

2021

LES CAHIERS DE LA MODE DURABLE

N1

ALLIANCE DU COMMERCE & DELOITTE



produire agile pour mieux se transformer

DÉCRYPTAGE

*La nécessité de changer
de modèle*

PERSPECTIVES

*Les clés de la transformation
vers une production agile*

RETOURS D'EXPÉRIENCES

*Des acteurs en mouvement
vers l'agilité*

Saturation de l'offre, surstockage, consommateurs en recherche de sens... La crise du COVID a achevé de mettre en lumière les limites du fonctionnement traditionnel du secteur textile. Pour les marques, il est urgent d'inventer un modèle alliant performance économique et sobriété écologique.

Les initiatives sont de plus en plus nombreuses, mais certains sujets restent encore peu explorés car leur mise en œuvre requiert des changements profonds et complexes.

Dans ce contexte, l'Alliance du Commerce et Deloitte ont créé la collection des « **cahiers de la mode durable** » afin d'apporter des éclairages et des pistes de solutions concrètes au service de la transformation durable des entreprises du secteur.

Ce premier cahier aborde un enjeu incontournable : l'amélioration des processus de création et de production au service d'un modèle plus agile, plus local et davantage connecté à la demande. Cette transformation permet notamment d'apporter des réponses aux problématiques des invendus et de rupture des chaînes d'approvisionnement observées pendant la crise sanitaire, tout en permettant de réduire l'empreinte environnementale liée à la surproduction d'articles de mode.

Nous avons rassemblé dans ces pages des éléments de décryptage et initiatives particulièrement prometteuses.

Nous espérons que vous y trouverez l'inspiration pour continuer à agir et à innover au service d'une mode durable.

ALLIANCE DU COMMERCE

Première organisation professionnelle française dans le secteur du commerce de l'équipement de la personne, l'Alliance du Commerce rassemble l'Union du Grand Commerce de Centre-Ville (UCV), la Fédération des Enseignes de l'Habillement (FEH) et la Fédération des Enseignes de la Chaussure (FEC).

Elle réunit les grands magasins, les magasins populaires et les enseignes de l'habillement et de la chaussure qui jouent un rôle économique et social majeur sur l'ensemble du territoire avec près de 27 000 points de vente et plus de 170 000 salariés.

Deloitte.

L'équipe Sustainability de Deloitte France accompagne les organisations dans la conception de nouveaux business models et de stratégies durables, leur financement et leur déploiement opérationnel tout au long de la chaîne de valeur.

Notre équipe est composée d'experts passionnés dans tous les champs de l'économie et des enjeux de la transition écologique et sociale.

Au sein de l'activité Sustainability, l'équipe Fashion Shift se mobilise pour répondre aux nombreux défis que doit relever l'industrie de la mode et du luxe et promouvoir une transformation vers une mode plus responsable, respectueuse de la terre et des hommes.



RE—PENSER les MODELES

COMMENT PRODUIRE AU PLUS JUSTE
POUR LIMITER LES INVENDUS ET MAINTENIR
LA PROFITABILITÉ ? CONSCIENTS DES LIMITES
DU MODÈLE TRADITIONNEL, DE PLUS EN PLUS
D'ACTEURS DU SECTEUR CONÇOIVENT
ET EXPÉRIMENTENT DE NOUVELLES SOLUTIONS
POUR CRÉER LES MODÈLES DE PRODUCTION
DE LA MODE DE DEMAIN, AGILES ET CENTRÉS
SUR LES CLIENTS.

de décryptage —
PRODUCTION

D'OÙ PROVIENNENT LES INVENDUS ?

LA SURPRODUCTION ENGENDRE DES STOCKS D'INVENDUS

Les invendus textiles sont définis comme les produits qui n'ont pas pu être vendus dans les circuits traditionnels de vente, en soldes ou ventes privées⁽¹⁾. En France, les invendus représenteraient entre 1 et 5%⁽²⁾ des produits d'habillement et de chaussure mis sur le marché. Entre 10 000 et 20 000 tonnes de produits textiles neufs seraient détruits chaque année⁽³⁾, une pratique qui sera interdite dès 2022 par la loi AGECE.

UN PHÉNOMÈNE LIÉ À DES PRATIQUES ANCRÉES

L'augmentation des invendus est en partie liée à une forte variabilité de la demande et aux périodes de crise. Cependant, les politiques d'achats et les modèles

"Les marques et les distributeurs tendent de plus en plus à s'approvisionner dans la juste mesure selon ce que le marché peut absorber, dans un souci d'éco-responsabilité mais aussi d'équilibre économique."

Gildas Minvielle
- Directeur de l'Observatoire
Économique - Institut Français
de la Mode (IFM)

d'approvisionnement des marques contribuent à renforcer ce phénomène. En effet, la plupart d'entre elles pilotent leur performance à partir des marges d'entrée et des coûts de revient, ce qui les conduit à privilégier des achats en gros volumes, à prix réduits, avec des processus de production longs.

Ces politiques impliquent des taux d'engagement avant-saison très élevés (jusqu'à 80%⁽⁴⁾) et des achats basés sur des prévisions de demande plusieurs mois à l'avance. Par ailleurs, le calendrier très cadencé de la mode entraîne un enchaînement de temps de soldes et de lancement de collection qui se font concurrence, entraînant de faibles taux d'écoulement avant-soldes et des excédents en fin de saison.

Sources :

(1) Légifrance (2020) : Décret n° 2020-1724 du 28 décembre 2020 relatif à l'interdiction d'élimination des invendus non alimentaires et à diverses dispositions de lutte contre le gaspillage.

(2) Alliance du Commerce (2018) : *Économie circulaire - enjeux du commerce de détail de la mode*. Sondage réalisé sur une douzaine d'adhérents.

(3) Ministère de la Transition Écologique (2020) : *La loi anti-gaspillage dans le quotidien des français*.
(4) IFM et Kea&Partners (2020) : *Les nouveaux modèles économiques de la mode*.

LES SIGNAUX D'ALERTE ENVIRONNEMENTAUX ET ÉCONOMIQUES



L'impact des invendus est économique et environnemental : ils pèsent sur les comptes des entreprises, fragilisent la rentabilité du modèle et accentuent les externalités de l'industrie textile de la production à la fin de vie des produits.

LE POIDS ÉCONOMIQUE DES INVENDUS

Pour écouler leurs stocks, les marques multiplient les réductions. Les ventes en démarque pèsent ainsi pour 25 à 30% des chiffres d'affaires des acteurs du milieu de gamme⁽⁴⁾. En plus de cette érosion des marges, les coûts de stockage (loyer, énergie, impôts), d'inventaire et de déstockage viennent entamer la rentabilité.

IMPACTS DE LA FIN DE VIE DES INVENDUS

Lorsque des invendus sont générés, plusieurs alternatives à la destruction sont mobilisées par les marques : dons à des associations, vente à des soldeurs, recyclage. Néanmoins, ces solutions présentent des coûts supplémentaires pour les enseignes et parfois un risque de détérioration de leur image de marque.

De plus, elles ne permettent pas de réduire l'empreinte environnementale liée à la surproduction de vêtements (épuisement des ressources, pollution des eaux, destruction d'habitats naturels, etc.).

Face à ces constats qui remettent en question les modèles de production traditionnels, les marques commencent à explorer des solutions innovantes pour produire moins mais mieux. La réduction des volumes et l'optimisation des systèmes de production s'imposent comme des solutions incontournables.

à lire pour approfondir

Alliance du Commerce & Deloitte Sustainability (2019)
Mode responsable : le guide pour agir



UNE NÉCESSITÉ : TRANSFORMER LES MODÈLES POUR PRODUIRE AU PLUS JUSTE

Pour limiter les impacts liés à la surproduction, les marques doivent reconsidérer chaque étape de leur chaîne de valeur en positionnant le client au cœur du modèle. Le défi : repenser l'offre pour l'adapter à la demande et flexibiliser les modes de production pour ne produire que ce qui sera vendu.

La production agile

La production agile est une production au plus juste. Elle consiste à passer d'une logique de «push» dans laquelle les marques «poussent» des produits conçus plusieurs mois à l'avance sur la base de prédictions, à une logique de «pull» où le client «tire» l'offre selon ses préférences et besoins. C'est une démarche globale au service du «zéro stock», qui permet de répondre à la demande tout en limitant les démarques et invendus. Pour la mettre en œuvre, les marques peuvent s'appuyer sur un éventail d'approches et de solutions, non exclusives et parfois complémentaires.



3 approches de la production agile

PRODUCTION À LA COMMANDE



Production d'articles achetés au préalable par les clients, via un système de pré-commande. La production à la commande permet d'éviter totalement les invendus et offre la possibilité de personnaliser les produits.

PRODUCTION À LA DEMANDE



Fractionnement de la production en série de cycles en flux tendu sur la base des données de vente, grâce à des solutions d'industrie 4.0 et à la réservation de capacités de production. La production à la demande permet de réassortir des modèles en fonction de leur succès, plutôt que de commander des quantités fixes en avant-saison.

PRODUCTION RÉACTIVE



Transformation profonde impactant l'ensemble de l'entreprise (organisation des équipes, modes de fonctionnement, outils) dans le but d'atteindre des délais d'approvisionnement (*lead times*) hyper-réactifs. La production réactive fait partie intégrante du modèle de l'entreprise et doit permettre la mise à l'échelle et la durabilité des solutions déployées.

De nombreux leviers d'action, de la conception à la vente

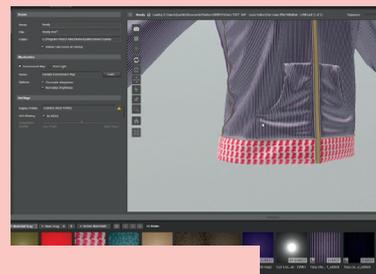
Pour créer un modèle agile, un travail sur l'offre et l'évaluation de la demande en amont est nécessaire. Des outils existent pour aider les marques à mieux comprendre les attentes de leurs clients. Par exemple, le prototypage 3D permet de sonder les préférences des clients dès la phase de conception en leur soumettant plusieurs versions d'un modèle. Il existe également des outils d'intelligence artificielle qui peuvent aider les équipes à mieux anticiper les tendances, à prédire la courbe de vie d'un produit et à cadencer les ordres de production (Heuritech, Fashion Data).

Par ailleurs, les collections doivent être conçues dans une optique de production à la demande : réduction de la complexité des collections (moins de modèles, moins de matières), modularité des matières et composants (prévoir plusieurs modèles pour la même base matière), augmentation de la part de produits « intemporels ». Ainsi, chez Petit Bateau, le choix des matières est rationalisé en amont, de manière à pouvoir les utiliser pour un nombre plus large de produits en fonction des besoins.



Les efforts portés sur l'offre doivent s'accompagner d'une adaptation des outils de conception et de production afin de réduire au maximum les délais sur l'ensemble du processus, de la conception à la fabrication.

Au stade de la conception d'un modèle, l'utilisation d'outils 3D et de bibliothèques matières virtuelles permettent ainsi de fluidifier les échanges entre les métiers et de réduire les temps de développement. À l'étape de fabrication, les outils de production connectés, robotisés et intelligents (solutions d'industrie 4.0) rendent possible la production industrielle à la demande. Ainsi, la société Lectra a mis au point une solution de découpe laser *on demand* et la plateforme technologique TEKYN permet de découper et préparer automatiquement des kits prêts à être assemblés. Le rapprochement géographique des outils de confection permet en outre de réduire significativement les délais de production, tout en contribuant à limiter l'empreinte environnementale liée aux transports.



CETI — ON DEMAND FOR GOOD

En ligne avec sa mission de développer une industrie textile française innovante et résiliente, le CETI a lancé en mai 2021 le démonstrateur industriel *ON DEMAND FOR GOOD*, qui permet aux marques d'expérimenter la production à la demande. Un premier module « *design* » permet l'analyse de la demande et des offres concurrentielles, la modélisation 3D des matières et la conception produit virtuelle. Un deuxième module « *production* » permet la découpe matière en petites séries avec la solution Lectra. Enfin, un atelier de prototypage interne assemble les modèles.

FASHION DATA — L'IA AU SERVICE DE LA PRÉVISION DE LA DEMANDE

Issue de FashionCube, la startup Fashion Data met à disposition de l'industrie textile des solutions d'intelligence artificielle au service du « *zero waste* ». La solution *Demand Forecast* permet ainsi de prédire la courbe de vie d'un produit pour aider les *merchandising planners* à évaluer leurs achats. L'algorithme simule les prévisions de vente : il corrige les données à l'aide des ventes passées sur des produits similaires (en tenant compte des ventes manquées pour rupture de stocks ou fermetures magasin et les volumes vendus en promotion) et intègre les tendances à venir. En cours de saison, la solution permet d'analyser les ventes et de piloter les réassorts ainsi que les décotes. Elle a été mise en œuvre chez plusieurs clients dont Grain de Malice, chez qui elle a permis de réduire significativement le taux de démarque.

LECTRA ET TEKYN — DEUX APORTEURS DE SOLUTIONS

Lectra a développé *Fashion On Demand by Lectra*, une solution d'intelligence industrielle 4.0 permettant d'automatiser les étapes de la réception des commandes à la découpe des pièces. Pour optimiser l'utilisation de matière, le processus de coupe n'intervient que lorsque plusieurs commandes d'une même matière sont enregistrées. Il devient alors possible de découper une robe, un chemisier et une veste à l'unité à partir du même rouleau. La solution permet de produire en réactivité et de réaliser des économies de matière.

TEKYN propose une solution de production à la demande basée sur une plateforme collaborative 4.0 qui relie l'ensemble des parties prenantes de la production. L'enjeu est d'accélérer, fiabiliser et gérer l'ensemble des flux de production en un seul endroit, accessible en temps réel par chaque acteur de la chaîne de valeur. Des machines de découpe automatisées sont connectées à cette plateforme digitale. Les marques réservent une capacité de production sur la plateforme, et les réassorts au modèle/coloris/taille leur sont proposés chaque semaine en fonction du niveau des ventes réelles.



Changer de focale pour des bénéfices multiples

La production agile suppose un changement d'indicateurs de performance et un pilotage des ventes en temps réel. L'attention doit être portée sur les marges de sortie, qui intègrent la réalité du poids des démarques et des invendus, plutôt que sur les marges d'entrée. Elle implique également de suivre de près les ventes moyennes hebdomadaires pour ajuster les commandes et optimiser les implantations en magasin. Pour identifier les modèles qui se vendront « à coup sûr », le CETI propose d'analyser les produits en rupture à la lumière de l'offre des concurrents, via un outil d'intelligence artificielle. La possibilité de moduler les volumes produits en fonction de cette analyse permettrait de compenser les surcoûts induits par la production réactive, de l'ordre de 10 à 15% selon la société Lectra.

Les bénéfices de l'agilité sont nombreux : économies de matières liées à l'automatisation (de 3 à 5% selon Lectra), fiabilisation des processus et de la qualité, meilleur écoulement avant-soldes, réduction des invendus et amélioration de l'empreinte écologique (réduction du gaspillage et des transports).

Pour les marques, il s'agit d'un changement de paradigme qui doit s'opérer de manière progressive à travers une démarche de « test & learn ». Caroline Maunoury, directrice de l'offre chez Promod, explique que la méthode est itérative : il faut expérimenter pour identifier les bons indicateurs (par exemple : hausse de prix ou délais d'attente acceptables en cas de pré-commande) avant de déployer plus largement les initiatives.

Une transformation de toute l'entreprise

Les marques déjà engagées dans la voie de l'agilité sont unanimes : il s'agit d'une véritable transformation, qui doit être portée par les dirigeants et adoptée par l'ensemble des équipes (de l'atelier de conception à la logistique, en passant par la qualité, la finance, l'informatique ou encore le commercial) pour être efficace.

*"La production à la demande
nécessite une transformation culturelle
de tous les métiers"*

Caroline Maunoury – Directrice de l'offre – Promod

À l'échelle, elle nécessite de repenser les organisations et les outils et doit s'accompagner d'une démarche de changement pour embarquer tous les collaborateurs dans la même direction. Pour les marques qui ne possèdent pas leur propre outil de production, produire en mode agile suppose également de développer des partenariats renforcés avec les fournisseurs autour d'une vision commune.

UNE CHAÎNE DE VALEUR AGILE AU SERVICE DU ZÉRO STOCK

Dans un système de production agile, les étapes de la chaîne de valeur ne doivent pas être pensées de manière linéaire mais dynamique.

L'ensemble des équipes se mobilise autour d'objectifs communs et pour travailler en collaboration au quotidien.

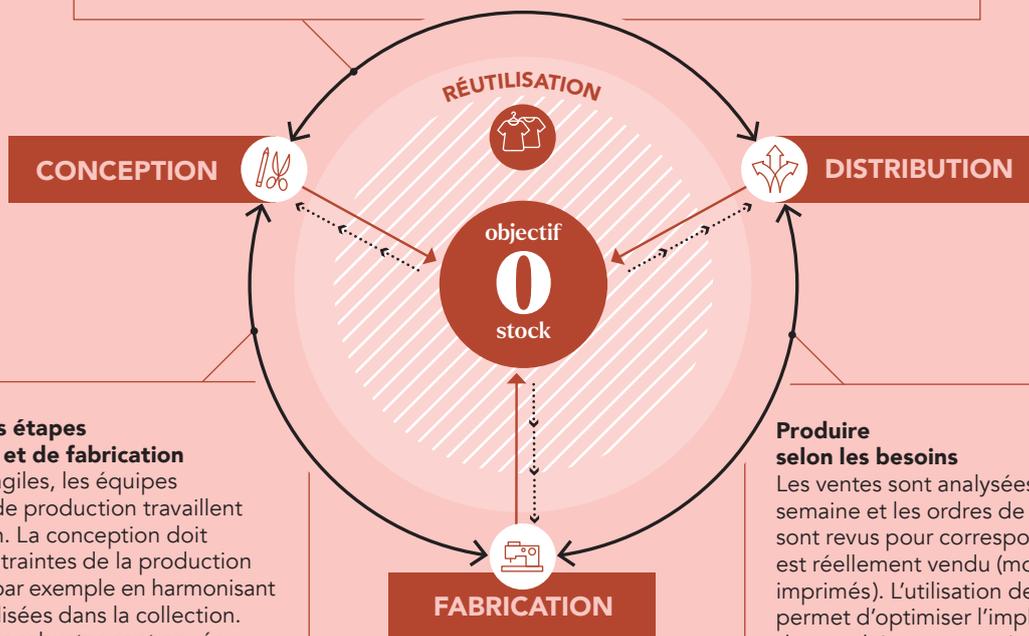
Ainsi, chaque étape est en interaction continue : les designers s'adaptent aux contraintes de la production à la demande, la production s'aligne sur les ventes hebdomadaires, les clients sont consultés sur le design des futurs modèles.

L'ordre des étapes peut être modifié : la commercialisation peut avoir lieu avant la fabrication, voire avant la conception (pré-commande).

En appui à cette démarche d'optimisation, la réutilisation peut intervenir à chaque étape : par exemple, en intégrant les stocks de matières disponibles dans une logique d'éco-conception (stocks de matière dormants, chutes), en réinjectant les invendus dans l'offre (*upcycling*), ou en complétant l'offre en seconde main.

Concevoir en fonction de la demande réelle

L'objectif est de placer le client au cœur du processus de création dans une logique de « pull ». Les marques appréhendent mieux les besoins et tendances, en utilisant des outils d'analyse de données et en associant leurs clients à la conception des produits. Grâce à des méthodes de conception et de fabrication agiles, elles peuvent ajuster leur offre en cours de saison (rectifier une taille, introduire ou substituer un modèle, etc.).



Rapprocher les étapes de conception et de fabrication

Pour être plus agiles, les équipes de création et de production travaillent en coordination. La conception doit intégrer les contraintes de la production à la demande, par exemple en harmonisant les matières utilisées dans la collection. Des partenariats robustes sont noués, permettant aux fournisseurs d'être force de proposition (innovation matières, utilisation de stocks de matière dormants, etc.).

Produire selon les besoins

Les ventes sont analysées chaque semaine et les ordres de production sont revus pour correspondre à ce qui est réellement vendu (modèles, tailles, imprimés). L'utilisation de la donnée permet d'optimiser l'implantation des produits en magasin et leur rotation. Avec la précommande, la commercialisation intervient avant la fabrication au service du zéro stock.

— Leviers d'action —

— Exemples —

CONCEPTION

Utiliser des outils digitaux pour faciliter et accélérer la conception (par ex. prototypage 3D, bibliothèques de matières virtuelles)

Concevoir plusieurs modèles sur la même base matière dans une optique de production à la demande

Revoir l'offre pour flexibiliser les approvisionnements et optimiser les taux d'écoulement : resserrer l'offre, introduire des intemporels, désaisonnaliser l'offre

Associer les clients à la conception des produits (par ex. via des questionnaires, sondages) pour mieux comprendre leurs attentes et renforcer leur engagement

Exploiter la donnée pour mieux comprendre les besoins, détecter les tendances et prédire les volumes, notamment à l'aide de l'intelligence artificielle

FABRICATION

Désolidariser la matière du produit : utiliser des stocks de matière unie, à imprimer selon les besoins

Réduire la part de grand import et privilégier la production de proximité pour gagner en flexibilité et améliorer l'impact social et environnemental des produits

Construire des partenariats stratégiques autour d'objectifs communs avec les fournisseurs et ateliers clés

Expérimenter des modes de fabrication agiles (par ex. en utilisant des plateformes de production automatisées et à la demande)

DISTRIBUTION

Adapter les modèles de logistique à une fabrication réactive (par ex. mutualisation du chargement des véhicules, diversification des modes de transport)

Dynamiser la mise en rayon avec des séries limitées au plus près des besoins clients

Proposer certains modèles en pré-commande pour limiter les stocks et améliorer la trésorerie

Piloter les assortiments, implantations et démarques en exploitant la donnée pour optimiser le taux d'écoulement et les marges (par ex. réassorts dynamiques géo-contextualisés, optimisation des taux de démarque à la référence)

S'appuyer sur des outils digitaux pour mieux marketer les produits (par ex. ciblage, personnalisation des contenus et de l'expérience client)

RÉUTILISATION

Partir de la matière disponible pour concevoir des produits (par ex. stocks dormants de matière, chutes) afin d'optimiser l'utilisation des matières et d'éviter les déchets

Transformer les invendus pour les réinjecter dans l'offre (*upcycling*)

Compléter l'offre de nouveautés avec de la seconde main pour améliorer le taux d'utilisation des vêtements, tout en attirant une nouvelle clientèle

PETIT BATEAU

a conçu des modèles de substitution qui permettent d'utiliser la matière disponible en cas de déception commerciale de la collection prévue initialement

LA FÉE MARABOUTÉE

s'appuie sur les données issues des essayages virtuels de ses clients pour améliorer ses modèles

Pour son expérimentation de microfactoring, PROMOD

a sélectionné des matières pouvant être utilisées pour plusieurs modèles et permettant d'adapter les imprimés et les coloris en fonction des ventes

FASHIONCUBE

mutualise les moyens de 7 enseignes textiles pour la création d'une unité de production française de jeans

MAISON 123

a co-élaboré un pull avec un panel de clientes pour une offre exclusivement en pré-commande

ROUGEGORGE

optimise l'allocation des stocks entre ses magasins grâce à la solution *Store Identity* de Fashion Data permettant de tenir compte des contextes locaux et des profils clientèle

MONKI

a lancé une collection capsule à partir de vêtements en denim invendus retransformés

KIABI

propose à la vente ses invendus textiles remisés à 80% en moyenne dans son réseau de "Petits Magasins" solidaires



PETIT BATEAU UN LABORATOIRE D'INNOVATION AU SERVICE DE LA RÉACTIVITÉ

Comment adapter la production à la demande réelle et aux évolutions constantes du marché ? C'est l'objet du projet pilote mené par Petit Bateau en 2020 avec TEKYN. À l'origine de ce projet, deux acteurs complémentaires : l'un propriétaire de ses outils de découpe et de confection, l'autre apporteur de vision et de savoir-faire sur la production à la demande.

C'est une double ambition qui a mené Petit Bateau à se lancer dans la production agile avec TEKYN : la recherche de rentabilité, dans un contexte de surstocks et de multiplication des opérations de démarque, et la réduction de l'empreinte environnementale de ses opérations.

Au cœur de cette expérimentation, une volonté forte de s'appuyer sur l'atelier troyen, berceau historique de la marque depuis 130 ans.

Petit Bateau a choisi de réaliser une collection capsule de 10 000 pièces avec un parti pris : produire un minimum en avant-saison et réassortir au fil des ventes, de manière ultra-réactive. En complément, les équipes ont conçu des produits de substitution « *ghosts* » plus classiques, pour réorienter l'offre et utiliser les stocks de matières en cas de ventes décevantes de la capsule.

Un projet de transformation impliquant toutes les équipes

Le projet a impliqué l'ensemble des équipes qui ont dû repenser leurs modes de fonctionnement habituels, à commencer par le développement produit. Où chercher la réactivité ? Comment optimiser l'utilisation des matières ?



La réactivité a imposé une réflexion sur la simplification de l'offre au profit d'une plus grande agilité en cours de saison : « plus il y a de complexité, moins on peut atteindre la réactivité : c'est un équilibre à trouver ».

Côté approvisionnements, toute l'organisation a été revue. Chaque lundi, les équipes ont ajusté les volumes à produire sur la base de l'analyse des ventes magasins et e-commerce de la semaine passée. Le délai de la commande à la production a été raccourci au profit d'une extrême rapidité d'exécution : « au lieu de compter en semaines, on pilotait à la journée, voire à l'heure. »

Au sein même de l'atelier, le besoin de réactivité a trouvé sa réponse dans la mobilité. Les équipes ont réagencé quotidiennement les machines et les postes de travail afin de les adapter aux commandes. Une mobilité permise par l'engagement et l'agilité des équipes et une orchestration fine des flux au rythme des productions. « La rapidité d'exécution du projet (6 mois) a été possible grâce à une vision partagée et à une structuration de projet agile, permettant aux équipes de déclencher des comités de pilotage flash (moins de 30 min.) en cas de besoin », précise Sophie Escario, directrice des projets stratégiques.

"La solution ne repose pas simplement sur un fournisseur ou une machine, elle nécessite une transformation de toute l'entreprise"

Jean-Marc Guillemet - Directeur des opérations



Page de gauche
Intérieur de l'atelier de confection et façade de l'usine historique Saint-Joseph, à Troyes.

Page de droite
Bobines de fil dans l'atelier de tricotage, à Troyes.

10 jours

de lead time en production réactive, contre 10 semaines en production classique

objectif
50%

de production réactive à horizon 2024

Vers une réactivité à plus grande échelle

À l'issue du projet, des bénéfices tangibles. « Nous avons prouvé que nous savions le faire » : sur la capsule, le lead time a été divisé par 7. La production échelonnée a permis de réallouer une partie de la production vers les produits de substitution, évitant les invendus. Ce bilan viendra inspirer d'autres collections, avec l'objectif de passer la moitié des volumes en production réactive à horizon 2024.



PROMOD — REMETTRE LA CLIENTE AU CŒUR DE L'OFFRE

À travers la démarche « Retail Responsable Sur Mesure », Promod expérimente l'offre à la demande sous différents angles. La marque a créé une plateforme permettant de recueillir les avis et les votes d'une communauté de clientes et de salariés sur certains modèles, dans une logique de co-création. La robe Eléonore a ainsi été co-conçue avec les clientes, tandis que le manteau Gisèle, déclinable en taille, couleur et longueur a été proposé à la pré-commande sous un délai de 5 semaines.

"Nous avons mis en place tout un écosystème, au centre duquel sont intégrées nos clientes"

Caroline Maunoury - Directrice de l'offre

CHAIRE BALI — L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE AU SERVICE D'UNE MODE PLUS DURABLE

La Chaire BALI est un programme d'enseignement et de recherche sur l'innovation technologique au service de la transition durable de l'industrie textile. Portée par l'école d'ingénieur ESTIA et basée à Biarritz, elle contribue à construire la mode de demain en coordonnant des programmes de recherches académiques et des groupes de travail impliquant un panel de parties prenantes (CETI, Décathlon, Eram, Petit Bateau, Patatam et Belharra). La feuille de route 2020-2023 explore notamment le thème de la production agile, raisonnée et rapprochée avec un enjeu central : transformer les unités de production françaises en laboratoire d'innovation. Plusieurs livrables viendront synthétiser ces travaux : une thèse sur l'atelier mobile, automatisé et agile, une « boîte à outils » donnant des clés pour la mise en œuvre de la production à la demande, ainsi qu'une méthodologie multi-sectorielle de création d'un atelier agile.

AVEC LE SOUTIEN DU DEFI



**L'Alliance du Commerce
et Deloitte remercient
tous les partenaires qui se sont investis
dans la réalisation de ce cahier**

conception et réalisation — *Deloitte*
conception - création — *MarieClaire Grafilles*
crédits photos — *Jennifer Burk, Maude Frédérique Lavoie, Alecsander Alves,*
Unsplash, Lectra, M Agency, Shutterstock, CETI, Ronan Mouchebœuf

CE CAHIER EST À RETROUVER EN LIGNE SUR

**alliancecommerce.org
deloitte.fr**