents dans 18 bureaux en Europe, en Australasie, en Amérique, en Asie et au Moyen-Orient.

www.argonandco.com

Auteur



Eric Elkouby

Associate Partner : eric.elkouby@argonandco.com

Associate Partner en charge de l'offre Achats et développement produits dans le retail, le luxe et les biens de consommation

Eric Elkouby a développé une expertise forte en matière d'optimisation des achats et de réduction des coûts. Il a mené de nombreux projets de compétitivité achats dans l'industrie, les services ou l'univers du luxe. Dans le secteur de la distribution, il accompagne également ses clients autour de problématiques de stratégies de sourcing, de construction d'offre et de développement produits. Avant de rejoindre Argon & Co en 2012, Eric Elkouby a été Manager chez Capgemini Consulting. Ingénieur diplômé de l'INPG, il a également obtenu un master à l'université Paris Dauphine.

Argon&Co*