



**HAL**  
open science

# CHARLOTT' : quel choix stratégique pour cette PME dynamique ?

Marie-Laure Mourre

► **To cite this version:**

Marie-Laure Mourre. CHARLOTT' : quel choix stratégique pour cette PME dynamique?. CCMP Publishing Études de cas - sciences de gestion, 2022. hal-03771646

**HAL Id: hal-03771646**

**<https://hal.science/hal-03771646>**

Submitted on 11 Oct 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **CHARLOTT' : quel choix stratégique pour cette PME dynamique ?**

---

Auteur : Marie-Laure Mourre

Ce cas comprend 20 pages y compris celle-ci :

- Le texte principal compte 10 pages (numérotées 1 à 10)
- Le travail demandé est décrit en page 11
- Les annexes se trouvent de la page 12 à la page 20

## **Le parcours de Christelle**

Christelle commençait à avoir mal aux pieds dans ses sandales dorées à talon mais le plaisir de tourner sur la piste dans une ambiance survoltée compensait largement ce petit désagrément. Quelques instants plus tard, elle retrouvait Frank, son compagnon, pour boire un rafraîchissement. Celui-ci était en grande conversation avec Sébastien, lui aussi un « mari », qui profitait de ce séjour tout payé au Maroc grâce au travail de sa femme. Les deux hommes n'en revenaient pas du chemin parcouru par leurs compagnes : il y a 2 ans, Christelle n'avait pas d'emploi et aucune perspective d'en avoir, le moral était au plus bas et la vie de famille s'en ressentait. Sébastien, lui aussi, se souvenait d'« avant » quand les fins de mois finissaient dans le rouge avec ce sentiment d'échec et d'impuissance qui le rongait, lui et Cindy, en permanence. Aujourd'hui, ils étaient fiers et heureux de voir leurs femmes en robe du soir célébrer leur succès avec leurs collègues dans un cadre si prestigieux.

Tout ça, grâce à Charlott' !

Charlott' ? Ce n'est pas le prénom de la bonne fée qui a transformé Christelle et Cindy en Cendrillons modernes mais l'entreprise pour laquelle les 2 femmes travaillent depuis 18 mois.

Christelle avait découvert Charlott' quand sa cousine l'avait invitée à une vente chez elle. Un peu réticente au début, Christelle avait accepté pour faire plaisir à sa cousine qui avait réuni 9 femmes, voisines et copines, à participer à une vente de lingerie à domicile. La représentante de Charlott' lingerie les avait accueillies chaleureusement, puis leur avait présenté les soutiens-gorges et slips de la dernière collection. Un peu intimidée au début, Christelle s'était vite sentie à l'aise car l'animatrice savait y faire : l'ambiance était vraiment sympathique et au bout d'une heure, Christelle avait l'impression d'être avec des amies alors qu'elle ne connaissait que sa cousine au départ ! Christelle se laissa tenter par une parure qu'elle essaya en toute discrétion dans la chambre de sa cousine qui servait de cabine d'essayage. Conseillée par l'animatrice, elle essaya une autre forme de soutien-gorge qui lui convenait beaucoup mieux. Ravie, elle décida de se faire plaisir et d'acheter la parure, d'autant plus qu'elle savait que sa cousine en bénéficierait aussi. En effet, elle aurait droit à des produits gratuits en fonction du montant des ventes réalisées chez elle. Finalement, toutes les invitées de sa cousine achetèrent de la lingerie ! Il faut dire que les modèles étaient vraiment beaux. Au moment de payer, l'animatrice de Charlott' lingerie qui avait remarqué l'enthousiasme de Christelle durant la réunion, lui proposa d'organiser une vente chez elle. A son tour, elle pourrait bénéficier de produits gratuits et partager un moment sympa avec des amies. Quoiqu'hésitante, elle se laissa convaincre au vu du succès de la vente chez sa cousine. Le rendez-vous fut fixé : ce serait dans 2 mois. Christelle rentra chez elle tout excitée. Mais elle redoutait de montrer son achat à Frank car leurs finances ne leur permettaient guère ce genre de dépenses. Elle comptait lui expliquer qu'elle allait « rembourser » cet achat en organisant une vente qui lui permettrait de toucher des produits gratuits. Comme elle s'y attendait, Frank ne fut pas ravi : il ne comprenait pas que sa femme puisse se

permettre ce luxe dépensier et en plus, lancer des invitations chez eux... Mais elle ne pouvait pas revenir sur l'engagement pris auprès de Françoise alors, malgré la mauvaise humeur de Frank, elle prépara progressivement la réunion. A la sortie de l'école de sa fille, elle invita 2 mamans avec qui elle discutait souvent. Elle convia aussi sa voisine de palier et celle du dessus. Elle appela une de ses anciennes collègues, quand elle était caissière au supermarché voisin et 3 copines d'enfance qu'elle voyait encore assez régulièrement. Elle parvint à rassembler 8 femmes et le jour J, déplaça quelques meubles dans son salon. Puis Françoise, l'animatrice de Charlott'lingerie, sonna à sa porte. Ensuite tout s'enchaîna très vite. Françoise créa un mini stand sur la table du salon en disposant les parures les plus appréciées des clientes tandis que Christelle sortait du jus de fruit et quelques gâteaux secs. Les premières invitées ne tardèrent pas à arriver. Françoise les accueillit toutes chaleureusement, prénom et tutoiement de rigueur. Comme toujours, elle parvint rapidement à établir une atmosphère conviviale et chaque invitée se sentit vite à l'aise. Après la phase de présentation des modèles et les essayages, vint la phase des commandes. Christelle se sentait un peu nerveuse, elle espérait que Françoise fasse un bon chiffre pour toucher un maximum de produits gratuits. Elle pouvait récupérer 10% du chiffre d'affaires réalisé chez elle sous forme d'avoir sur le catalogue Charlott'lingerie ! Elle essaya alors de faire de son mieux en tant qu'hôtesse pour que la vente soit un succès. Aux petits soins avec ses invitées, elle formait un duo efficace avec Françoise : lorsque l'animatrice Charlott' s'occupait particulièrement d'une personne, Christelle discutait avec les autres. Elle prit même l'initiative de conseiller un modèle à une de ses amies qui l'essaya dans la chambre transformée en salon d'essayage, ce qui n'échappa pas à Françoise. Au final, les 8 invités passèrent toutes commande et le montant des ventes réalisées chez Christelle atteint 1 250 €. François annonça fièrement à l'assemblée que le chiffre d'affaires réalisé permettait à Christelle de commander gratuitement 2 parures ! Tout le monde applaudit ! Avant de partir, Françoise proposa à l'ancienne collègue de Christelle d'organiser elle aussi une réunion de vente chez elle. Puis elle prit Christelle à part quelques instants : « Christelle, on a passé un super moment, ça s'est vraiment bien passé ! J'ai l'impression que tu as bien aimé l'après-midi ; tu étais vraiment à l'aise. En fait, je te vois bien faire des ventes. Ça t'intéresserait de faire comme moi ? Je peux te parrainer, tu sais... Tout ça, ça s'apprend. Tu pourrais faire tes propres ventes et avoir un vrai revenu. On s'appelle pour en reparler ? ». Voilà comment tout avait commencé.

Christelle était sur un petit nuage. Tout s'était tellement bien passé ! Et maintenant, on lui proposait un travail ! Le soir, elle raconta tout à Frank qui ne montra guère d'enthousiasme. Elle réfléchit une bonne partie de la nuit et dès le lendemain matin, rappela Françoise pour en savoir plus. Françoise lui expliqua qu'elle pouvait devenir Vendeuse à Domicile Indépendante (VDI) pour Charlott'lingerie, ce que lui permettrait de travailler à son rythme, de garder son indépendance en termes d'horaires et d'organisation et d'avoir des revenus proportionnels à ses ventes, soit environ 30% du CA. Pour cela, il fallait organiser des ventes chez des hôtesses qui conviaient des amies chez elles, puis « dérouler la vente » comme elle l'avait vu faire par 2 fois, chez sa cousine et chez elle. En fonction de nombre de rendez-vous pris, les revenus pouvaient varier de 200€ par mois à plus de ... 2 000 € ! Christelle se dit que 200 € supplémentaires par mois, c'était déjà très bien étant donné les difficultés financières du foyer. Mais elle hésitait, ne se sentant pas l'étoffe d'une commerciale qui doit décrocher des rendez-vous et des ventes. Cela faisait longtemps qu'elle était au chômage et sa longue inactivité professionnelle la faisait douter de sa capacité à reprendre un emploi. Aurait-elle l'énergie nécessaire ? Christelle avoua à Françoise qu'elle avait peur de la compétition entre les vendeuses et qu'elle ne sentait pas prête à se « battre ». Françoise la rassura : tout le monde avait intérêt à ce qu'elle réussisse, elle y compris puisque chaque marraine percevait un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par ses filleules. Ainsi, elle serait accompagnée par Françoise à ses débuts, elle bénéficierait de formations régulières et des trucs et astuces des « anciennes ». Cela paraissait très séduisant. Françoise acheva de convaincre Christelle en lui rappelant la bonne ambiance des réunions de vente. Où pourrait-elle trouver un emploi qui consiste à organiser des après-midis de shopping entre copines avec des produits magnifiques et le tout avec une liberté totale d'organisation ?

18 mois plus tard, Christelle avait une nouvelle vie. Coachée par Françoise, elle avait vite appris à animer les réunions, planifier ses ventes, trouver de nouvelles hôtesses. Elle prenait son nouveau

métier à cœur et n'économisait pas son énergie mais c'était payant. Elle gagnait en efficacité mois après mois et sa progression était parmi les meilleures, ce qui lui avait valu d'être invitée pendant une semaine tous frais payés avec son mari et à sa fille au Maroc avec les meilleures vendeuses de Charlott'lingerie. La Direction de Charlott' lingerie était là et sa fondatrice et PDG, Véronique Garnodier présidait aux festivités. D'ailleurs, la musique avait cessé dans la salle car c'était maintenant l'heure des remises de trophées. Christelle concourait dans la catégorie « meilleurs espoirs » qui récompensait les nouvelles recrues. Elles étaient 3 en lice. Recevrait-elle cette récompense ? Son cœur battait à tout rompre quand Véronique l'invita à monter sur scène avec ses 2 autres collègues. Quand la fondatrice décacheta l'enveloppe, elle appela Cindy dont les chiffres de progression étaient encore meilleurs que ceux de Christelle. Elle l'avait bien mérité et Christelle n'était pas déçue, elle félicita sincèrement Cindy et posa avec elle pour la photo souvenir de l'événement, sous l'œil émerveillé de sa fille et de Frank. En son for intérieur, Christelle se jura qu'elle remporterait un trophée tôt au tard ; elle en fit la promesse à sa fille quand elle descendit de la scène.



**Prix de la meilleure animatrice lors du Gale 2017 à Athènes**

### **L'histoire de Cindy**

Cindy avait été assistante logistique d'une société de transport routier pendant 5 ans. Puis l'entreprise avait connu des difficultés qui avaient conduit à un plan de licenciement économique. Cindy avait été licenciée et avait vécu cela comme une déchirure. Elle ne ménageait pas ses efforts pour retrouver un emploi. Mais elle commençait à désespérer. Malgré toute la bonne volonté de son conseiller chez Pôle Emploi et les multiples candidatures qu'elle envoyait, Cindy n'avait reçu aucune offre correspondant à son expérience. On ne lui proposait que des postes de garde d'enfants à domicile ou d'aide-ménagère, ce qui ne correspondait ni à ses qualifications ni à ses envies. Un matin comme d'autres, elle parcourait ses e-mails quand elle tomba sur un message intrigant intitulé « Nous avons un job pour vous ! Devenez conseillère mode ! ». Elle l'ouvrit, cliqua sur le bouton qui l'incitait à s'informer. Et l'aventure Charlott'lingerie commença. Quelques semaines plus tard, elle rejoignait la Charlott' académie, l'école de formation interne pour découvrir l'univers de la lingerie féminine et se former à son nouveau métier. Bien vite, elle anima ses premières réunions de vente et découvrit avec plaisir qu'elle réussissait bien, même très bien. Elle s'engagea avec passion dans cette activité qui, outre les revenus qu'elle lui procurait, la transformait en « femme d'affaires » alors qu'elle n'avait eu que des postes subalternes dans sa carrière. Ce nouveau départ lui avait donné des ailes ! Elle se sentait

optimiste, bienveillante et « fonceuse ». Elle aimait monter dans sa voiture et partir « faire le show ». Elle aimait l'ambiance conviviale des réunions, les échanges avec ces femmes, inconnues l'instant d'avant, et avec lesquelles on papotait comme avec des vieilles connaissances dix minutes plus tard. Elle aimait organiser son agenda, prévoir ses réunions pour les semaines suivantes et savoir qu'elle avait plusieurs mois d'activité et donc de revenus planifiés. Et puis, elle avait découvert l'univers féminin de la lingerie et de la mode, elle qui planifiait les tournées des routiers quelques années auparavant. Quel changement ! Elle était maintenant aux côtés de Véronique Garnodier sur scène avec son trophée entre les mains. Elle en pleura d'émotion en rejoignant Sébastien, lui aussi bluffé par la réussite de sa femme. Mais celle qui impressionnait le plus route l'assemblée, c'était Véronique Garnodier. Sculptée robe fourreau, elle rayonnait. C'était elle qui avait créé Charlott'lingerie il y a 20 ans et avait rapidement fait de son entreprise la PME la plus rentable de France. Un modèle pour toutes les femmes qui travaillent aujourd'hui pour le compte de Charlott'lingerie.

### **La success story de Véronique Garnodier**

« Entrepreneur, cycliste et passionnée », Véronique Garnodier fait tout d'abord des études dans le domaine de la nutrition et obtient un BTS de diététique. A 23 ans seulement, déjà attirée par l'entrepreneuriat, elle se lance dans la création d'une salle de fitness où elle travaille en tant que diététicienne jusqu'en 1990, année où elle rejoint l'OCP en tant que déléguée médicale. Invitée par sa



cousine à une vente à domicile de matériel de filtrage d'eau, Véronique Garnodier est séduite par le concept et décide d'explorer les possibilités de se lancer dans ce secteur. A l'issue d'une étude de marché où toutes les options sont passées en revue, Véronique Garnodier décide de se lancer dans le marché de la lingerie. Pourtant le secteur semble sinistré. Néanmoins, Véronique Garnodier estime que les sous-vêtements se prêtent particulièrement bien la vente à domicile, d'autant plus qu'aucun intervenant n'est encore présent sur ce réseau de distribution. En 1994, avec un investissement initial réduit (12 000 €) consacré à l'achat d'un logiciel d'exploitation et à la constitution d'un stock, elle crée avec son compagnon Charlott'lingerie. L'activité de démarrage est centrée sur l'achat des matières, le façonnage et les ventes auprès des comités d'entreprise dans un premier

temps, dont s'occupe personnellement Véronique Garnodier, aidée de sa sœur et d'une amie. Cette gestion économe permet à l'entreprise d'être rentable dès le 1<sup>er</sup> exercice. L'année suivante sont recrutés les premiers vendeurs, un styliste et les premiers bureaux sont aménagés. Charlott'lingerie lance alors trois modèles de sous-vêtements classiques en dentelle, proposés en trois tailles. Le succès commercial est au rendez-vous et l'aventure de la vente à domicile peut commencer. Les années suivantes sont consacrées à la montée en qualité des produits et à la constitution du réseau commercial. Les vendeuses sont des travailleuses indépendantes payées à la commission. Ces dernières doivent elles aussi se constituer un réseau d'hôtesse qui accueillent les ventes à leur domicile en invitant des amies, voisines ou connaissances. C'est le principe de la vente à domicile, popularisée par le succès d'entreprises comme Tupperware (boîtes en plastiques). Le principe est le suivant : les vendeuses indépendantes organisent des ventes à domiciles chez des « hôtesse » qui reçoivent environ 8 personnes auxquelles sont présentées les produits Charlott'. Les clients passent commandent auprès de la vendeuse qui est payée à la commission : elle reçoit 20 à 30% du chiffre d'affaire qu'elle a réalisé. L'hôtesse qui a « ouvert son salon » est remerciée en cadeaux (bijoux), bons à valoir sur les produits etc. L'objectif d'une vendeuse ne s'arrête pas là, elle doit aussi obtenir ses prochains rendez-vous de vente et pour cela elle doit impérativement recruter 2 nouvelles hôtesse parmi les clientes à chaque réunion de vente. Il s'agit de remplir l'agenda et de prévoir ses futures ventes.

## Le cyclisme : une passion !

Véronique Garnodier a toujours été sportive et fidèle à sa nature fonceuse, persévérante et peu conventionnelle, elle a développé une passion pour un sport assez peu féminin : le cyclisme qu'elle pratique tout d'abord de manière personnelle dans le cadre privé et qu'elle étend ensuite à son entreprise. En 2010, elle organise une vague de recrutements de conseillères à vélo à travers la France. Forte de ce 1er succès à la fois en recrutement et en visibilité médiatique dans la presse locale, elle organise depuis des Tours de France de la culotte destinés à ses équipes. Charlott'lingerie soutient également une équipe de cyclistes de Division Nationale 3, le Club Champagne Charlott' dont les maillots sont illustrés par un visuel de la marque.



Le nouveau maillot du CC Charlott'

Une des équipes du « tour de France de la culotte »

## Le fonctionnement de Charlott'lingerie

### Les produits

Comme le laisse supposer le nom de l'entreprise et de la marque, Charlott'lingerie propose de la lingerie féminine, c'est-à-dire des culottes, des slips et des soutiens-gorge. Ce sont des produits exclusivement créés et fabriqués pour Charlott'lingerie. Les modèles sont renouvelés tous les ans au rythme de 3 collections/an, auxquelles s'ajoutent 2 collections « hors-série ». Le catalogue compte environ 60 nouveaux modèles par an. L'offre s'est enrichie de 2 collections de prêt-à-porter à partir de 2016 et d'une ligne de maillot de bain. L'intégralité des produits disponibles à la vente est accessible en ligne dans une section dénommée « mon incroyable gigantesque dressing » qui permet aux conseillères de vérifier en temps réel la disponibilité des produits et de proposer une grande variété de tailles (du 80A au 120G) et de modèles en puisant dans les collections des années précédentes.

Ce sont environ 2 millions d'articles qui sont vendus par an pour un chiffre d'affaires de 24 millions d'euros<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> En 2017

## Les prix

Pour la gamme lingerie, les prix des bas (culottes, slips, shorty, tangas etc.) commencent à 20€, tandis



que les soutiens-gorge coûtent de 33 à 89€.

### Extrait du catalogue Printemps-été 2018

#### La structure commerciale

Un des éléments cruciaux dans le secteur de la vente à domicile est le réseau des vendeuses. Ce sont elles qui réalisent les ventes et « font » le chiffre d'affaires de l'entreprise.

##### ○ Les missions des vendeuses

Le recrutement des hôtesse est l'objectif N°1 qui est donné aux vendeuses. En effet, s'il va de soi pour elles de vendre les produits, elles n'ont pas toujours le réflexe de programmer leurs prochaines réunions de vente. Or le moyen le plus facile est de profiter de la réunion de vente pour convaincre des clientes de devenir à leur tour hôtesse. C'est pour cela que Charlott' lingerie donne comme objectif principal à ses vendeuses l'obtention de 3 rendez-vous lors de chaque vente : 2 rendez-vous doivent être fixés avec des clientes qui deviennent hôtesse à leur tour et un nouveau rendez-vous doit être fixé 6 mois plus tard avec l'hôtesse qui reçoit. De cette manière, une vendeuse peut programmer des réunions de vente régulièrement.

Le deuxième objectif est bien entendu de vendre des produits Charlott' : sous-vêtements féminins, prêt-à-porter féminin ou sous-vêtements masculins. Pour ce faire, chaque vendeuse dispose d'un « kit » de démonstration-vente constitué d'une dizaine de lookbook, de kits pour organiser plusieurs ateliers Style (invitations, enveloppes hôtesse VIP, carnets de bon de commande). Celui-ci est offert, ce qui n'est pas toujours le cas dans le domaine de la vente à domicile. Certaines marques font payer leur kit ou demande un chèque de caution. L'objectif est d'atteindre un minimum de 600€ TTC de chiffre d'affaires par réunion.

##### ○ Les missions des hôtesse

Une hôtesse (ou VIP dans le jargon Charlott') invite 8 à 10 personnes de son entourage à participer à une vente organisée chez elle par une vendeuse Charlott'. C'est donc le carnet d'adresses de l'hôtesse qui est la ressource recherchée. Ensuite, elle doit permettre à la conseillère d'effectuer sa vente (son « atelier style ») dans de bonnes conditions en s'assurant que tout le monde pourra s'asseoir confortablement, pourra bien voir les produits et se sentira à son aise en offrant par exemple un rafraîchissement et quelques biscuits. En retour, l'hôtesse reçoit des « cadeaux » : une pochette « tendance », une tenue de prêt-à-porter Charlott' offerte (d'une valeur de 10% du montant de la vente réalisée) et 40% de réduction sur un article de la collection Charlott' si la vente atteint 600€ et qu'un nouveau rendez-vous chez elle est planifié.



- Le recrutement des vendeuses et des hôteses

Si le statut de vendeur indépendant est un atout pour recruter du fait de la liberté qu'il confère aux vendeuses, c'est aussi un inconvénient car il ne permet pas de stabiliser la force de ventes. En effet, le turn over est de l'ordre de 50% en 3 mois, c'est-à-dire que la moitié des vendeuses recrutées à un instant t abandonne au bout de 3 mois. Aussi les efforts de recrutements sont importants. Le métier est présenté comme une opportunité de « changer de vie » en complétant ses revenus de manière agréable et en rejoignant une équipe avec un esprit positif et « fun ».

« *Un job qui m'éclate* » « *Créez votre success story* » « *Vivre sa passion* », « *Vivez une aventure humaine fabuleuse* », « *Offrez-vous le luxe de voir la vie en rose* » : telles sont les phrases qu'on peut lire sur le site internet de Charlott'. Ce qui frappe quand on consulte les différents éléments de communication, c'est la mise en avant de 2 éléments qui constituent l'identité de Charlott'lingerie :

- Le plaisir de travailler dans un univers féminin, glamour, convivial et joyeux
- La fierté de s'accomplir professionnellement en se créant en emploi sur mesure.

Si les postes de VDI sont souvent perçus comme des emplois par défaut permettant d'obtenir un complément de revenus, Charlott'lingerie met tout en œuvre pour casser cette vision et « sublimer » le métier. Il est présenté comme la solution parfaite pour des femmes désireuses de liberté de flexibilité de construire une vraie carrière gratifiante. Les avantages matériels sont aussi judicieusement présentés. Trois profils de carrière sont présentés en fonction des objectifs de revenus désirés : compléter son revenus (500€/mois), remplacer son salaire (2 000€/mois) ou « *voir les choses en grand* » (10 000€/mois). La voiture de fonction « familiale » fait aussi partie des avantages qui sont mis en avant. Cette politique incitative porte ses fruits : « *elles sont plus de 3 700 conseillères réparties dans toute la France à exercer leur métier avec passion et cela à temps choisi.* » Néanmoins, la concurrence entre les acteurs de la vente à domicile est rude. Chaque entreprise bataille pour recruter les meilleurs profils. Le portail [www.uneventeunjour.com](http://www.uneventeunjour.com) liste les entreprises de vente à domicile qui recrutent. Sur le seul secteur de la lingerie et des sous-vêtements, ce sont pas moins de 14 entreprises qui recrutent des VDI<sup>2</sup> : Allande, Au Moulin Rose, Egerie-Lingerie, Fan d'Assia...

D'ailleurs, certaines VDI jouent de ce déséquilibre entre l'offre et la demande et n'hésitent pas à passer d'une entreprise à l'autre en fonction de leurs intérêts personnels ou à travailler pour plusieurs marques simultanément. Sur [www.uneventeunjour.com](http://www.uneventeunjour.com), plusieurs fiches de vendeuses indiquent qu'elles travaillent pour 3 voire 5 marques.

Pour faire affluer les candidatures, Charlott' mise à la fois sur la communication digitale, le bouche-à-oreille physique et la communication hors média (par actions de relations presse essentiellement).

- Digital : l'achat de mots clés sur Google Adwords fait apparaître un lien sponsorisé lorsque les certaines requêtes sont effectuées sur Google (exemple : « vente à domicile »), des campagnes d'emails sont menées auprès des inscrites à Pôle Emploi, une importante section du site internet est consacré au recrutement et aux multiples avantages de devenir vendeuses Charlott'. De même, de nombreuses vidéos (officielles ou non) sont disponibles sur YouTube, le compte Facebook de la marque est très actif (plusieurs posts par jour) et recense une communauté de plus de 90 000 comptes
- Bouche-à-oreille : recrutement de nouvelles vendeuses à l'occasion des réunions de vente, cela permettant aux conseillères de devenir marraine et de toucher des commissions sur les ventes réalisées par leurs filleules, des jobs dating organisés avec Pôle Emploi dans plusieurs régions
- Relations presses : Charlott'lingerie se targue d'avoir une excellente couverture médiatique aussi bien dans la presse féminine, la presse régionale que sur les grandes chaînes de télévision<sup>3</sup>. A chaque fois l'accent est mis sur les carrières originales que permet de réaliser l'entreprise.

<sup>2</sup> Recherche faite au mois de novembre 2017

<sup>3</sup> Voir blog de VÉRONIQUE GARNODIER : <https://www.leblogdeveroniquegarnodier.com/les-media-moi/>

Le recrutement des hôtesse (les VIP) s'effectue principalement lors des réunions de vente durant lesquelles les vendeuses doivent identifier les personnes susceptibles de devenir VIP. Les vendeuses doivent obtenir 2 rendez-vous avec de nouvelles VIP à l'issue de chaque réunion. Un autre canal de recrutement des VIP existe sur Internet avec le site Charlott' qui présente la fonction de VIP comme un moyen agréable d'obtenir de beaux cadeaux. Les hôtesse sont en général fidèles à Charlott' car on leur demande finalement assez peu : il s'agit d'organiser 2 réunions par an en invitant une dizaine de personnes à chaque fois en échange de quoi elles reçoivent des cadeaux.

- L'importance de la formation interne

Tous les profils sont acceptés et souvent ce sont des personnes en difficultés financières qui postulent.

*« Charlott' vous accueille quel que soit votre niveau de formation, avec ou sans diplôme. L'expérience de la vente n'est pas indispensable. C'est votre envie, votre sens du relationnel et votre énergie qui vous permettront de réussir. »*

Il s'agit pour Charlott'lingerie de transformer ces femmes aux profils très variés en « mini-entrepreneuses », capables d'organiser des déplacements, d'obtenir des rendez-vous, de s'adresser à un groupe d'inconnues et créer une ambiance chaleureuse et bien sûr de savoir présenter et vendre des produits. Les nouvelles recrues bénéficient donc d'une formation importante pour les aider à conduire leurs premières réunions. Une école vente interne, la Charlott' Académie a été créée afin de transmettre les méthodes de ventes et d'améliorer le professionnalisme des « femmes Charlott' » selon le jargon interne. En outre, les vendeuses sont épaulées par des collègues plus expérimentées qu'elles rencontrent lors des réunions inter-secteur organisées dans 8 villes. Un coaching téléphonique complémentaire permet de suivre chaque vendeuse et de remotiver celles qui rencontrent des difficultés. Charlott'lingerie organise des conventions de ventes nationales 2 fois par an lors desquelles les vendeuses les plus performantes sont récompensées par des cadeaux prestigieux comme des séjours de vacances tous frais payés pour elles et leur famille. Ces voyages coûtent 1 million d'euros à l'entreprise. Cette année, Véronique Garnodier emmène les 100 meilleures vendeuses en Grèce. Ce voyage qui rassemble 250 personnes est immortalisé par des vidéos postés sur le compte Facebook de Charlott'. L'aspect festif de ces événements est fondamental pour la motivation de ces femmes et la construction d'un esprit de groupe fédérateur. Véronique Garnodier s'implique personnellement avec fougue dans l'animation de ces événements qui sont à la fois des réunions d'information, de formation et de motivation.

- Les perspectives de carrière des vendeuses

Un reportage diffusé dans l'émission Capital sur M6 en septembre 2017 décrit le cas de Sandrine, conseillère Charlott' depuis 15 ans. On la suit lors d'une vente où elle réalise 1 000€ de CA avec 13 personnes présentes. Son hôtesse récupère 10% en produit gratuit qu'elle choisit librement dans le catalogue. Sandrine, elle, touche 300€ pour un temps de travail total de 3 heures. Grâce à son activité chez Charlott'lingerie, elle gagne environ 4 000€ nets par mois : un tiers provient des ventes qu'elle réalise elle-même, et les deux autres tiers proviennent des commissions des autres vendeuses qu'elle a recrutées (à hauteur de 10% de leurs ventes) et de l'animation du réseau de sa région<sup>4</sup>. Une fois par semaine, elle réunit 50 vendeuses qu'elle a recrutées et qu'elle « parraine » pour les former aux nouveaux produits et perfectionner leurs techniques de vente. Pour éviter de tomber dans le système de la vente pyramidal qui est interdit, elle doit impérativement continuer à vendre elle-même.

---

<sup>4</sup> Salaire juin 2017 : 4 350€ dont 976€ via les ventes et 3 374€ via le réseau de vendeuses parrainées

## Une croissance forte

Dès la création de Charlott'lingerie, Véronique Garnodier a porté une attention constante à la rentabilité et à la croissance de son entreprise si bien qu'elle réalisa des bénéfices dès la première année. En effet, le nombre d'intermédiaires entre la conception des collections, la fabrication en Tunisie et sa diffusion est limité au maximum. Comme l'indique Véronique Garnodier, « *si nous avions des boutiques, le coût des pas-de-porte et les charges sociales liées à l'emploi de vendeuses nous coûteraient entre 2,5 et 3 points de marge. Rajoutez 1,5 point pour la rémunération d'un grossiste*<sup>5</sup>. » Avec ce fonctionnement, environ un tiers du chiffre d'affaires paie les commissions des vendeuses, un autre tiers couvre les charges de fonctionnement et le dernier tiers constitue le résultat net avant impôt.

Le chiffre d'affaire a progressé également très vite dépassant 13 millions d'euros en 2004 puis atteignant 30 millions d'euros dès 2009 (annexe 1). Cette croissance et ces résultats exceptionnels sont récompensés par de nombreuses distinctions : Charlott'lingerie a été nommée PME la plus rentable de France pendant 3 années consécutives par L'entreprise<sup>6</sup>. Cette réussite n'a pas échappé à certains investisseurs qui pourraient être tentés de racheter l'entreprise à ses propriétaires actuels (annexe 2).

### Et maintenant ?

La croissance du CA a d'abord été réalisée par l'extension du réseau de vendeuses. L'augmentation du nombre de VDI est toujours un des axes de développement de l'entreprise mais face à la concurrence des autres affaires de vente à domicile en matière de recrutement et de fidélisation des commerciales, Véronique Garnodier sait qu'à partir de 2018 elle doit envisager d'autres moteurs de croissance.

- De nombreux produits se prêtent bien à la vente à domicile. Elargir le catalogue à d'autres catégories de produits est séduisant. A l'occasion d'une vente chez une hôtesse, présenter d'autres produits de l'univers féminin serait une autre façon d'augmenter le panier d'achat moyen. Les opportunités sont nombreuses : cosmétiques, bijoux, vêtements, articles de sport, décoration intérieure... En 2016, Véronique Garnodier a décidé d'ajouter une ligne de prêt-à-porter à son catalogue avec quelques modèles de robes, de tops et de pantalons. Les produits existent mais l'exploitation demeure marginale pour l'instant. Une autre possibilité serait de rester dans l'univers de la lingerie mais en développant des lignes différentes visant d'autres utilisateurs : pour les enfants, pour les hommes, pour le sport... Là aussi, un certain nombre d'options sont envisageables.
- La croissance peut aussi venir d'autres styles de distribution. L'époque n'est-elle pas à l'omnicanalité ? Vendre le catalogue Charlott'lingerie en ligne en ouvrant une e-shop pourrait permettrait de toucher une clientèle peu ouverte à la vente à domicile. La vente de vêtement en ligne connaît des taux de croissance importants : pourquoi ne pas en profiter ? Cependant, ce serait faire concurrence au réseau actuel de VDI qui risqueraient de se démotiver en voyant que les produits peuvent se vendre sans passer par leur intermédiaire et qui perdraient du CA à cause des ventes réalisées en direct. Véronique Garnodier a trouvé la solution en ouvrant des e-shop au nom de ses vendeuses qui continuent donc à percevoir un pourcentage sur les ventes réalisées sur leur propre mini-site. Cependant les résultats issus de la vente en ligne sont contrastés : pour avoir un volume de vente significatif, il ne suffit pas d'avoir une e-shop, il faut y amener des prospects et cela prend du temps aux conseillères au détriment des réunions de vente à domicile... De plus, cela nécessite de recourir à des techniques de marketing qu'elles ne maîtrisent pas toutes. Faut-il poursuivre dans cette voie ?

---

<sup>5</sup> Propos recueillis par Alain Ratour, Anjou Eco n°31 - septembre 2013

<sup>6</sup> L'entreprise

Parallèlement, un certain nombre d'acteurs historiques de l'e-distribution ouvre des points de vente physiques en plus de leurs sites de vente en ligne. Cela amène une autre question : faut-il ouvrir des boutiques Charlot' ? Ou plus modestement, des corners dans les Grands Magasins ? Cela permettrait d'accroître la visibilité de la marque et sa disponibilité auprès d'autres profils de consommatrices.

Véronique Garnodier a conscience que diversifier le mode de distribution ouvre des perspectives en termes de croissance mais pose aussi de nombreuses questions notamment en ce qui concerne la compatibilité de plusieurs réseaux sur un même territoire. Faut-il s'engager dans une stratégie de distribution multicanale ? Et si oui, sous quelles conditions ?

- Enfin, la possibilité de répliquer le modèle français à l'étranger semble aussi attractive. Au lieu de s'aventurer dans un nouveau domaine (que ce soit au niveau de la distribution ou des catégories de produits vendues) avec les risques que cela comporte, se lancer dans un autre pays avec les techniques qui ont fait le succès de Charlot' en France est peut-être la solution la plus prometteuse... La plateforme web de recrutement de distributeurs à l'étranger a été développée mais sans être réellement activée pour l'instant car les choix stratégiques n'ont pas encore été arrêtés.

En 2018, Véronique Garnodier a donc devant elle de multiples possibilités de poursuivre le développement de l'affaire qu'elle a créée. Laquelle privilégier ? Y a-t-il d'autres options à envisager ? A sa place, que feriez-vous ?

**Travail demandé** (instructions qui peuvent être fournies ou non)

A l'aide des documents fournis et en mobilisant vos connaissances, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes :

1. Quelles sont, d'après vous, les principales raisons de la réussite de Charlott'lingerie ?

Vous pouvez structurer votre réponse en vous aidant des questions ci-dessous :

- Que peut-on dire au sujet de l'environnement d'affaire de Charlott'lingerie?
- Quelles sont les fonctions qui sont les plus importantes chez Charlott'lingerie ?
- D'un point de vue marketing, qu'est-ce qui fait la force de Charlott'lingerie selon vous ?
- Que pensez-vous de la structure commerciale de Charlott'lingerie ?
- Comment définiriez-vous la politique de communication de l'entreprise ?
- Du point de la gestion des ressources humaines, quelle est l'originalité de Charlott'lingerie ?
- Quel diagnostic portez-vous sur l'entreprise ?

2. Différentes stratégies de croissance sont évoquées. Quels sont leurs points forts et leurs points faibles ? Y en a-t-il d'autres ?

3. Quel est, selon vous, le meilleur plan stratégique à moyen terme ?

## Annexe 1

en milliers d'euros	Chiffres d'affaires (HT)	dont export	Résultat d'exploitation	Résultat net après impôts
31/12/2004	13640	1510	5250	3360
31/12/2005	15100	1420	5480	3630
31/12/2006	19290	1650	7760	5180
31/12/2007	21110	1420	8810	5940
31/12/2008	19870	750	8370	5550
31/12/2009	30080	1020	13640	9180
31/12/2010	28543	982	12350	8398
31/12/2011	31044	912	12963	8784
31/12/2012	31445	978	12739	8579
31/12/2013	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
31/12/2014	26662	1022	9324	6622
31/12/2015	23920	889	7468	5664
31/12/2016	23125	0	8321	5815
30/06/2017 (sur 12 mois)	22352	482	7730	5271
30/06/2018 (sur 12 mois)	21152	353	6207	4237

## Annexe 2

Le Figaro, no. 21418

Le Figaro Économie, vendredi 14 juin 2013 - 302 mots, p. 24

### **Véronique Garnodier change de taille avec Charlott'lingerie**

Une affaire de femmes ! Trois années de suite que l'affaire aux 3 500 vendeuses est élue PME la plus rentable de France. Pas étonnant qu'investisseurs et grands groupes dont LVMH, séduits par ses comptes affriolants autant que par ses dessous chics, lui fassent les yeux doux... « 28,5 % de rentabilité, ça fait rêver ! », lance la PDG de l'entreprise de 33 millions d'euros de chiffre d'affaires qui a encore progressé de 3 % l'an dernier.

Mais pour Véronique Garnodier, présidente-fondatrice de la marque de lingerie vendue en réunion, pas question de vendre Charlott'lingerie aujourd'hui. Pour preuve, elle vient d'accueillir un nouvel actionnaire, le financier Naxicap, qui a rejoint le partenaire Rothschild, elle-même conservant 55 % du capital. Une nouvelle donne qui s'inscrit dans l'offensive internationale qu'elle a décidé de conduire dans une vingtaine de pays en Europe, dont les pays de l'Est, où elle vient d'installer une plate-forme informatique à Moscou. Dans ce cadre, la Lyonnaise « monte à la capitale » et crée la nouvelle entité Charlott'Paris, pour « *la french touch* », qu'elle a domiciliée sur les Champs-Élysées.

Une consécration pour celle qui, lorsqu'elle créa en 1994 sa petite entreprise, ne connaissait rien ni à la lingerie, ni à la vente à domicile. Elle avait été séduite par ce concept en assistant à une réunion de vente de filtres à eau. Et personne n'avait pensé à l'appliquer à la lingerie ! L'ex-déléguée médicale, bourrée d'énergie et cycliste acharnée, qui avait débuté en créant un

club de sport, fonce sur le créneau en 1994, après avoir ajouté à son BTS en diététique un doctorat de gestion. Avec seulement 12 000 euros en poche. Son positionnement milieu-haut de gamme, « *entre Aubade et Lise Charmel* », à prix doux séduira immédiatement. Ses qualités de meneuse d'équipes feront le reste.

Aujourd'hui, plus de 200 000 hôtesses ouvrent leurs portes et leur réseau d'amies à ses vendeuses à travers 400 réunions de vente organisées chaque jour. Objectif de cette audacieuse qui en 2010 fit un tour de France à vélo pour recruter des « *conseillères* » : en avoir six mille d'ici deux ans. Avec son échappée hors des frontières (et un compagnon ingénieur en logistique), Véronique Garnodier, deux fois mère et deux fois grand-mère à 53 ans, vise un chiffre d'affaires de 100 millions fin 2014. Et celle qui a décroché un master en finances il y a deux ans n'écarte pas à terme une introduction en Bourse. Pour la notoriété. Mais « *pas pour l'instant* », assure cette femme de tempérament. **C. B.**

### Annexe 3

Le marché de la lingerie

Le marché de l'habillement en France est en recul ces dernières années et s'est élevé à 28,4 Md€ en 2016. La mode féminine demeure le premier segment du marché, avec plus de la moitié des ventes en valeur, suivi de l'homme (environ un quart), puis de l'enfant. Les ventes de vêtements de dessous et chaussants ont représenté 3,55 Md€, dont 2,8 Md€ pour les articles de lingerie en 2016.

#### ENVIRONNEMENT DU MARCHÉ

Le budget annuel moyen consacré à la lingerie

Le budget annuel moyen en France par femme âgée de plus de 15 ans consacré à la lingerie a diminué de 2% en 2017 et est tombé à 98 euros. Ce sont de nouveau les jeunes femmes (15-24 ans) qui ont consacré le budget le plus important l'achat de sous-vêtements, avec un panier annuel moyen de 110 euros (+1,8%). Bien qu'elles se tournent massivement vers les articles bon marché, elles les renouvellent plus régulièrement pour suivre les tendances. En revanche, le panier moyen des 25-44 ans a chuté de 4,9% en 2017 et s'est établi à 97€ selon l'IFM

## Annexe 4

Mois	Opérateurs	Commentaires
Octobre 2017	Livy	La marque de lingerie au positionnement luxe accessible poursuit son développement. D'ici la fin d'année 2017, une dizaine de points de vente devraient être inaugurés. Début septembre, déjà 3 magasins ont ouvert, à Paris, à Lille et à Annecy.
Octobre 2017	Aubade	Aubade, qui fêtera ses 60 ans en 2018, présente son nouveau <i>concept store</i> dans sa boutique parisienne de la rue Tronchet (Paris 8 <sup>e</sup> ). Le magasin conserve la dominante blanche du précédent mobilier mais dans une ambiance aux couleurs plus chaleureuses. Mais surtout, il invite davantage la clientèle à l'essayage, avec des cabines au cœur de la boutique. Ce concept sera déployé dans les 52 points de vente de l'enseigne, dont 43 en France.
Novembre 2017	Le Slip Français	La marque française, créée en 2011, multiplie les offensives. <i>Le Slip Français</i> compte en effet ouvrir une 4 <sup>e</sup> boutique en propre (pour 8 points de vente) fin 2017 à Paris. La gamme pour hommes a par ailleurs été étoffée d'articles de prêt-à-porter et d'accessoires. Une première collection pour femmes sera lancée au printemps.
Novembre 2017	Groupe Chantelle	Le Groupe Chantelle lance son nouveau concept de boutique multimarques de lingerie « CL – Chantelle Lingerie » au sein du centre commercial « <i>Citylife Shopping District</i> » de Milan. La nouvelle enseigne, qui commercialise l'ensemble des marques du groupe, pourrait être déployée dans les grandes villes européennes.
Décembre 2017	Etam et Undiz	Les deux enseignes de lingerie, Etam et Undiz, ouvrent un magasin commun de 500 m <sup>2</sup> sur les Champs-Élysées (Paris 8 <sup>e</sup> ). Chaque marque y dispose de son propre espace de vente. Cette implantation sur la célèbre avenue parisienne cible avant tout la clientèle étrangère et s'inscrit dans la stratégie d'internationalisation des enseignes du groupe. Une autre boutique de ce type devrait ouvrir sur le boulevard Haussmann (Paris 8 <sup>e</sup> ) en 2019.
Février 2018	Darjeeling	L'enseigne de lingerie qui compte près de 170 boutiques, annonce son ambition d'ouvrir une dizaine de points de vente supplémentaires en 2018, grâce à l'affiliation. En parallèle, Darjeeling teste un nouveau concept de magasin dans sa boutique du centre commercial Muse de Metz (57).
Février 2018	Tezenis	Le groupe italien Calzedonia, déjà présent en France avec ses enseignes Calzedonia (collants et bas) et Intimissimi (lingerie), annonce le lancement en France son enseigne de sous-vêtements Tezenis. L'enseigne ouvrira une première boutique dans le centre commercial de la Part Dieu à Lyon en mai 2018. Tezenis cible les adolescents avec une offre à petits prix et compte déjà près de 600 points de vente dans 23 pays.
Mars 2018	Simone Pérèle	Le fabricant de lingerie qui détient une quarantaine de boutiques dans le monde, dont 17 en France, annonce son ambition d'ouvrir une quinzaine de boutiques en 2018, dont 5 en France.
Avril 2018	Valège	L'enseigne de lingerie Valège poursuivra l'extension de son réseau en 2018. Elle annonce son ambition d'ouvrir 10 à 15 nouvelles boutiques, après en avoir inauguré 10 en 2017, dont sa première à l'étranger, au Luxembourg.

Liste non exhaustive / Source : Xerfi, d'après presse et opérateurs

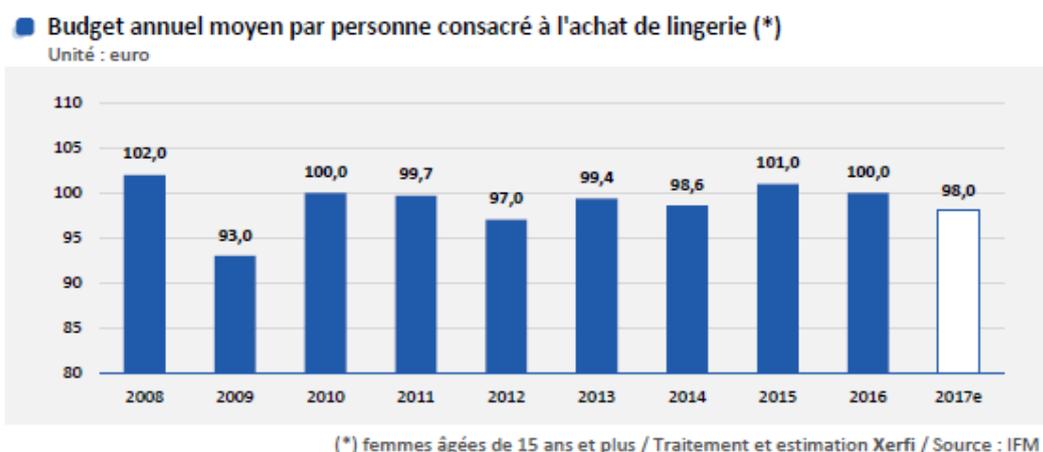
## Annexe 5

### ■ Développement d'outils digitaux et évolution de l'offre

Mois	Opérateurs	Commentaires
Mars 2017	Petit Bateau	Petit Bateau ajoute une nouvelle fonctionnalité à son application mobile, avec l'intégration d'un espace de petites annonces de vente d'articles <i>Petit Bateau</i> d'occasion. L'initiative vise à générer du trafic sur l'application et communiquer sur la durabilité des produits.
Avril 2017	Freegun	La marque <i>Freegun</i> (groupe Textiss) inaugure une boutique sur Amazon.fr pour renforcer sa visibilité en ligne. Elle signe également un partenariat avec Intermarché portant sur le référencement de la marque sur le site marchand de l'enseigne. En 2016, <i>Freegun</i> a réalisé un chiffre d'affaires en ligne de 2,7 M€.
Août 2017	Livy	Etam Développement lance une nouvelle marque de lingerie féminine haut de gamme. Baptisée <i>Livy</i> , elle est dans un premier temps commercialisée dans les grands magasins et depuis son site de vente en ligne. Elle comprend 350 modèles répartis en trois lignes ( <i>Paris</i> , <i>New York</i> et <i>Los Angeles</i> ).
Septembre 2017	Damartex	Le groupe Damartex lance E-Wear Solutions, une <i>start-up</i> spécialisée dans les vêtements connectés. La technologie permet, par exemple, de surveiller la température du corps ou les battements du cœur par le biais de capteurs. Une première collection est prévue pour le printemps 2018.
Novembre 2017	Groupe Chantelle	Le groupe Chantelle repositionne ses marques. Chantelle évolue vers une approche plus haut de gamme, son logo passe au blanc et la signature « Paris » disparaît afin de gommer l'image traditionnelle de la marque. De son côté, Passionata cible toujours les jeunes avec des couleurs vives mais plus sobres que ses précédentes collections. Ses 35 points de vente doivent progressivement intégrer la nouvelle identité visuelle.
Novembre 2017	Etam lingerie	Afin de renforcer sa présence sur les réseaux sociaux Etam lingerie s'entoure de 4 influenceuses « l'Etam Squad ». 4 bloggeuses et youtubeuses sont désormais chargées de représenter la marque sur les réseaux sociaux.
Janvier 2018	Bibiche	Le groupe de lingerie Barbara lance une nouvelle marque de lingerie, <i>Bibiche</i> . Elle se distingue avec une offre simplifiée, cinq formes de soutien-gorge et quatre types de bas, dont seules les couleurs et les motifs évolueront au fil des collections. Le prix est également simplifié avec des ensembles vendus à environ 70 €. La marque est dans un premier temps distribuée <i>via son</i> site de vente en ligne.
Février 2018	Darjeeling	Dans le cadre du repositionnement des marques du groupe Chantelle, Darjeeling adopte un nouveau logo plus épuré à l'occasion du lancement de sa collection printemps-été 2018. La marque souhaite véhiculer une image plus jeune et ainsi élargir sa cible.
Mars 2018	Etam lingerie	Deux boutiques de l'enseigne, testent l'étiquetage RFID de leurs produits, une puce de radio-identification. Ce système permet la mise en place du paiement sans caisse le <i>self-check out</i> . Il permet aussi de connaître en temps réel les stocks de chaque magasin, d'où peuvent désormais être expédiés les produits commandés en ligne, en vue de limiter les stocks résiduels de chaque point de vente.

Source : Xerfi

## Annexe 6



## Annexe 7

### RECU DES ACHATS DE LINGERIE

Écrit le 2 février 2018

Par Elodie BERVILY ITASSE

<https://www.lesechos-etudes.fr/news/2018/02/02/recul-des-achats-de-lingerie/>

La grande distribution et les commerçants indépendants sont les premiers touchés par l'érosion des ventes.

C'est à l'occasion du Salon International de la Lingerie, qui s'est tenu du 20 au 22 janvier dernier à Paris, que l'Institut Français de la Mode a publié, avec le concours du panéliste Kantar, les données clés du marché de la lingerie et du chaussant (collants, bas et chaussettes) pour l'année 2017. Et les chiffres ne sont pas très bons... En effet, les ventes du secteur ont enregistré une baisse de 2,5 % en valeur. Et, à elle seule, la lingerie a vu ses ventes diminuer de 1,9 %. Ce recul est imputable à la tranche des 35-44 ans dont le budget moyen consacré aux achats de lingerie est en baisse de 4,9 % par rapport à l'année précédente, à 97 €, soit 10 € de moins que la dépense moyenne des Françaises. Ce sont donc les 15-25 ans et les plus de 45 ans qui font aujourd'hui figure de locomotive du marché avec des budgets annuels supérieurs à la moyenne et en hausse de 1,9 % en 2017.

Côté distribution, ce recul est en grande partie dû à la forte baisse des ventes en grande distribution dont la part de marché a chuté de près de 2 points sur l'année pour s'établir à 23,9 % fin 2017. Ce circuit reste devancé par les enseignes de centre-ville, Etam et H&M en tête, qui trustent un tiers du chiffre d'affaires du secteur. Elles ont néanmoins vu leurs ventes se rétracter légèrement. Face au rouleau compresseur des enseignes spécialisées et des grands distributeurs alimentaires, les autres circuits ont du mal à tirer leur épingle du jeu. Si la vente à distance, les grands magasins et les magasins populaires restent globalement stables, le e-commerce s'en sort bien mieux avec une part de marché qui passe de 7,9 % à 8,2 %. Mais les nouvelles ne sont guère réjouissantes pour les détaillants indépendants et multimarques dont la part de marché a perdu 0,6 point sur l'année pour ne représenter plus que 7,3 % des ventes en 2017.

## Annexe 8

### Dessus dessous

*Oubliez tout ce que vous croyiez savoir sur le business des sous-vêtements : les réseaux sociaux et une nouvelle génération de femmes sont en train de métamorphoser l'industrie. Enquête.*

Les Echos week-end - Marta Represa 16/04/2018

<https://www.lesechos.fr/week-end/mode-et-beaute/actualites/0301550679400-dessus-dessous-2169450.php>

Ce sont des images qui semblent d'Épinal : la boutique Victoria's Secret - que ce soit à New York, à Londres ou même à l'aéroport d'Orly - avec sa sempiternelle file d'hommes circonspects, l'air un peu mal à l'aise en achetant des cadeaux pour leurs moitiés ; les corps parfaitement retouchés des mannequins vêtus de dentelle, toisant le monde de leurs panneaux publicitaires ; les leçons de séduction d'Aubade (leçon n° 48 : « éclairer son humeur ténébreuse » ; leçon n° 8 : « mettre à l'épreuve son self-control »). Le business de la lingerie semble immuable et se porter toujours bien. Avec un chiffre d'affaires de plus de 89 milliards d'euros, le secteur est parmi les plus stables de la mode, particulièrement en France, premier pays consommateur européen, où le panier annuel moyen par femme dépassait, en 2017, les 100 euros. C'est dans l'Hexagone que sont basées la plupart des marques leader en Europe, d'Eres à Petit Bateau, en passant par Lejaby, Simone Pérèle, Barbara ou Lise Charmel. Et pourtant, le début d'une restructuration s'annonce : le marché est un rien bousculé (-2,5% par rapport à 2016, en France, selon le Salon de la Lingerie) et les mauvais résultats de géants comme Victoria's Secret - dont les ventes ont diminué chaque mois de l'année dernière au point que son action a baissé de 25% en 2017 - sont des symptômes d'une offre qui ne s'ajuste pas à la nouvelle demande. « *La consommatrice plus jeune ne veut qu'une chose : du confort* », explique Bernadette Kissane, analyste chez Euromonitor, spécialiste en études de marché.

L'obsession des secteurs du luxe et de la mode pour les millennials existe ici également : selon le Salon de la Lingerie, les 15-24 ans sont celles qui dépensent le plus en sous-vêtements. Et elles ne consomment pas comme leurs mères. À commencer en terme d'esthétique : Instagram, avec son flot d'images aux teintes boho-chic (style emprunt de culture bohémienne), cosy et hygge (bien-être à la danoise), est en train de reconfigurer les codes de toute une génération. L'ultra sexy premier degré est *out*, l'« athléisure » (sport et loisir) et le confort sont *in*. Ce n'est pas par hasard si les soeurs Kardashian ont choisi la dernière campagne #MyCalvins. L'underwear sporty et logotisé de la marque américaine est le principal vecteur de sa croissance.

« *L'idée des sous-vêtements conçus pour le confort des femmes, et non pas pour le plaisir visuel des hommes, est une révolution* », explique Alexa Waxmann, cofondatrice de la marque parisienne Dessù, qui propose culottes, bodys et boxers pour filles. Les chiffres en disent long : l'année dernière, alors que la vente de strings chutait de 7% (à moins de 10% des ventes), celle des culottes taille haute augmentait de 17%, selon le site The Business of Fashion. Une bonne nouvelle pour des marques comme Petit Bateau qui, cette année, fête le centenaire de sa petite culotte emblématique. Inventée en 1918 par Etienne Valton, fondateur de la marque, elle s'écoule toujours à 4,7 millions d'exemplaires par an. « *Nos clientes plébiscitent la légèreté et le confort, elles aiment les modèles 100% coton*, raconte Carole Kaufman, directrice du style. *Et, de plus en plus, les bodys et les soutiens-gorge sans armature.* » Encore une évolution : les ventes de soutiens-gorge souples ont augmenté de 32%

en un an - en grande partie grâce à la tendance de ce que les Anglo-Saxons appellent « bralette », qui n'est pas une pratique érotique, mais une brassière plus couvrante qu'un soutien-gorge.

Pourtant, la plupart des marques traditionnelles ont tardé à prendre la vague. Résultat ? De jeunes griffes indépendantes, de niche, souvent écolo et avec un modèle de distribution « direct to consumer » ont prospéré. À Los Angeles, Pansy propose du coton bio « made in California », et Solstice Intimates imagine des pièces en velours très seventies, qui peuvent aussi être portées en vêtement. À Barcelone, Aniela Parys fabrique des culottes taille haute, ultra confortables. En Australie, Lazy Girl Lingerie se spécialise dans les bralettes souples en dentelle. Et à Paris, fleurissent Dessù et Baserange, la marque créée en 2012 qui a déjà séduit Net-a-porter.com. « *Ces trois dernières années ont été bonnes pour nous, explique la cofondatrice Blandine Legait. En 2017, nous avons grandi de 17%.* »

Les grandes marques emboîtent le pas. « *Les tendances qui émergent sont plus sociétales que stylistiques, réfléchit Stéphanie Pérèle, directrice du pôle marques et produits chez Simone Pérèle. Nous avons répliqué en réinventant notre image, notamment à travers notre campagne 'Simones', où de vraies femmes posent entièrement habillées, leur lingerie n'étant visible qu'à travers de petits détails.* » La marque ouvre de plus en plus de boutiques en France, en Europe de l'Est ou en Australie et, depuis l'été dernier, elle participe au e-commerce. « *Nos clientes sont fidèles, oui. Maintenant nous devons séduire une nouvelle génération avec des habitudes très différentes* », conclut-elle.

« Un féminisme tout naturel »

De son côté, le groupe Barbara préparait en mars le lancement de sa nouvelle ligne, Bibiche, forte des produits fétiches des millennials : de la culotte taille haute au soutien-gorge triangle sans armature. La gamme sera distribuée non dans les réseaux traditionnels, mais en grands magasins et dans des concept stores tels que Anthropologie ou Merci. « *Je ne peux pas souhaiter révolutionner le secteur avec cette nouvelle marque et la présenter dans un contexte traditionnel* », explique son PDG, Olivier de Croizant.

« *Il s'agit d'une nouvelle façon d'aborder les choses, un business fait par les femmes pour les femmes, explique Alexa Waxmann. Nous voulons nous éloigner de l'image de la marque de lingerie où un groupe d'hommes décide ce que les femmes vont porter.* » Le renouveau du secteur passe donc forcément par la compréhension du fait que le sexe ne vend pas autant qu'on le croit. Et que les femmes se sentent plus à l'aise en regardant des sous-vêtements portés par d'autres femmes de tous âges, couleurs et morphologies (la plupart des marques de niche emploient des modèles non-professionnelles et ne retouchent pas les photos). « *Il y a un aspect féministe qui nous est tout à fait naturel, affirme Alexa. On se bat non seulement pour dédiaboliser le corps féminin [Dessù participe à l'initiative #BloodNormal pour normaliser les règles. Un phénomène qui grandit : Thinx fait le buzz aux Etats-Unis avec ses dessous « period-proof », NDLR], mais aussi pour que les sous-vêtements féminins arrêtent d'être un produit destiné... aux hommes.* » Il est temps.

## Annexe 9

### Les secrets du secteur de la lingerie

L'équipe Dynamique Entrepreneuriale 09/10/2017

Ces dernières années, le marché de la lingerie a bel et bien évolué. Marqué par la crise du textile en France, il résiste et parvient même à se renouveler. Plus qu'un simple besoin, la lingerie devient tendance, aussi bien chez les femmes que chez les hommes. Analyse.

À quoi fait référence la notion de « lingerie » au juste ?

Le marché de la lingerie regroupe cinq catégories d'articles. La première renvoie aux culottes, shortys, strings et tangas pour les femmes et aux slips, boxers et caleçons pour les hommes. Le second type fait référence aux soutiens-gorge et brassières. S'en suit les articles de corsetterie ainsi que la lingerie de jour : collants, débardeurs, leggings,... On distingue la lingerie dite de nuit avec les pyjamas, chemises de nuit ou nuisettes, par exemple. La lingerie peut être déclinée dans une multitude de styles, matières, coloris et niveaux de gammes, allant du bas de gamme jusqu'au luxe. Imprimés, tissus fins, brodés, garnis de dentelles, fibres naturelles ou synthétiques, matières confortables ou amincissantes, styles glamour ou rétro, représentent autant d'éléments que renferme la notion de lingerie.

Un marché qui a nettement évolué ces dernières années

Le secteur de la lingerie a beaucoup évolué ces dernières années. L'offre s'est considérablement agrandie. Elle propose des matières toujours plus fines et rares pour plus d'élégance et de glamour. Elle a également pour vocation de se révéler confortable et fonctionnelle, démontrant un certain niveau de performance sur le plan technique. Les produits proposés se doivent d'être agréables à porter, solides voire faciles d'entretien, notamment chez les hommes. La demande ne se limite plus au simple besoin élémentaire mais revendique de toutes autres exigences, ce qui justifie la rude concurrence que se livre l'ensemble des marques positionnées sur le marché.

Un secteur économique porteur pour la France

Dans le secteur du textile, la lingerie représente le marché économique le plus porteur. Il concerne les consommateurs de tout âge et de toutes catégories socio-économiques. À l'échelle mondiale, la France constitue le pays leader sur le marché. Ses atouts en termes de créativité et d'innovation lui permettent de stimuler la consommation des Français. Sans compter la vente de chaussons de type collants, chaussettes ou bas, la lingerie affiche un chiffre d'affaires stable de 2,8 milliards d'euros pour la France en 2016. À titre de comparaison, celui mondial est estimé à près de 99 milliards d'euros, selon Euromonitor, pour l'année 2014. Du côté de la commercialisation, celle-ci se fait par le biais de différents canaux de distribution tels que les hyper ou super marchés détenant près de 21 % des parts de marché, les chaînes spécialisées, la vente à distance, les grands magasins, les détaillants ou autres. Pour ces derniers, l'enjeu s'avère de miser sur la différence en se positionnant sur une niche précise.

Malgré la crise du textile, la lingerie féminine résiste !

Depuis quelque temps, le marché du textile se révèle en proie à la crise. Pourtant, celui de la lingerie féminine semble y faire face et se porterait même plutôt bien. Mêler confort et séduction constituerait le fer de lance de la lingerie féminine qui parvient ainsi à se renouveler. Pour Cécile Vivier, directrice marketing chez Eurovet (ndlr : l'organisateur du

salon international de la lingerie), « Aujourd'hui, la tendance est au mélange des genres ». Certes, les ventes se sont légèrement ralenties sur l'année 2016, mais en comparaison avec l'ensemble du marché du textile, la lingerie affiche tout de même une bien meilleure tendance. Par rapport à l'année 2015, les ventes auraient diminué de 1,1 % à 3,55 milliards d'euros en 2016, d'après les données de l'Institut Français de la Mode (IFM).

L'acte d'achat chez les femmes, anticipé par les marques

Toujours du côté de la lingerie féminine, les habitudes de consommation demeurent pour le moins marquées. D'abord, la motivation d'achat repose principalement sur l'envie d'être à la fois glamour et sexy, et de se mettre en valeur. La lingerie constitue aussi bien un produit de mode emblématique qu'un véritable atout de séduction chez la gente féminine. En ce qui concerne la réflexion d'achat, celle-ci diffère selon le prix, la qualité et les campagnes marketing réalisées par les marques. Le comportement d'achat, quant à lui, varie selon les tendances et les collections proposées sur le marché.

Ces marques qui reprennent le dessous !

Créé en 1916, le groupe Etam se lance huit ans plus tard dans la lingerie indémaillable. Depuis, la marque affiche le succès que nous connaissons tous en évoluant en même temps que l'histoire des femmes. En 2001, elle établit son site de vente en ligne, fonde également, six ans après, la marque de lingerie Undiz et propose désormais des articles de prêt-à-porter, de homewear, de beachwear et d'accessoires. Plus de 100 ans après, le groupe connaît une belle réussite. La marque de lingerie américaine, d'habillement féminin et de produits de beauté, Victoria's Secret fait aussi parler d'elle depuis sa création en 1977. Appartenant au groupe LBrands, la marque a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 7 milliards d'euros l'année dernière, contre 500 000 à sa première année de commercialisation. Présente dans plus de 75 pays, elle ne compte pas moins d'un millier de magasins à travers le monde.