

# Le marché européen du prêt-à-porter

Analyse du marché | Tendances 2023 – 2026 | Stratégies des acteurs

Date de publication	Décembre 2024
Principaux contributeurs	Guillaume Decina, Benoît Samarco
Directeur de la publication	Cyrille Moleux
Code étude	24XDIS06

13-15 rue de Calais, 75009 Paris, France | Tél. : 01 53 21 81 51 | E-mail : [etudes@xerfi.com](mailto:etudes@xerfi.com) | Site web : [www.xerfi.com](http://www.xerfi.com)

# Les 5 étapes des études Xerfi Global

1

## Identification du marché

Chez Xerfi Global, nous considérons que les classifications internationales ne constituent pas la seule définition cohérente d'un marché. Ce sont les entreprises qui font le secteur et non l'inverse. Lors de notre 1<sup>re</sup> phase de réflexion, les experts Xerfi Global cherchent donc à définir clairement le périmètre de l'étude.

2

## Identification des leaders du marché

Dans un 2<sup>nd</sup> temps, les analystes de Xerfi Global identifient les acteurs qui seront étudiés au sein du rapport. Notre but n'est pas seulement de les classer par chiffre d'affaires total mais également de détecter les groupes à fort potentiel, en particulier ceux issus des marchés émergents.

3

## Identification des principaux indicateurs du marché

En utilisant les sources internationales les plus pertinentes et les plus à jour, les experts Xerfi Global choisissent un à un les indicateurs les plus pertinents concernant à la fois l'offre et la demande.

4

## Identification des stratégies des acteurs

Les équipes de Xerfi Global se concertent ensuite dans le but de déchiffrer les principales stratégies mises en place par les leaders et les grandes tendances futures.

5

## Identification des principales conclusions

Grâce à une dernière concertation, basée sur les connaissances de l'ensemble des experts Xerfi Global, les principales conclusions du rapport débattues puis finalement résumées dans quelques *slides*. Concision, précision et fiabilité des prévisions sont nos principaux objectifs.

Rapport rédigé sous la supervision de :  
**Benoît Samarcq**

Autres contributeurs  
impliqués:

Guillaume Decina

# Table des matières

<b>1. Synthèse</b>	<b>5</b>
1.1. Synthèse	6
1.2. Slides clés	7
<b>2. Les fondamentaux du secteur</b>	<b>23</b>
2.1. Le champ de l'étude	24
2.2. Les fondamentaux du marché	25
<b>3. Le marché et l'activité des leaders</b>	<b>30</b>
3.1. L'environnement sectoriel	31
• Vue d'ensemble	32
• Les facteurs économiques	33
• Les facteurs technologiques	36
• Les évolutions réglementaires	37
3.2. Le marché européen du prêt-à-porter	38
• Les indicateurs du marché	39
3.3. L'activité et les performances des leaders	48
• L'activité et les performances individualisées	49
• Les performances financières des leaders	53
• Le e-commerce	56

# Table des matières

<b>4. La concurrence et les stratégies des leaders</b>	<b>58</b>
4.1. L'environnement concurrentiel	59
• Les 5 forces de Porter (Vue d'ensemble)	59
• Le pouvoir de négociation des clients	60
• La menace des nouveaux entrants	63
• Le pouvoir de négociation des fournisseurs	67
4.2. Les stratégies des leaders	69
• Vue d'ensemble	69
• Améliorer la chaîne logistique	70
• Étendre et optimiser le parc de magasins	72
• Renforcer l'expérience client	74
• Le verdissement de l'offre	78
<b>5. Sources</b>	<b>82</b>
<b>6. Annexes</b>	<b>85</b>



# 1. Synthèse



## Des perspectives moroses en Europe de l'Ouest, mais une croissance forte attendue en Europe centrale et de l'Est

- Le marché européen de l'habillement a atteint 305 Md€ en 2023, un niveau 13% plus élevé qu'en 2019. Ce rebond a été soutenu par la forte hausse des prix des articles en rayon sur la période 2022-2023, dans un contexte d'inflation généralisée. Le marché tend à se polariser, avec un poids croissant de l'entrée de gamme qui pèse sur la consommation dans les économies les plus développées de l'Union européenne. La consommation en valeur d'articles d'habillement n'a augmenté que de 2% entre 2019 et 2022 en Allemagne, et est restée stable en France, malgré la forte hausse des prix. Elle a même reculé de 8% sur la même période en Espagne, le quatrième marché le plus important de l'UE27. En revanche, le marché a conservé son dynamisme en Europe centrale et de l'Est, ce qui constitue de nouvelles opportunités pour les groupes qui n'y sont pas encore implantés.
- Après avoir connu un net essor au tournant de la crise sanitaire, l'activité des spécialistes européens de la vente en ligne s'est rapidement essoufflée. Entre mi-2022 et fin 2024, les audiences des sites marchands ASOS et Boohoo ont été divisées par deux. Les *pure players* ont en effet subi la concurrence des enseignes traditionnelles dans le e-commerce, et l'attire encore fort des magasins physiques pour l'achat de vêtements. L'entrée sur le marché de spécialistes de l'ultra-fast fashion aux prix très faibles, en premier lieu Shein, a également augmenté l'intensité concurrentielle sur le marché en ligne.
- Le verdissement de l'offre demeure un impératif pour les groupes d'habillement. Les consommateurs sont de plus en plus vigilants à l'impact écologique de leurs achats de vêtements, ce qui a profité aux spécialistes de la mode de seconde main comme Vinted. Pour améliorer leur image, les grands groupes du prêt-à-porter cherchent à développer des offres de services de réparation, des *marketplaces* dédiées à l'achat-vente de seconde main et conçoivent des collections fabriquées à partir de matériaux de sources éco-responsables.
- Malgré leurs engagements sur le versant écologique, les leaders du marché du prêt-à-porter cherchent à poursuivre l'accélération de leur modèle fondé sur la rotation permanente des articles. Pour ce faire, ils investissent considérablement dans leur outil logistique afin d'optimiser leurs chaînes d'approvisionnement et réduire les délais de livraison, en magasin comme en ligne.

## Le prêt-à-porter représente un marché de 305 Md€ en Europe

305 Md€

La consommation des ménages dans l'UE en articles d'habillement a atteint 305 Md€ en 2023, d'après nos estimations. Le montant dépensé par les ménages européens a bondi en 2021 et 2022 dans un contexte de forte inflation.

52%

L'Allemagne, l'Italie et la France, les trois premières économies de l'UE, ont représenté 52% du marché européen de l'habillement en 2022 (hors Royaume-Uni). L'habillement milieu de gamme est le plus important segment de marché dans ces trois pays, avec une tendance croissante à la polarisation au profit de l'entrée et du haut de gamme.

155 Md€

Le montant estimé des importations de vêtements en 2024 a atteint 155 Md€. Les vêtements commercialisés en Europe sont principalement fabriqués en Chine (13% des importations en valeur, y compris intra-UE), au Bangladesh (13%) et en Turquie (7%).

23%

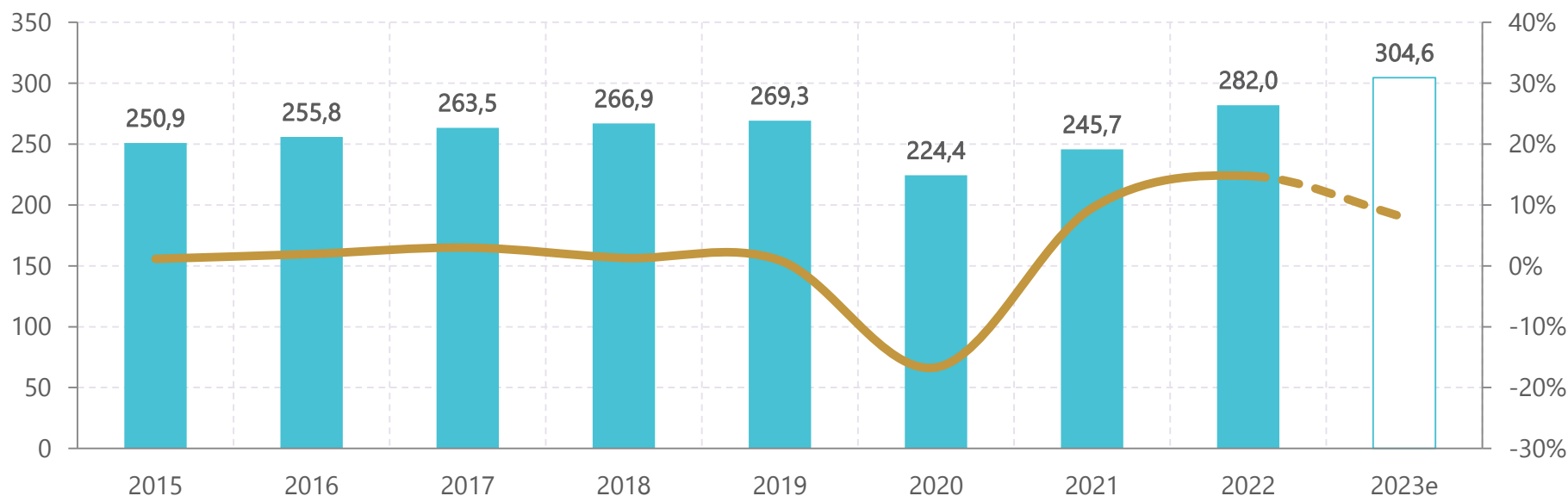
Notre panel de 10 leaders a concentré 23% du marché européen de l'habillement en 2023. Le marché européen du prêt-à-porter est fragmenté entre de nombreux groupes, dont la plupart opèrent au niveau national.

Source : Xerfi Global, d'après Eurostat et rapports annuels des groupes

## L'inflation a dopé les dépenses d'habillement dans l'UE

### Consommation d'articles d'habillement dans l'UE27

Unité : milliards d'euros à prix courants



Traitement Xerfi Global / Source : Eurostat

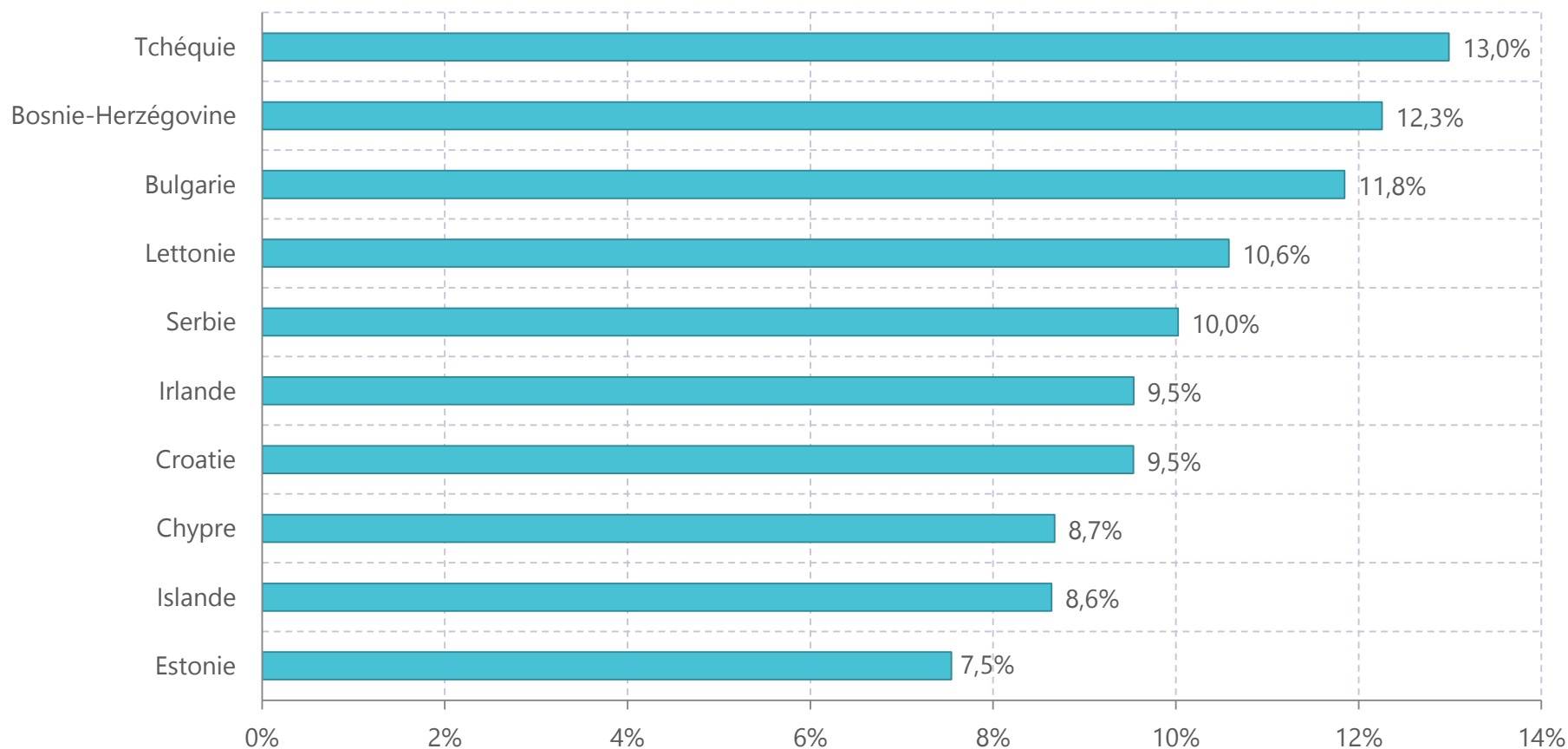
La consommation d'habillement et de chaussures dans l'UE a progressé de 2,7% en moyenne par an sur la période 2018-2023. L'indicateur a augmenté à un rythme beaucoup plus rapide en 2022 (+14,8%) et 2023 (+8% estimés) dans un contexte inflationniste. Notons également que l'effet de la hausse des prix a été amorti, dans les pays d'Europe de l'Ouest, par une tendance à la descente en gamme. Les ménages ont eu tendance à privilégier des articles d'entrée de gamme au détriment du milieu de gamme dans un contexte de pressions sur le pouvoir d'achat. La croissance en volume sur la période a été beaucoup plus faible, de l'ordre de +0,5% par an, portée par des facteurs plus structurels.



## La croissance du marché est forte en Europe centrale et de l'Est

*Croissance de la consommation des ménages en articles d'habillement dans les 10 premiers pays européens*

Unité : taux de croissance annuel moyen sur la période 2019-2022

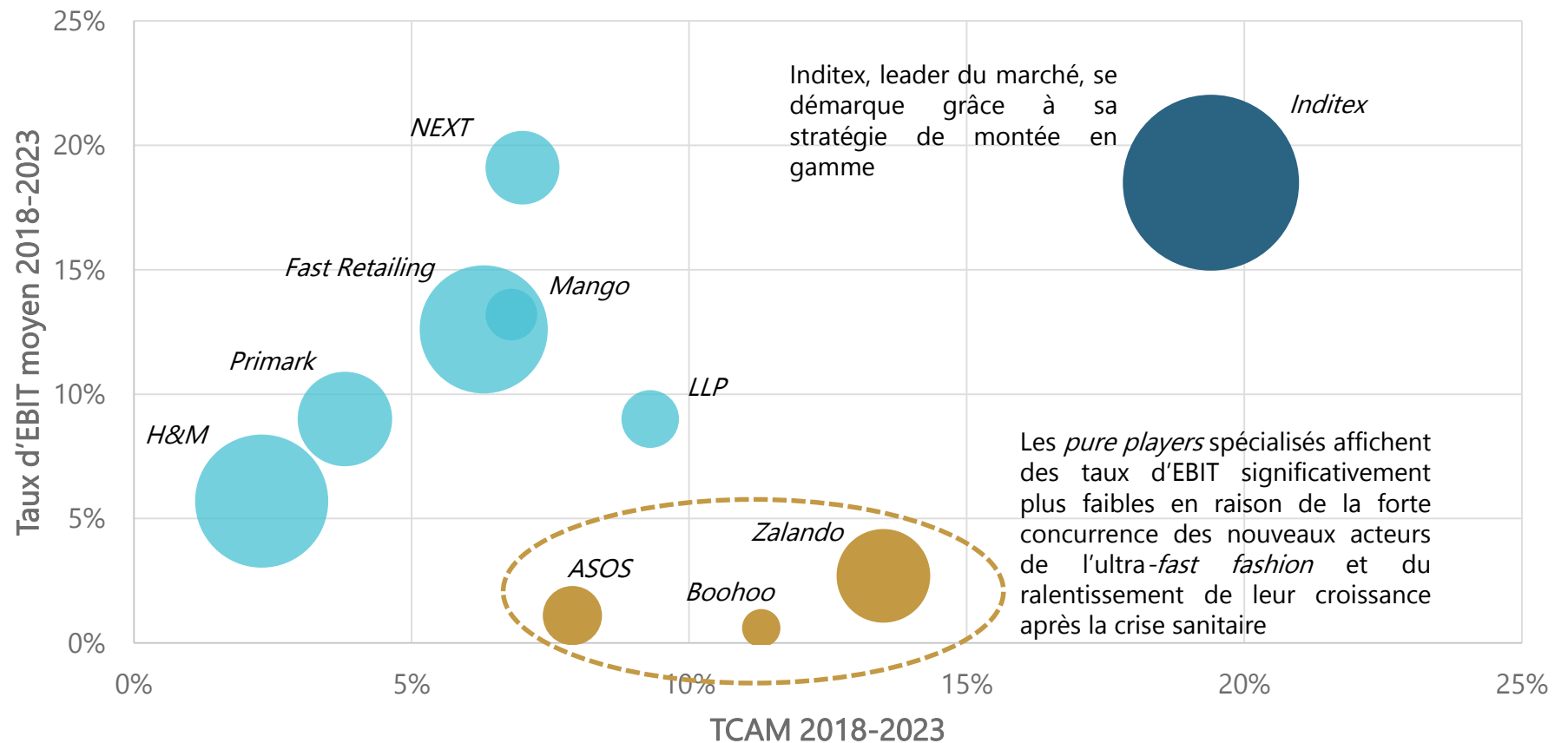


Traitement Xerfi Global / Source : Eurostat

## Les taux d'EBIT des *pure players* du marché sont fortement affaiblis

Taux de croissance annuel moyen (TCAM) et taux d'EBIT moyen du Top 10 européen du prêt-à-porter

Unité : % de croissance annuel du chiffre d'affaires, % du chiffre d'affaires



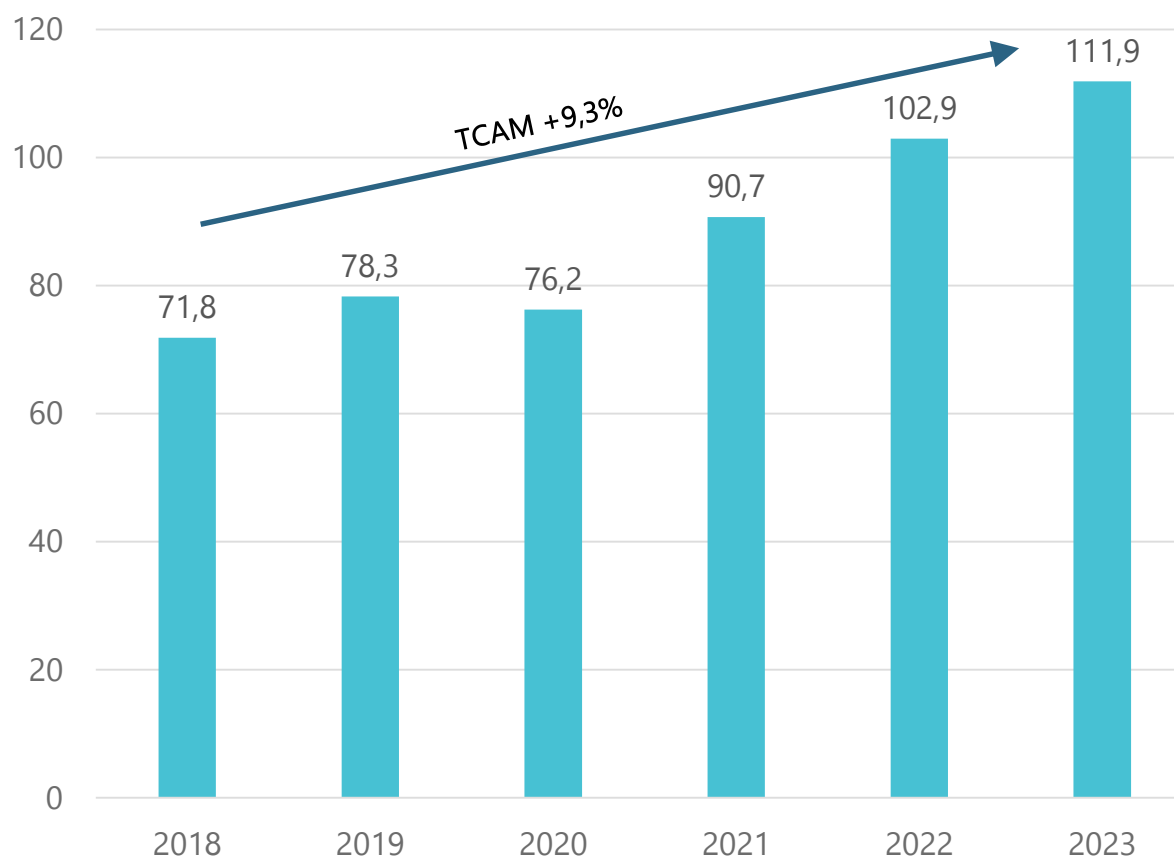
La taille des ronds est proportionnelle au chiffre d'affaires / Source : Xerfi Global, d'après rapports annuels des groupes

## La croissance s'est accélérée après la crise sanitaire

Le chiffre d'affaires des spécialistes européens du prêt-à-porter a progressé en moyenne de 9,3% par an sur la période 2018-2023. L'activité a été soutenue sur la période 2018-2020 par la progression des ventes des *pure players* spécialisés Zalando, ASOS et Boohoo. La croissance s'est accélérée après la crise sanitaire grâce au dynamisme de l'activité des détaillants positionnés sur l'entrée (Primark, LLP) et le milieu de gamme (Inditex, Fast Retailing, Mango). Ces enseignes ont pu rehausser les prix de leurs articles dans un contexte d'inflation de leurs coûts d'approvisionnement. Elles ont également accru leur présence en ligne par le développement de stratégies omnicanales (*click & collect*, livraison express, etc.). Les leaders ont également densifié leur présence en Europe centrale et de l'Est : Primark est entré en 2023 sur le marché tchèque, et le groupe polonais LLP a poursuivi sa stratégie d'expansion dans le Sud-Est de l'Europe (Roumanie, Bulgarie, Croatie, etc.).

Évolution du chiffre d'affaires cumulé du Top 10 européen du prêt-à-porter

Unité : milliard d'euros



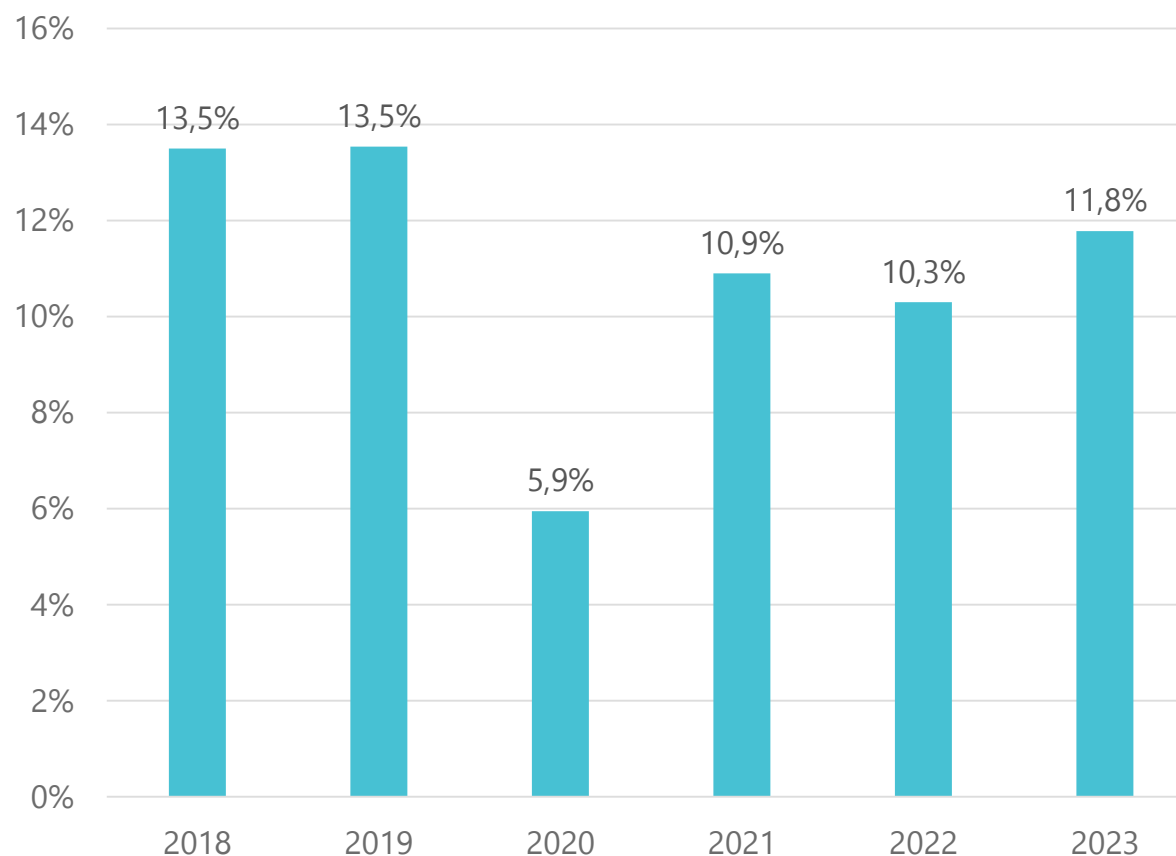
Source : Xerfi Global d'après rapports financiers des groupes

## Les marges d'exploitation sont sous pression

Le résultat d'exploitation cumulé des leaders du marché européen du prêt-à-porter a augmenté un rythme plus faible que leur chiffre d'affaires. L'accroissement des coûts d'approvisionnement des détaillants textiles a eu un impact négatif sur leurs marges au cours de la période 2022-2023. Le renchérissement des loyers commerciaux et des salaires dans les pays européens a également pesé sur le taux d'EBIT. Les réseaux d enseignes ont ainsi rationalisé leurs parcs de magasins pour réduire leurs coûts. Pour l'ensemble de notre panel, le taux d'EBIT s'est maintenu légèrement en dessous de 12% du CA en 2023, contre 13,5% en 2019. Du côté des pure players, la stagnation, voire le recul de l'activité, a eu un impact très négatif sur le taux d'EBIT dégagé. Les charges supportées par les détaillants en ligne sont en effet peu ajustables, ce qui a notamment fait basculer en négatif les résultats d'exploitations d'ASOS et de Boohoo en 2022 et en 2023.

### Évolution du taux d'EBIT du Top 10 européen du prêt-à-porter

Unité : % du chiffre d'affaires



Source : Xerfi Global d'après rapports financiers des groupes

## Les marges d'exploitation d'Inditex surpassent celles de ses concurrents

*Les indicateurs de performance et les principaux moteurs de croissance et de profits*

ACTEURS	CA CONSOLIDÉ	TCAM (2018-2023)	TAUX D'EBIT (2023)	TAUX D'EBIT MOYEN (2018-2023)	PRINCIPAUX MOTEURS DE CROISSANCE ET DE PROFITS
INDITEX	35 947 M€ (2023)	19,4%	18,9%	18,5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement d'enseignes (Oysho, Stradivarius, etc.) dans de nouveaux pays.</li> <li>• Maintien à un haut niveau du poids de la vente en ligne après une très forte sa croissance durant la crise sanitaire (14% en 2019, 26% en 2021 puis en 2023).</li> </ul>
H&M	20 606 M€ (11/2023)	2,3%	6,2%	5,7%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des principales enseignes du groupe en Asie et en Amérique du Sud.</li> <li>• Ouverture des premiers magasins de l'enseigne Arket en Pologne et en Italie en 2024.</li> <li>• Stratégie de montée en gamme pour l'enseigne COS.</li> </ul>
FAST RETAILING	19 060 M€ (08/2024)	6,3%	16,1%	12,6%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de l'enseigne Uniqlo dans de nouveaux marchés (Écosse en avril 2024, Pologne en octobre 2024).</li> <li>• Forte croissance de l'activité de l'enseigne Uniqlo à l'international (+19% sur un an à fin 08/2024).</li> </ul>

Source : Xerfi Global, d'après rapports annuels des groupes

## Le TCAM de Primark peine à se redresser après la crise sanitaire

*Les indicateurs de performance et les principaux moteurs de croissance et de profits*

ACTEURS	CA CONSOLIDÉ	TCAM (2018-2023)	TAUX D'EBIT (2023)	TAUX D'EBIT MOYEN (2018-2023)	PRINCIPAUX MOTEURS DE CROISSANCE ET DE PROFITS
PRIMARK	10 346 M€ (2023)	3,8%	8,2%	9,0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombreuses ouvertures de magasins en 2023 : 8 aux États-Unis, 4 en France et en Italie, 3 en Espagne et en Pologne, 2 en Roumanie et au Royaume-Uni et 1 en Slovaquie.</li> <li>• Démarrage de l'activité en ligne du groupe au Royaume-Uni grâce au lancement d'un service de click &amp; collect.</li> </ul>
ZALANDO	10 143 M€ (2023)	13,5%	1,9%	2,7%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte croissance de l'activité liée aux services BtoB sous la marque ZEOS.</li> <li>• Croissance du panier moyen (+5,5% entre 2022 et 2023).</li> </ul>
NEXT	6 326 M€ (01/2024)	7,0%	18,0%	19,1%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des ventes de produits sous marques propres (<i>Overseas</i>) et de nouvelles marques et licences.</li> <li>• Croissance de l'activité en ligne (+5% sur un an à fin 01/2024).</li> <li>• Maîtrise des coûts opérationnels par la rationalisation du parc de magasins</li> </ul>

Source : Xerfi Global, d'après rapports annuels des groupes



## Asos et Boohoo dégagent des marges très faibles malgré leur croissance

*Les indicateurs de performance et les principaux moteurs de croissance et de profits*

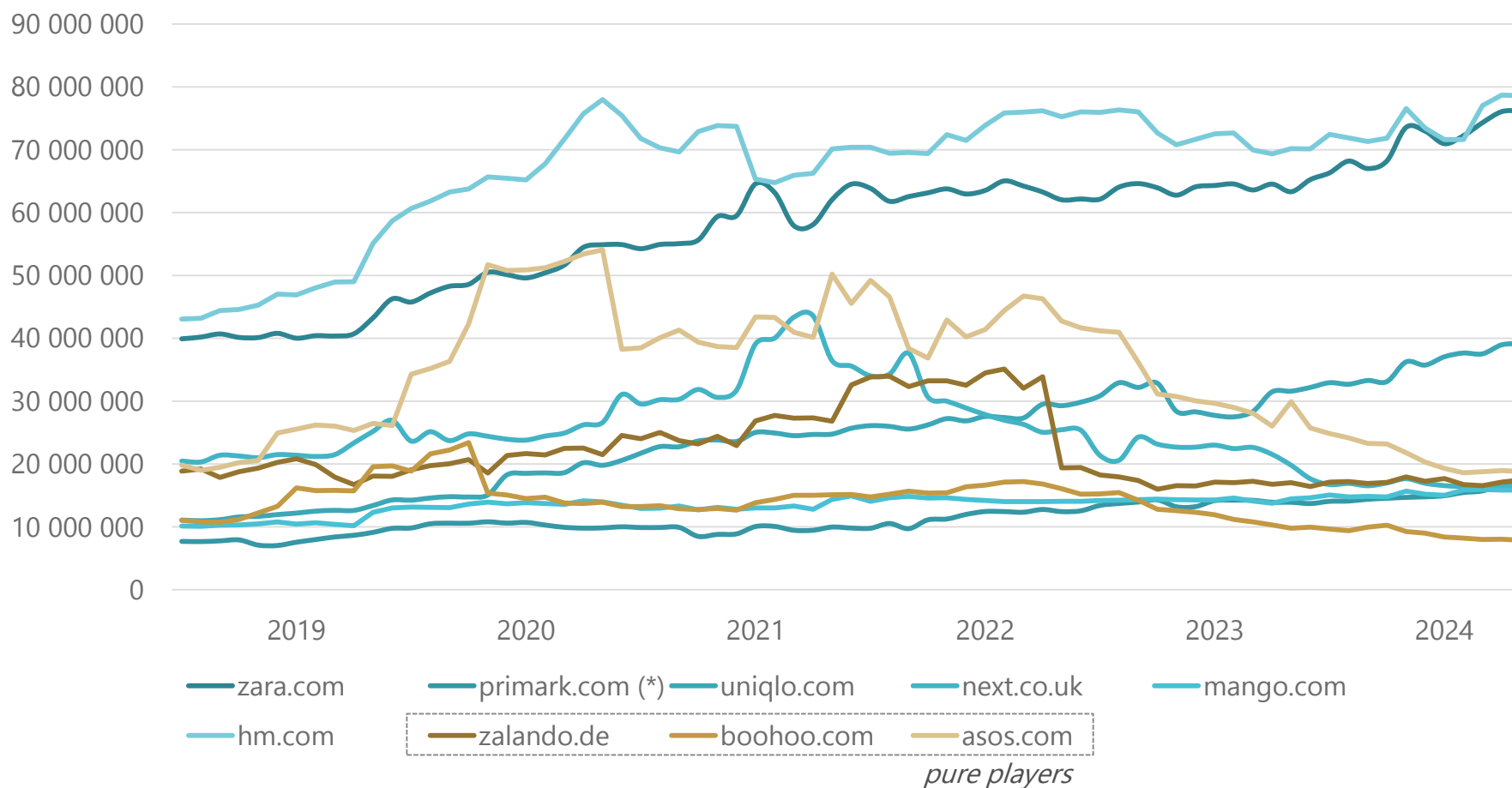
ACTEURS	CA CONSOLIDÉ	TCAM (2018-2023)	TAUX D'EBIT (2023)	TAUX D'EBIT MOYEN (2018-2023)	PRINCIPAUX MOTEURS DE CROISSANCE ET DE PROFITS
ASOS	4 059 M€ (09/2023)	7,9%	-7,0%	1,1%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance des ventes au Royaume-Uni et aux États-Unis.</li> <li>• Augmentation du nombre de clients actifs (+14,8% entre 2019 et 2023) et du nombre de commandes expédiées (+15,8%).</li> <li>• Accroissement du nombre de références de grandes marques.</li> </ul>
LPP SA CAPITAL	3 856 M€ (01/2024)	9,3%	13,1%	9,0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déploiement des enseignes du groupe en Europe du Sud et de l'Est (Italie, Grèce, etc.).</li> </ul>
MANGO	3 104 M€ (2023)	6,8%	17,2%	13,2%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement du réseau de magasins et des ventes aux États-Unis.</li> <li>• Développement des enseignes Mango Teens et Mango Men à l'international.</li> </ul>
BOOHOO	1 688 M€ (02/2024)	11,3%	-10,1%	0,6%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance du taux de conversion des internautes visiteurs.</li> </ul>

Source : Xerfi Global, d'après rapports annuels des groupes

## L'audience des *pure players* et de Next a chuté à partir de 2022 tandis que celle des enseignes traditionnelles s'est maintenue

### Audience organique des sites marchands des leaders

Unité : nombre de visites organiques (données mensuelles)

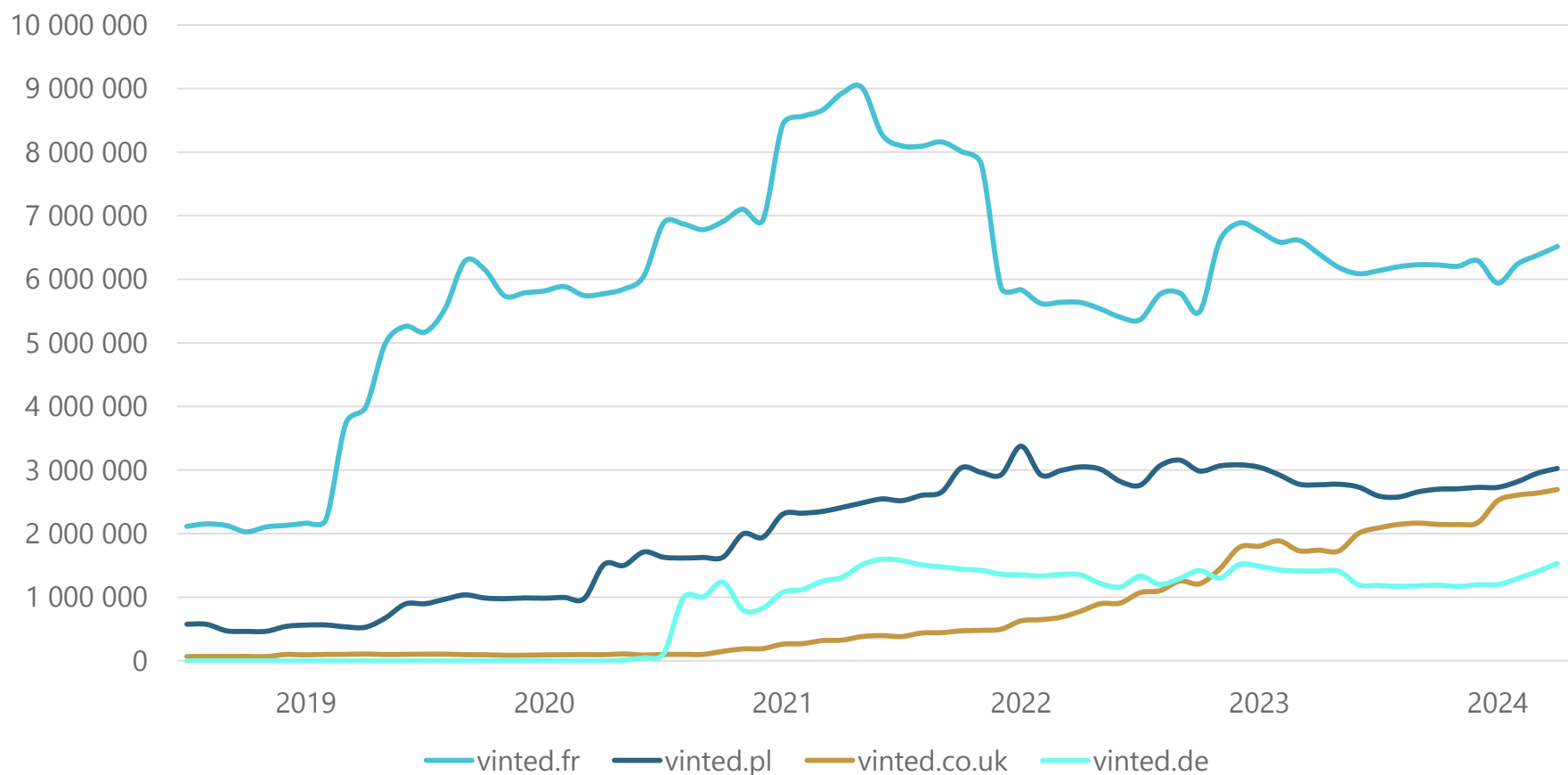


(\*) Primark.com ne propose que le *click & collect* dans certains magasins au Royaume-Uni / Traitement Xerfi Global / Source : Semrush, dernières données disponibles

## Après la France, Vinted s'est peu à peu imposé dans toute l'Europe

Évolution du trafic organique de la plateforme de vente de vêtements de seconde main entre particuliers Vinted

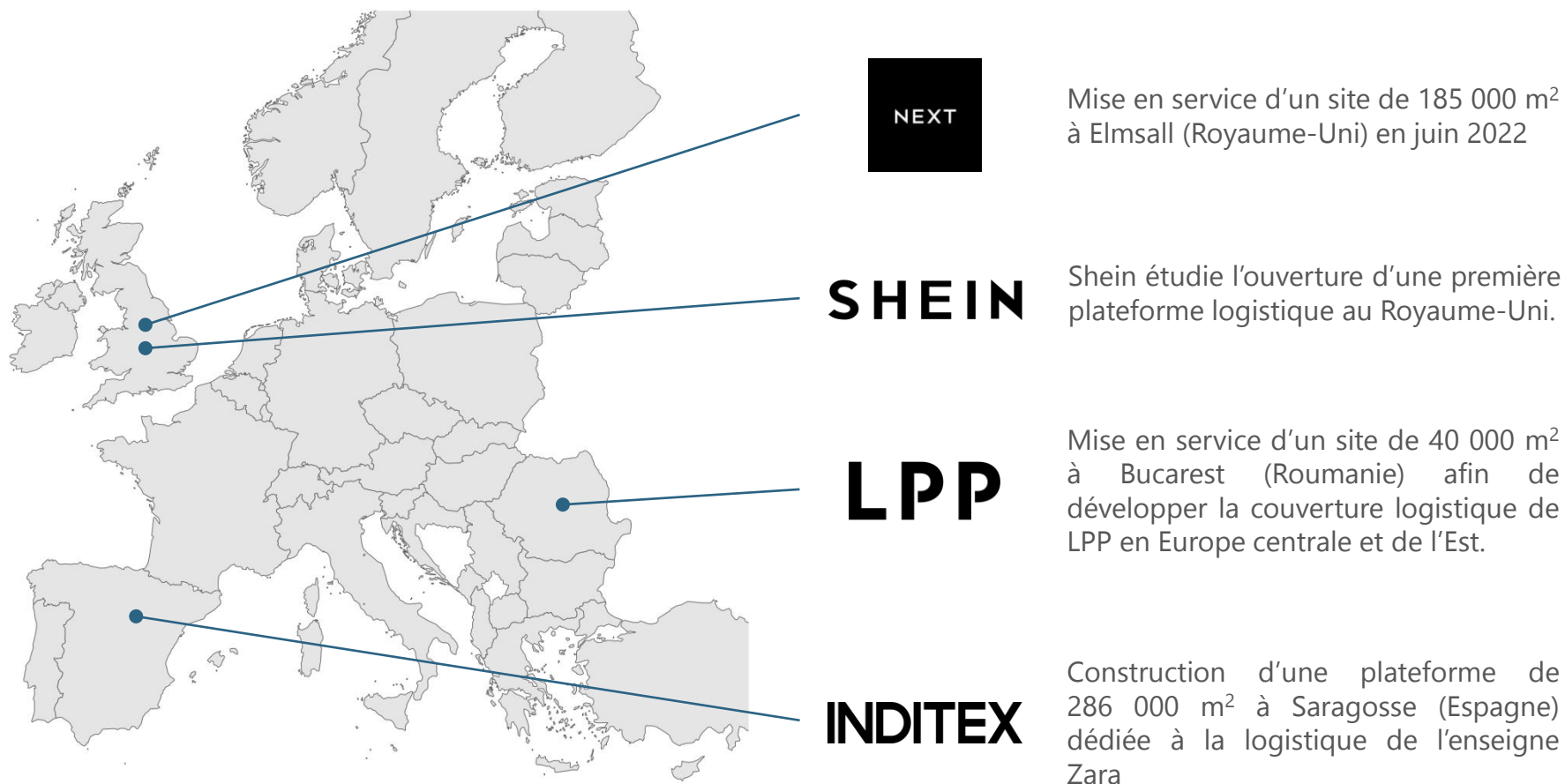
Unité : visites organiques



Traitement Xerfi Global / Source : Semrush, dernières données disponibles

## Les leaders investissent dans leur logistique afin d'accroître le nombre de références disponibles

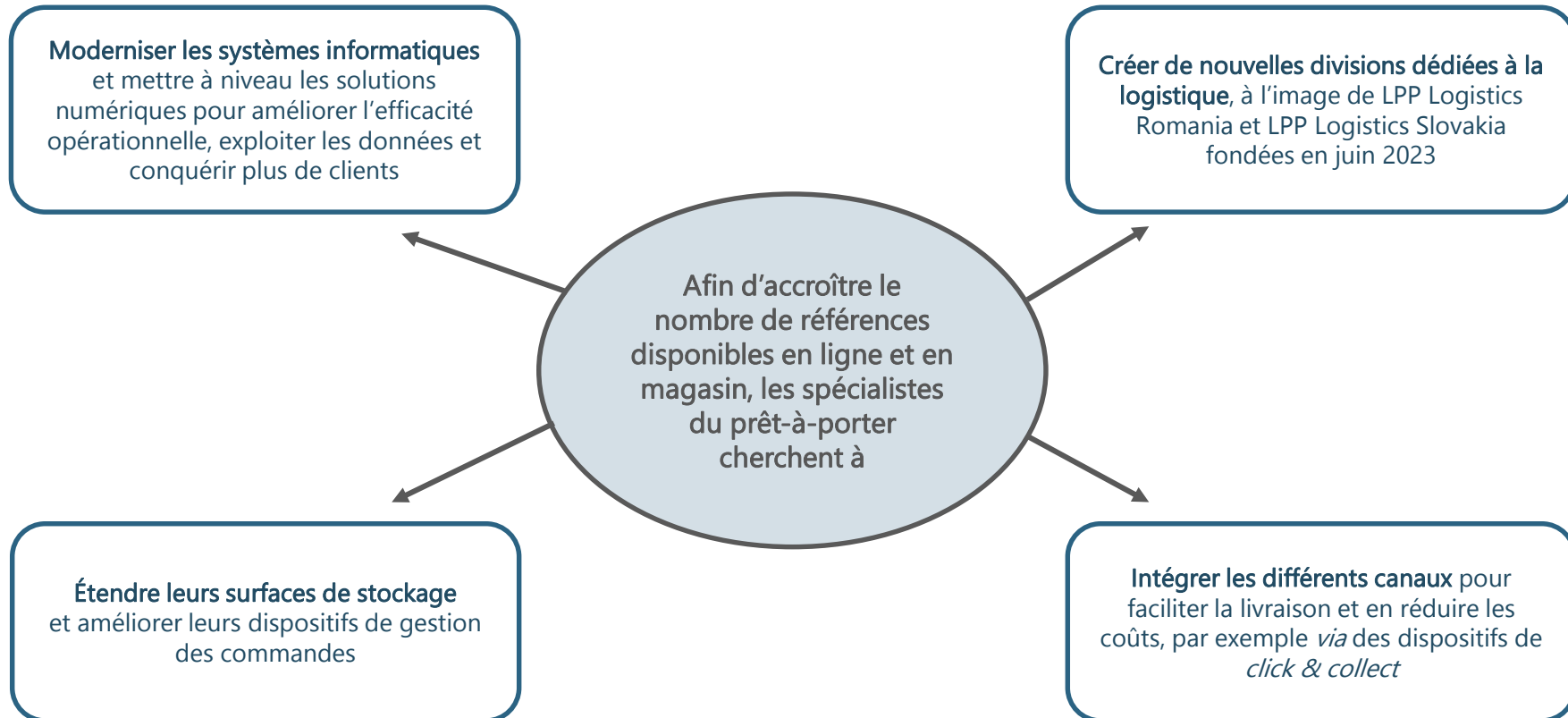
*Principales ouvertures de sites logistiques des détaillants de prêt-à-porter*



Source : Xerfi Global, d'après presse professionnelle et rapports annuels des groupes

## Les spécialistes de l'habillement cherchent à renforcer l'efficacité de leur logistique

*Mesures prises pour améliorer l'offre de logistique du dernier kilomètre*



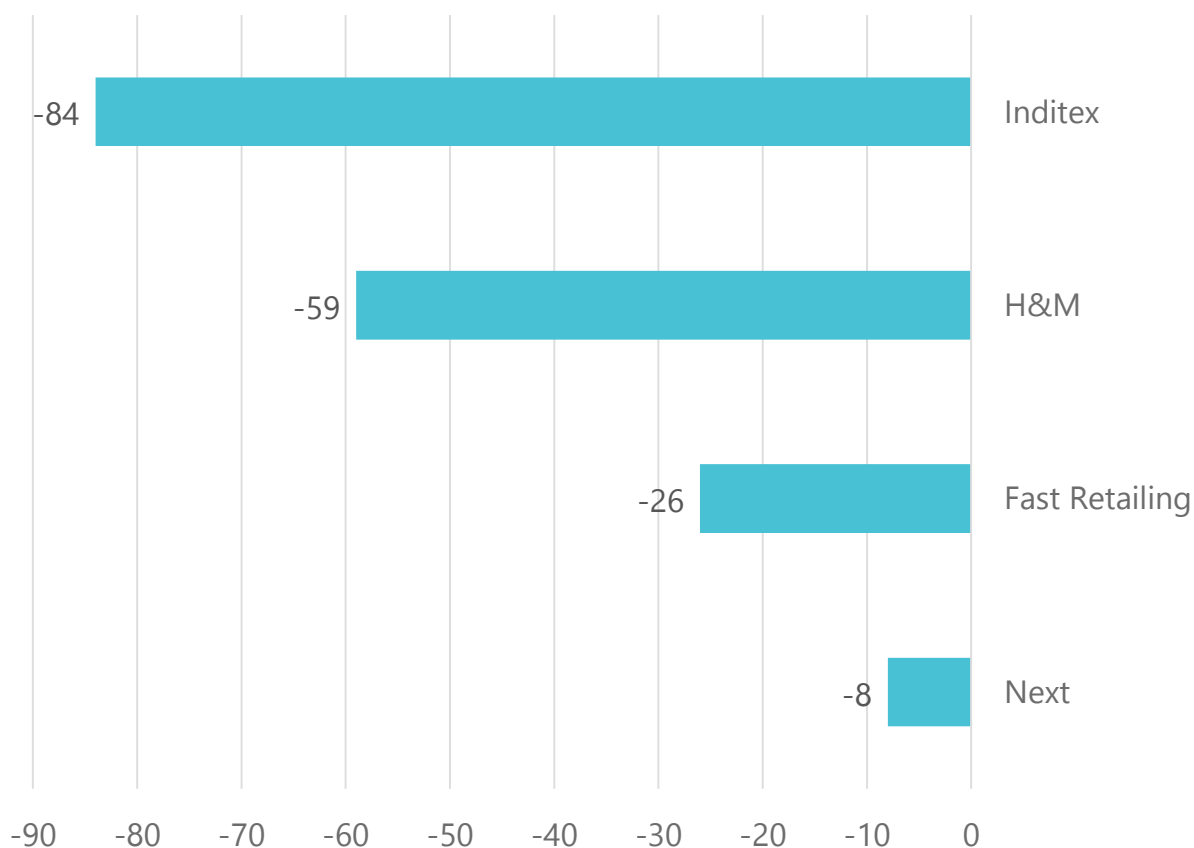
Les investissements logistiques visent à accompagner la croissance des réseaux ainsi que des activités e-commerce. Ils sont réalisés dans l'objectif d'améliorer les performances des plateformes logistiques non seulement en termes de délais de livraison aux magasins et chez les clients, mais également en termes de volumes traités (nombre de références, quantités prises en charges, etc.).

## Les leaders rationalisent leurs parcs de magasins

Les leaders du marché du prêt-à-porter exploitent désormais des parcs de magasins denses, présents dans la plupart des grandes villes européennes. Après une période d'expansion, leurs enseignes procèdent désormais à une rationalisation de ces parcs sur les marchés matures. Le report des consommateurs vers le e-commerce et la baisse de la fréquentation en boutique pèsent sur les marges d'exploitation des groupes. Inditex et H&M ont donc procédé à de nombreuses fermetures de magasins en Europe en 2023. Le groupe japonais Fast Retailing a quant à lui ouvert des magasins Uniqlo tout en fermant des adresses de l'enseigne Comptoir des Cotonniers, moins connue et davantage orientée vers le haut de gamme.

### Fermetures de magasins des leaders du prêt-à-porter en Europe

Unité : nombre de magasins



Traitement Xerfi Global / Source : rapports financiers des groupes, dernière année disponible



## Le développement de nouveaux concepts de magasins reste un pilier de la stratégie des détaillants



MANGO

Mango déploie son concept « New Med » dans ses magasins en Europe depuis 2022. Divers éléments ont été revus afin d'améliorer l'expérience client : les espaces dédiés à l'essayage ont été agrandis, des prises USB sont mises à disposition de la clientèle pour recharger leurs portables, et l'agencement des magasins est conçu afin de fluidifier le passage d'un rayon à un autre. L'aménagement intérieur des points de vente fait désormais la part belle aux matériaux naturels afin de créer des espaces chaleureux. Enfin, l'offre de services de l'enseigne est davantage mise en avant, avec des espaces dédiés au *click & collect*, à la retouche de vêtements, et au dépôt de vêtements et de chaussures à des fins de recyclage.



PRIMARK®

Primark a dévoilé un nouveau format de magasin en octobre 2024. L'enseigne, qui s'appuyait jusqu'ici sur des surfaces de vente particulièrement étendues ( $\approx 3\,900\text{ m}^2$  en moyenne), a ouvert un magasin d'une surface de  $2\,500\text{ m}^2$  à Lisbonne (Portugal). L'offre proposée met l'accent sur les produits d'habillement et de beauté de l'enseigne au détriment des articles de décoration.



C&A

L'enseigne C&A, initialement orientée vers l'habillement d'entrée de gamme, cherche à monter en gamme. Dans ce contexte, elle a dévoilé un nouveau concept de magasin en novembre 2023 visant à davantage mettre en scène les articles de l'enseigne. À fin 2024, le concept a été déployé dans des magasins dans la plupart des pays européens dans lesquels l'enseigne est présente

Source : Xerfi Global, d'après groupes et presse professionnelle

## Les principales enseignes développent des offres sur le segment de l'économie circulaire

*Exemples de services de vente d'occasion et de réparation lancés par les leaders du marché*



Zara a dévoilé une *marketplace* en ligne dédiée à la réparation, à la revente et au don des vêtements de seconde main. Il s'agit d'une plateforme de vente directe entre particuliers, sur le modèle de Vinted, leader sur le marché de l'habillement d'occasion. Pour la réparation de vêtements, Zara référence les services d'un réseau d'ateliers partenaires. Le service « Zara Pre-Owned » a été lancé au 4<sup>e</sup> trimestre 2023 en France et dans d'autres pays européens, puis en septembre 2024 aux États-Unis.



la mode à petits prix

Après avoir lancé des espaces dédiés à la seconde main dans ses magasins en 2020, Kiabi a étendu le dispositif à 340 points de vente à fin 2023. L'offre a également été déployée dans des magasins dans d'autres pays européens, et un site dédié a été ouvert en 2021. En mai 2024, l'enseigne a annoncé l'ouverture d'ateliers de réparation dans ses magasins en Belgique. Un comptoir-pilote a notamment été ouvert à Anderlecht.



Uniqlo a lancé Studio RE.UNIQLO en juillet 2023. Le service permet aux clients de l'enseigne de réparer des vêtements usés afin de promouvoir leur réutilisation. Il est également possible de donner des vêtements non utilisés dans les magasins participants. Certains magasins proposent également le service « Sashiko by Uniqlo », qui permet d'ajouter des broderies ou renforts personnalisés aux articles réparés. À la mi-octobre 2024, 19 magasins Uniqlo comportaient un studio RE.UNIQLO.

Source : Xerfi Global, d'après groupes et presse professionnelle



## 2. Les fondamentaux du secteur

## Le marché européen du prêt-à-porter

### Le marché

L'étude porte sur les ventes de prêt-à-porter pour adultes (femmes et hommes) et enfants au niveau européen. Le prêt-à-porter désigne l'ensemble des vêtements fabriqués en série, selon des mesures normalisées et faisant l'objet de présentations saisonnières. La terminologie de l'Institut Français de la Mode (IFM) répartit l'habillement en sept rayons distincts :

- le prêt à porter homme (pantalons, jeans, shorts, manteaux, vestes, blousons) ;
- le prêt à porter femme (manteaux, vestes, tailleurs, jupes, pantalons, blouses, etc.) ;
- les petites pièces homme (chemises, polos, tee-shirts, sweat-shirts, survêtements, etc.) ;
- les petites pièces femmes (chemisiers, débardeurs, pull-overs, sweat-shirt, survêtements, etc.) ;
- les sous-vêtements et chaussants homme (caleçons, slips, maillots de corps, chaussettes, etc.) ;
- la lingerie et chaussants femme (culottes, slips, soutien-gorge, pyjamas, collants, etc.) ;
- l'habillement enfant (pièces lourdes, petites pièces, lingerie, bonneterie, etc.).

### Une diversité d'opérateurs

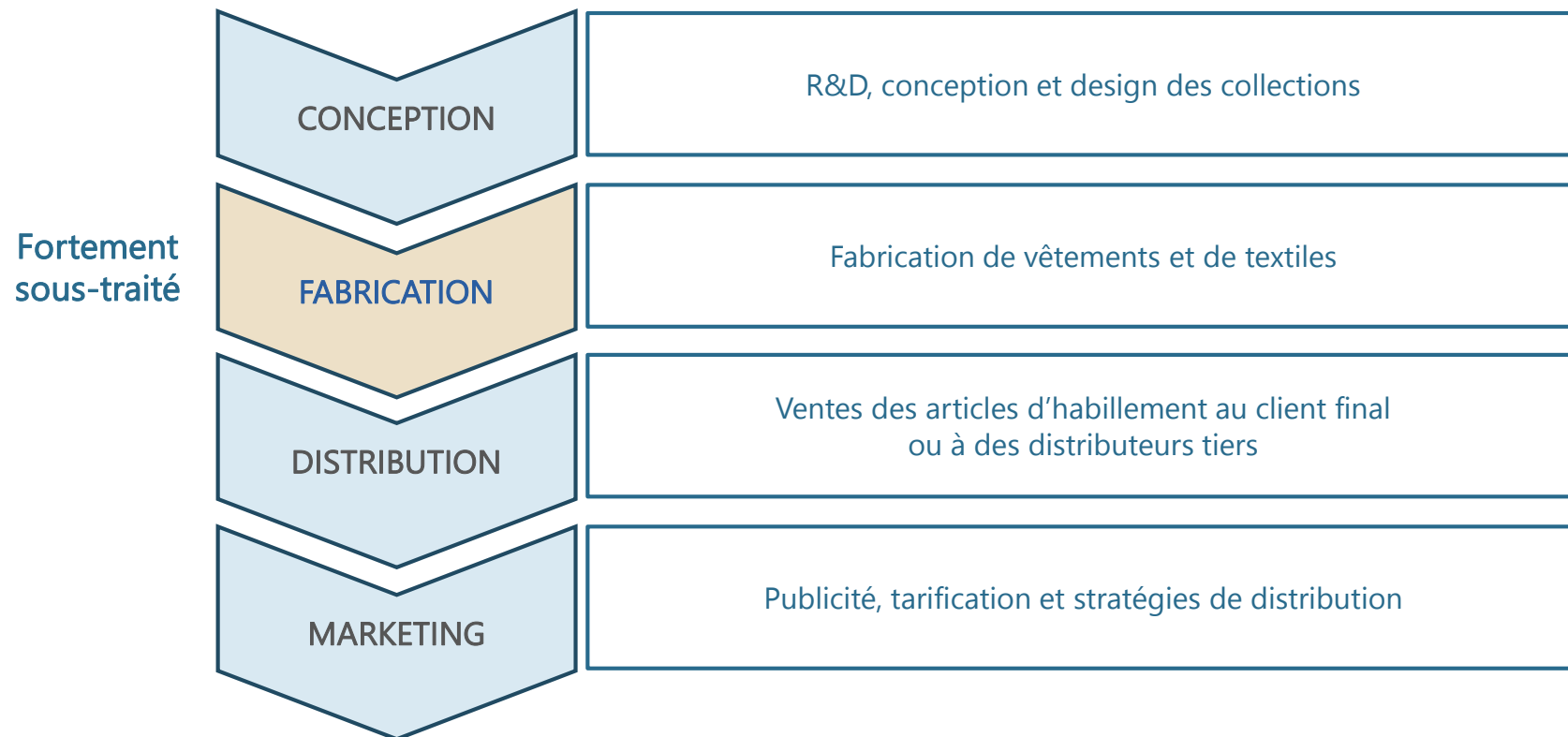
De nombreux profils d'acteurs interviennent sur le marché du prêt-à-porter :

- les chaînes spécialisées ;
- les indépendants multimarques ;
- les chaînes de grande diffusion ;
- les spécialistes de la vente en ligne ;
- les grands magasins ;
- les magasins multi-commerces ;
- les magasins de sport ;
- les grandes surfaces alimentaires (GSA).

Source : Xerfi

## Des leaders de la mode principalement présents dans la conception et la commercialisation des articles

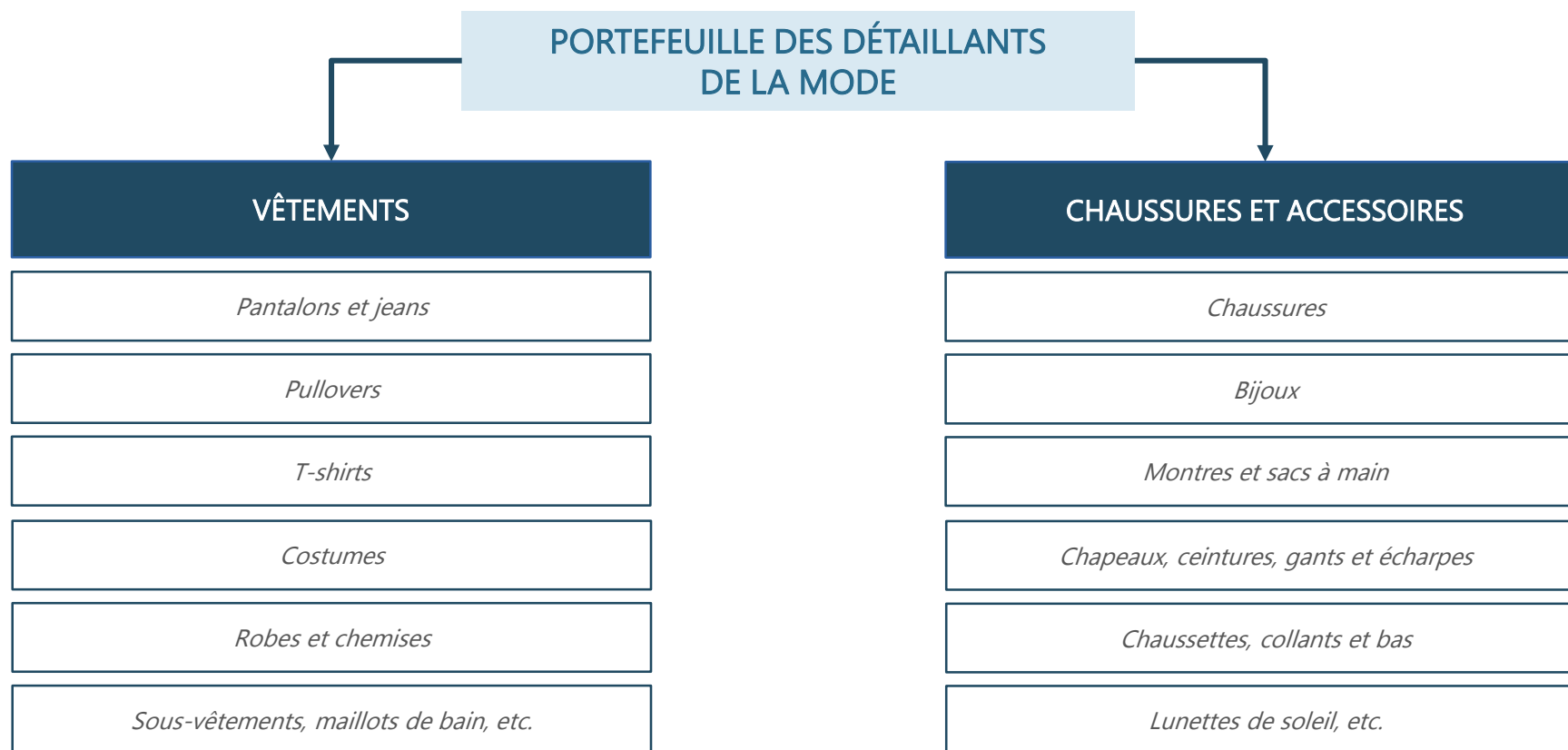
*Panorama de la chaîne de création de valeur de l'industrie de la mode*



Source: Xerfi

## L'offre de produits dépasse les seuls articles de prêt-à-porter

*Principales catégories de produits commercialisés par les détaillants européens de la mode*

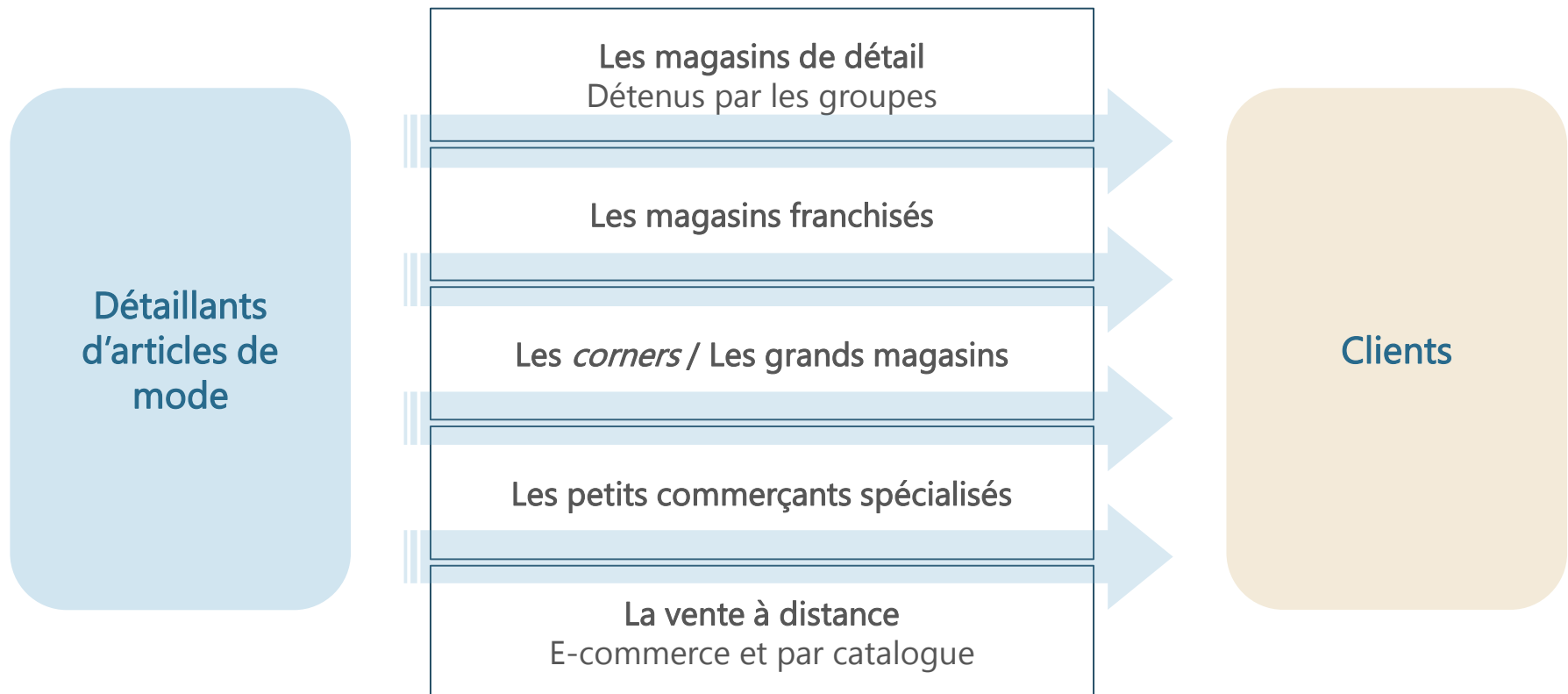


Source: Xerfi



## La vente en magasin reste le premier canal de vente

*Panorama des principaux canaux de distribution d'articles de mode*



Source: Xerfi

## Le prêt-à-porter représente un marché de 305 Md€ en Europe

305 Md€

La consommation des ménages dans l'UE en articles d'habillement a atteint 305 Md€ en 2023, d'après nos estimations. Le montant dépensé par les ménages européens a bondi en 2021 et 2022 dans un contexte de forte inflation.

52%

L'Allemagne, l'Italie et la France, les trois premières économies de l'UE, ont représenté 52% du marché européen de l'habillement en 2022 (hors Royaume-Uni). L'habillement milieu de gamme est le plus important segment de marché dans ces trois pays, avec une tendance croissante à la polarisation au profit de l'entrée et du haut de gamme.

155 Md€

Le montant estimé des importations de vêtements en 2024 a atteint 155 Md€. Les vêtements commercialisés en Europe sont principalement fabriqués en Chine (13% des importations en valeur, y compris intra-UE), au Bangladesh (13%) et en Turquie (7%).











23%

Notre panel de 10 leaders a concentré 23% du marché européen de l'habillement en 2023. Le marché européen du prêt-à-porter est fragmenté entre de nombreux groupes, dont la plupart opèrent au niveau national.

Source : Xerfi Global, d'après Eurostat et rapports annuels des groupes

## Les acteurs européens dominent le marché européen de la mode

### Panorama des leaders européens du prêt-à-porter (\*)

PROFILS	ACTEURS	Pays	CA consolidé (année)	CA sur le marché (**)	Principales enseignes et/ou sites marchands
ACTEURS D'ENVERGURE MONDIALE	INDITEX		35 947 M€ (2023)	67%	Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho
	HENNES & MAURITZ		20 606 M€ (11/2023)	65%	H&M, COS, Weekday, Monki, & Other Stories, Arket, etc.
	FAST RETAILING		19 060 M€ (08/2024)	11%	Uniqlo, GU, Comptoir Des Cotonniers
ACTEURS ESSENTIELLEMENT IMPLANTÉS EN EUROPE	PRIMARK (AB FOODS)		10 346 M€ (09/2023)	> 95%	Primark
	ZALANDO		10 143 M€ (2023)	> 95%	zalando.com
	NEXT		6 326 M€ (01/2024)	> 95%	next.co.uk, Next, Reiss, Joules, FatFace
	ASOS		4 059 M€ (09/2023)	100%	asos.com
	LPP		3 856 M€ (01/2024)	74%	Reserved, Sinsay, Cropp, House, Mohito
	MANGO		3 104 M€ (2023)	100%	Mango, Mango Man, Mango Kids, Mango Teens
	BOOHOO		1 668 M€ (02/2024)	74%	boohoo.com, prettylettlething.com, nastygal.com

(\*) Certains leaders du marché n'ont pas été intégrés au classement car ils ne publient pas leurs données financières, comme Shein ou Association Familiale Mulliez (Kiabi, Fashion Cube, etc.) / (\*\*) Poids des ventes de prêt-à-porter en Europe dans le CA total / Source : Xerfi Global, d'après rapports annuels des groupes



### 3. Le marché et l'activité des leaders

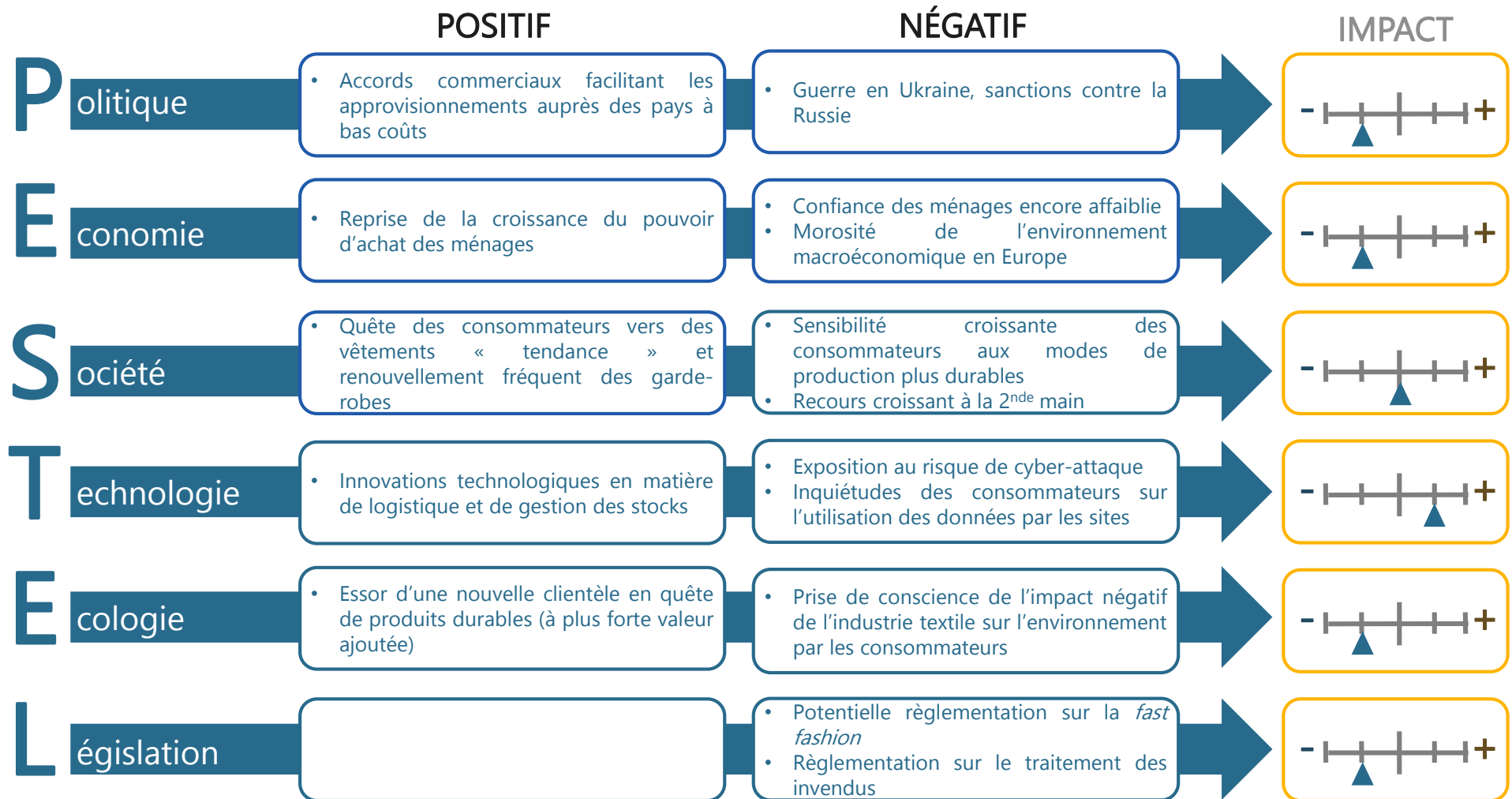


## 3.1. L'environnement sectoriel



## Les acteurs du marché naviguent dans un environnement peu favorable

Analyse PESTEL de l'environnement du marché européen du prêt-à-porter

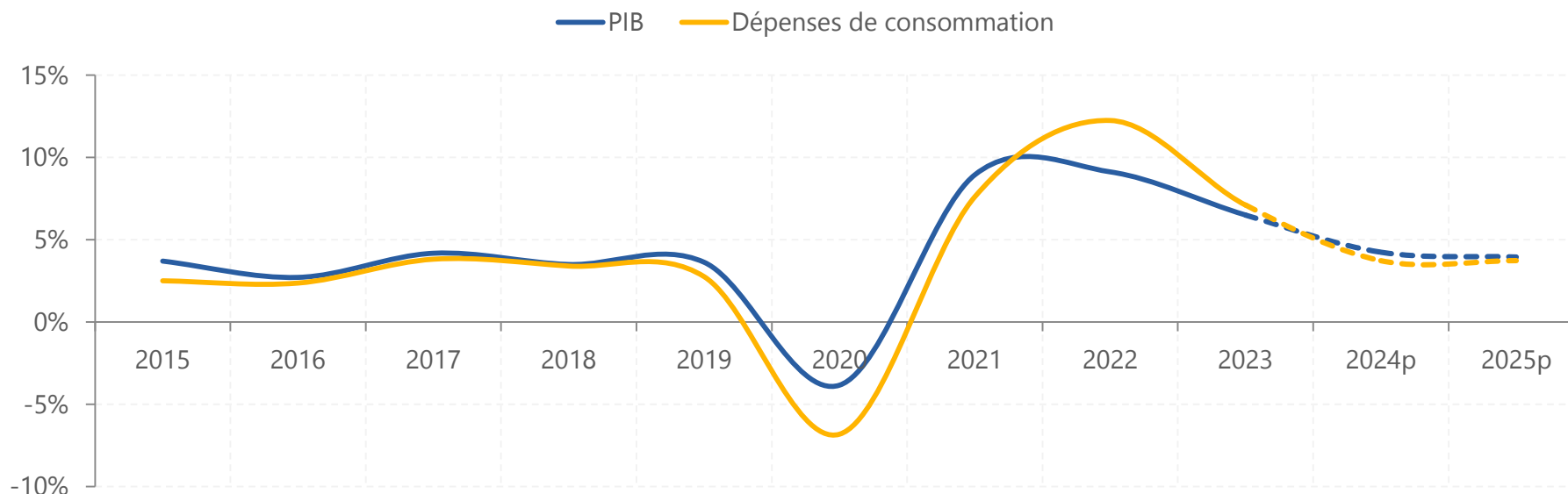




## La croissance ralentit en Europe

### Évolution du PIB et des dépenses de consommation des ménages dans l'UE27

Unité : % des variations annuelles nominales



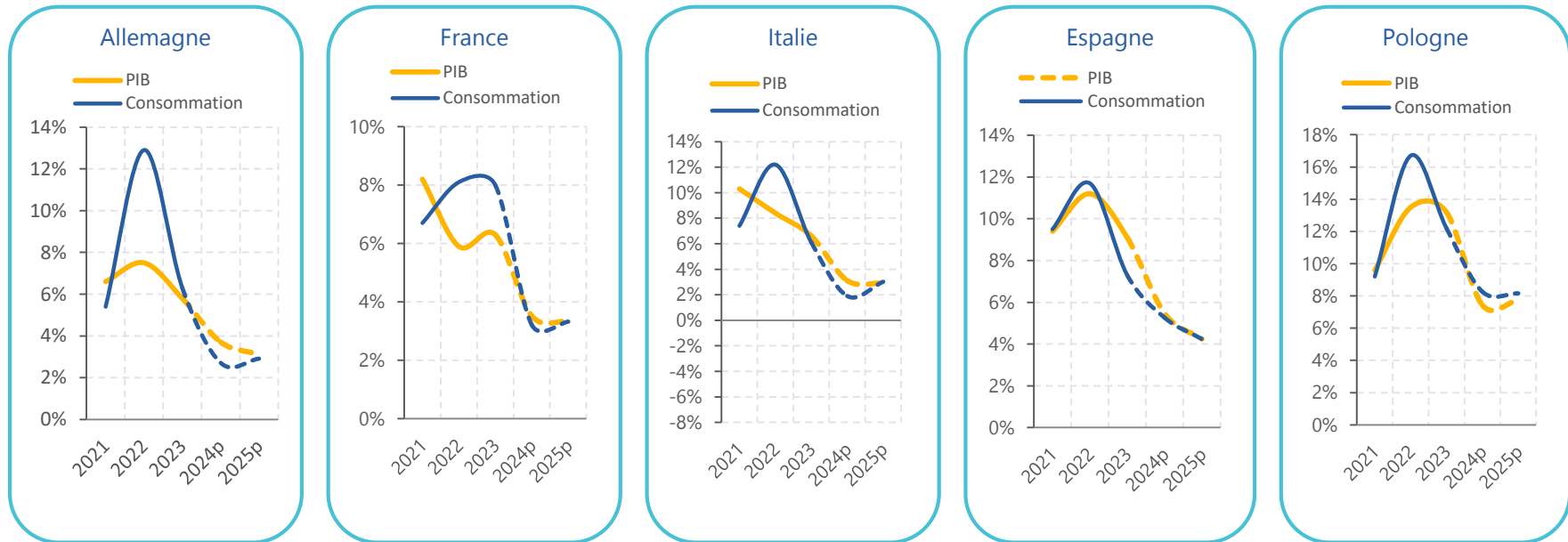
Traitement Xerfi Global / Source et prévisions : Eurostat

Après une période 2021-2022 marquée par la rapide reprise post-crise sanitaire, le taux de croissance des économies de l'UE27 a décéléré en 2023. Le PIB nominal a été dopé en 2023 par une inflation encore forte, tandis que le PIB réel n'a progressé que de 0,4% sur l'année. Eurostat anticipe une remontée du taux de croissance réel à 1% en 2024 et 1,6% en 2025 dans un contexte de reprise des investissements privés et de remontée des dépenses publiques. La consommation des ménages progressera en volume, mais le ralentissement de l'inflation modèrera l'effet de cette croissance sur le PIB nominal.

## La chute des prix ralentit la croissance de la consommation dans l'UE

*Vue d'ensemble de la situation économique des principaux pays de l'Union européenne*

Unité : % des variations annuelles en valeur



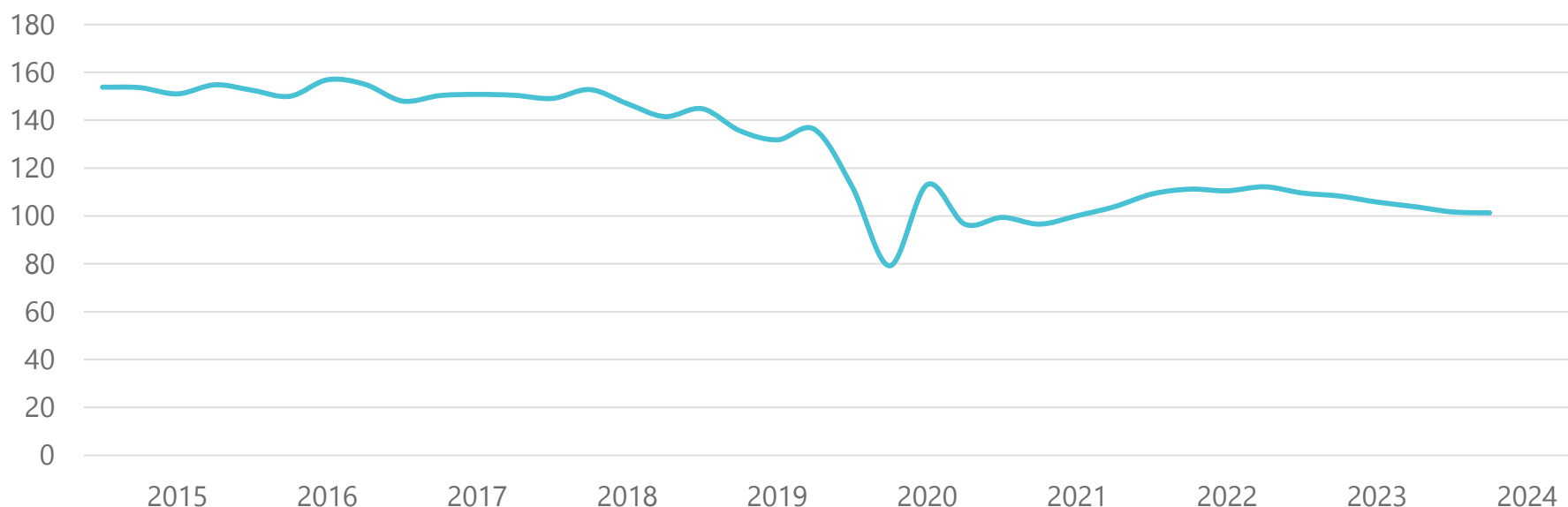
Traitement Xerfi Global / Source et prévisions : Eurostat

La croissance du PIB des principaux pays-membres de l'Union européenne profitera davantage du dynamisme des investissements et des dépenses publiques que de la consommation des ménages en 2025. En Allemagne, en France et en Italie, la consommation progressera en effet à un rythme plus faible que le PIB, ce qui pèsera sur la demande en articles d'habillement. Les détaillants pourront en revanche compter sur le dynamisme de la demande en Europe centrale et de l'Est. La croissance de la consommation en valeur en Pologne dépassera notamment 9% en 2024 et 2025, d'après les prévisions d'Eurostat.

## Le recul de la demande milieu de gamme a pesé sur l'activité de fabrication au Portugal, en Roumanie et en Bulgarie

*Chiffre d'affaires des fabricants d'articles d'habillement dans l'UE27*

Unité : indice de volume base 100 en 2021



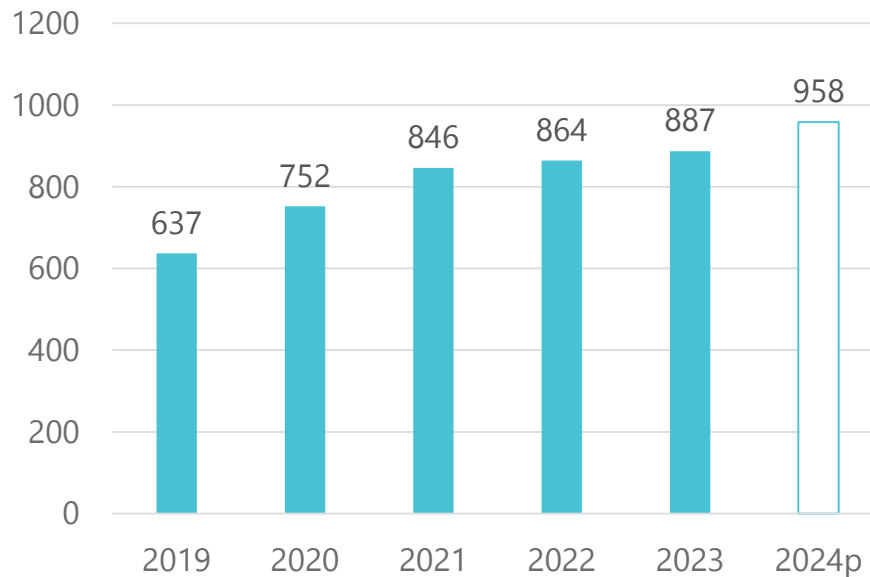
Traitement Xerfi Global / Source : Eurostat

Après avoir chuté au tournant de la crise sanitaire, le chiffre d'affaires des fabricants européens d'articles d'habillement a depuis stagné bien en-deçà de son niveau de 2019. Face à l'accroissement de leurs coûts d'approvisionnement, les leaders du marché de la mode ont privilégié les sous-traitants turcs, bengalais ou vietnamiens au détriment de ceux situés en Europe afin de produire leurs articles d'entrée de gamme. La demande en articles milieu de gamme a par ailleurs reculé dans les pays d'Europe de l'Ouest. L'activité des fabricants de vêtements au Portugal, en Roumanie et en Bulgarie, qui approvisionnent plusieurs grandes marques milieu de gamme, a fortement reculé dans ce contexte. A contrario, la bonne conjoncture dans le luxe a profité à la production française et italienne d'articles d'habillement.

## Les articles de mode sont parmi les plus achetés en ligne

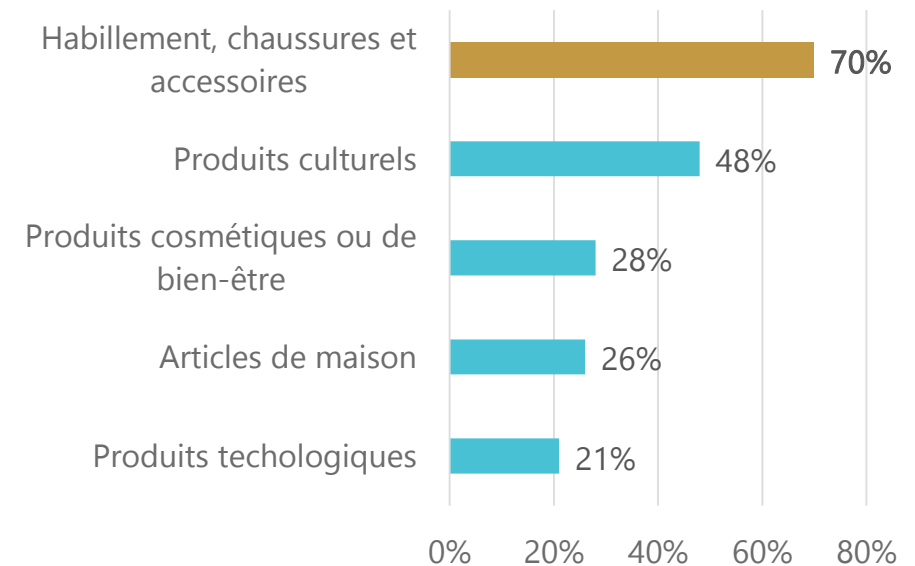
Chiffre d'affaires du e-commerce BtoC en Europe

Unité : milliard d'euros



Part des e-acheteurs par catégorie de produits

Unité : % des répondants ayant acheté ces biens au cours des 3 derniers mois



Traitement Xerfi Global / Source : FMI, Statista et syndicats nationaux du e-commerce via E-Commerce Europe

Le e-commerce est désormais bien ancré dans les pratiques d'achat des ménages européens. Le chiffre d'affaires total du e-commerce BtoC a fortement augmenté au tournant de la crise sanitaire, et a atteint un montant estimé à 958 M€ en 2024. Les articles d'habillement, chaussures et accessoires figurent parmi les produits les plus fréquemment achetés en ligne. L'entrée sur le marché d'acteurs spécialisés dans la vente en ligne de prêt-à-porter (Zalando, Boohoo, etc.) ainsi que les initiatives mises en place pour populariser ce mode d'achat (click & collect, retours et livraison gratuits, rapidité des délais de livraison, etc.) ont dynamisé ce canal de vente. Du côté de l'ultra-fast fashion, es nouveaux entrants spécialisés dans la vente en ligne (Shein, Temu, etc.) sont à la tête de ce segment de marché. Ces acteurs ont réussi à casser les prix face à leurs concurrents traditionnels grâce à leurs modèles d'affaires basés sur la vente directe aux consommateurs.

## Le pacte vert européen vise la fin de la *fast-fashion* d'ici 2030

Stratégie européenne adoptée en mars 2022 :  
Des vêtements plus durables sur le marché européen à horizon 2030



Règlement relatif à l'éco-conception des produits durables adopté en avril 2024 par le Parlement européen



Interdire l'accès au marché européen de produits ne respectant pas les exigences minimales (notamment dans l'utilisation de matières recyclées ou de fibres plus durables)



Imposer la mise à disposition d'un passeport numérique produit contenant les informations relatives à chaque article



Introduire des classes de performances permettant de différencier les produits et plus généralement de renforcer l'information du consommateur



Prévoir des dispositions permettant de lutter contre la destruction de produits neufs invendus



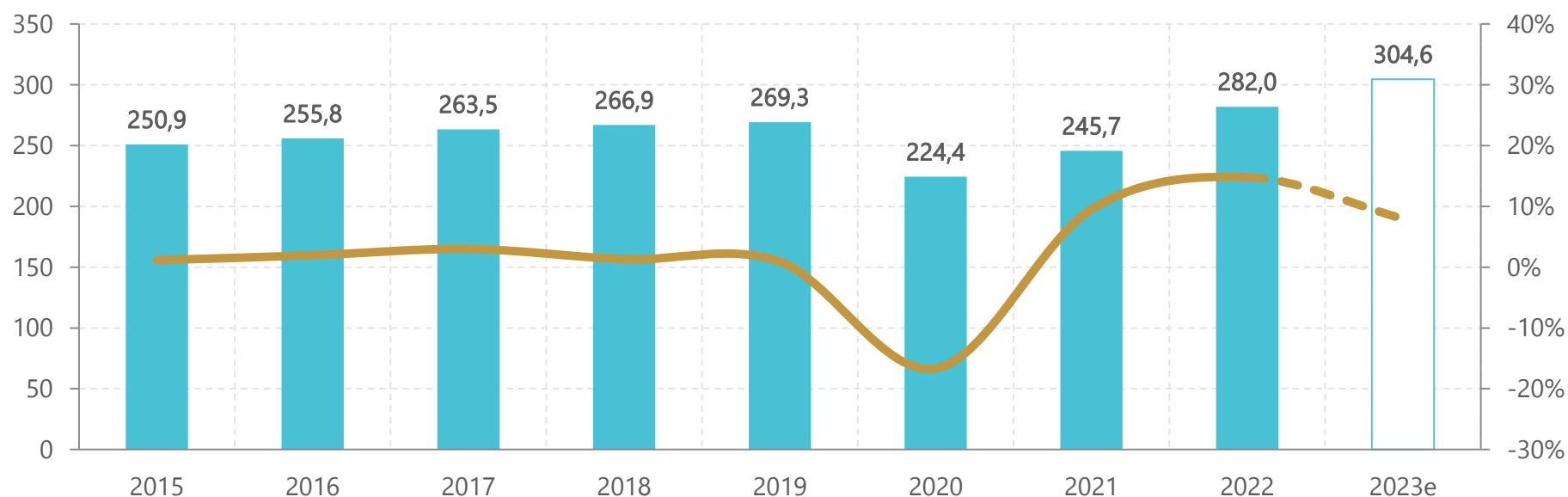
## 3.2. Le marché européen du prêt-à-porter



## L'inflation a dopé les dépenses d'habillement dans l'UE

### Consommation d'articles d'habillement dans l'UE27

Unités : milliards d'euros à prix courants, pourcentage des variations annuelles en valeur



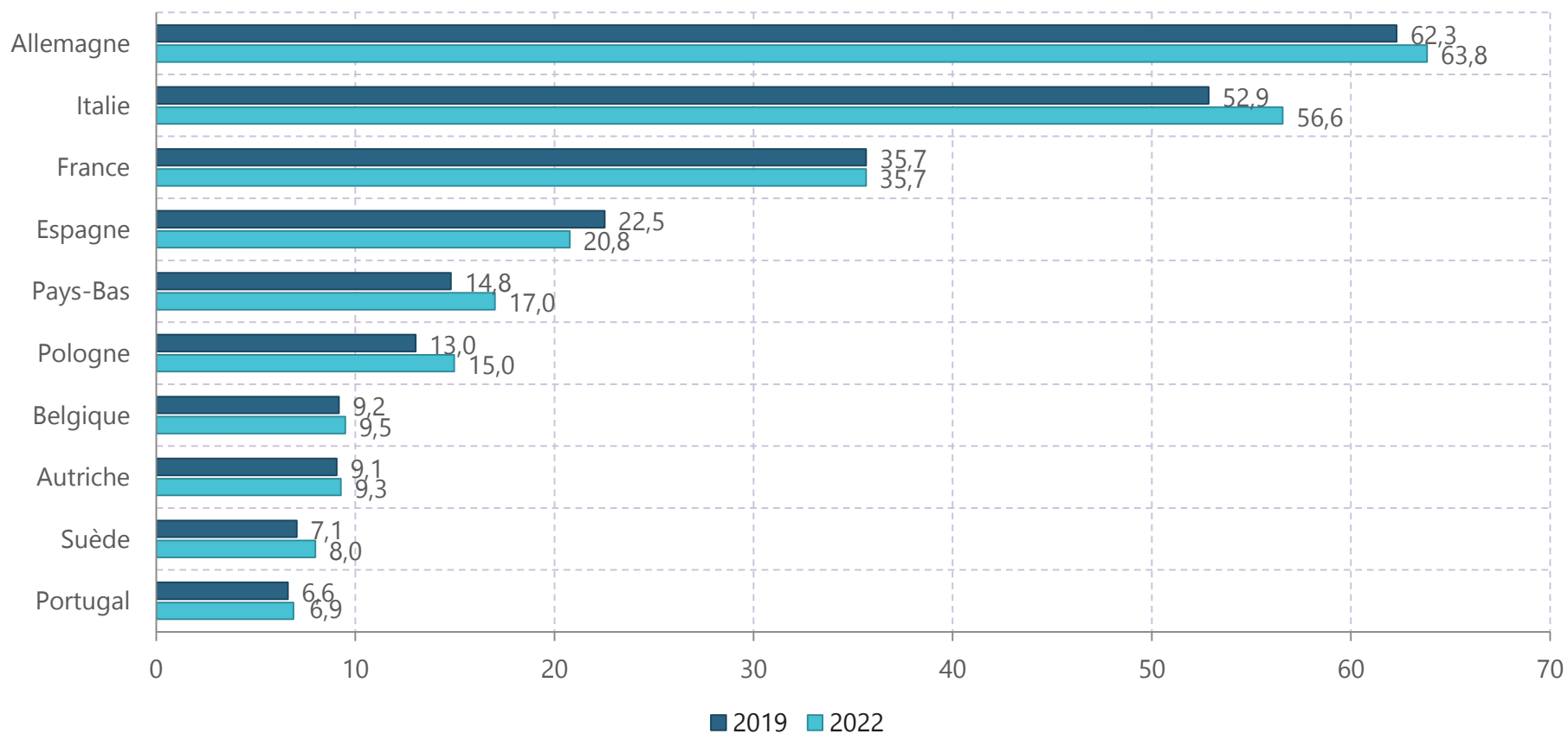
Traitement Xerfi Global / Source : Eurostat

La consommation d'habillement et de chaussures dans l'UE a progressé de 2,7% en moyenne par an sur la période 2018-2023. L'indicateur a augmenté à un rythme beaucoup plus rapide en 2022 (+14,8%) et 2023 (+8% estimés) dans un contexte inflationniste. Notons également que l'effet de la hausse des prix a été amorti, dans les pays d'Europe de l'Ouest, par une tendance à la descente en gamme. Les ménages ont eu tendance à privilégier des articles d'entrée de gamme au détriment du milieu de gamme dans un contexte de pressions sur le pouvoir d'achat. La croissance en volume sur la période a été beaucoup plus faible, de l'ordre de +0,5% par an, portée par des facteurs plus structurels.

## L'Europe de l'Ouest concentre l'essentiel du marché

Consommation des ménages en vêtements dans les 10 premiers pays de l'UE27

Unité : milliard d'euros

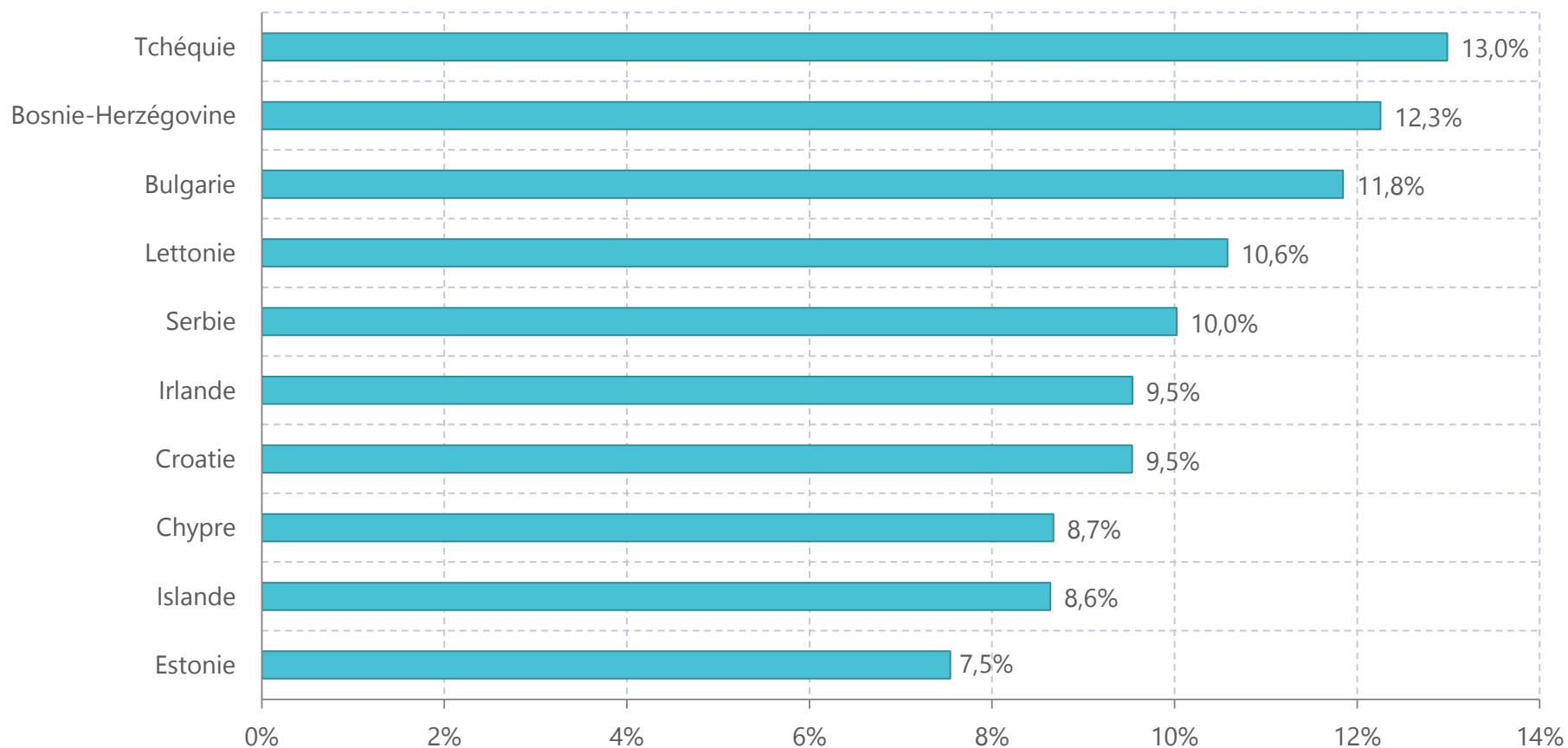


Traitement Xerfi Global / Source : Eurostat

## La croissance du marché est forte en Europe centrale et de l'Est

*Croissance de la consommation des ménages en articles d'habillement dans les 10 premiers pays européens*

Unité : taux de croissance annuel moyen sur la période 2019-2022

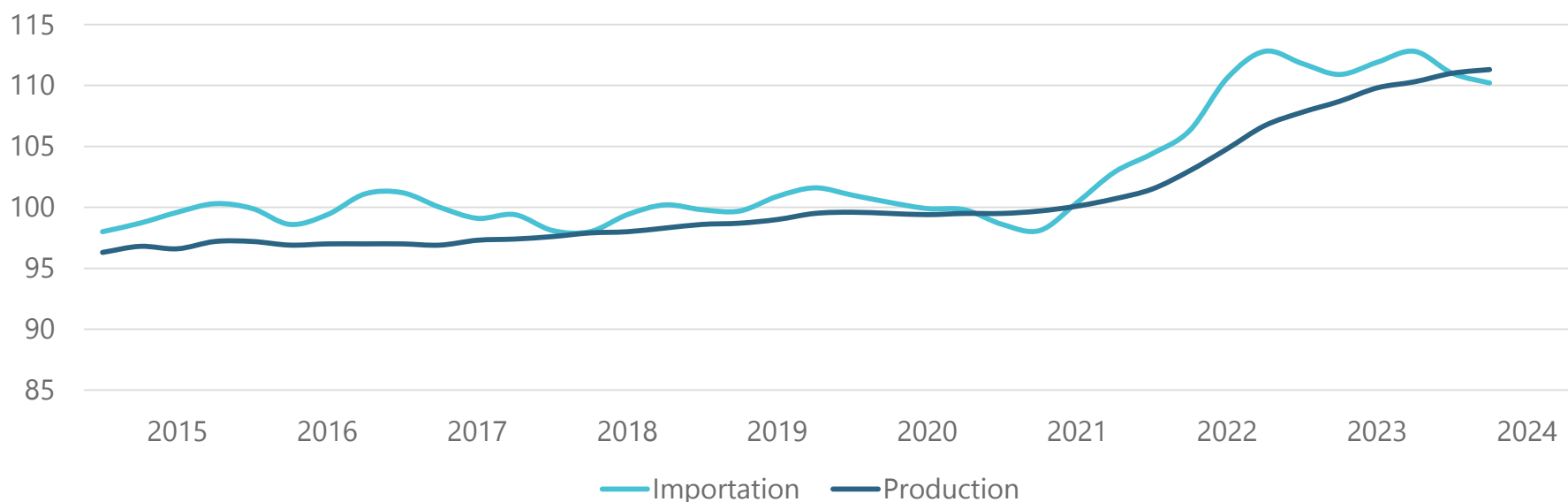


Traitement Xerfi Global / Source : Eurostat

## Les coûts d'approvisionnement ont fortement augmenté

### *Prix à l'importation et à la production des articles d'habillement dans l'UE27*

Unité : indice base 100 en 2021



Traitement Xerfi Global / Source : Eurostat

Que ce soit sur le marché européen ou à l'importation, les coûts d'approvisionnement des détaillants d'habillement ont fortement augmenté depuis 2022. La hausse des coûts du transport, des matières premières et de la main d'œuvre a été répercutée sur les prix pratiqués par les fabricants de textiles. L'accroissement des coûts d'approvisionnement des détaillants ont contraint les distributeurs d'articles de prêt-à-porter à rehausser leurs tarifs, une tendance inhabituelle sur un marché soumis à de fortes pressions déflationnistes. La forte intensité concurrentielle du marché a toutefois limité l'ampleur de ces revalorisations.

## L'inflation sur les articles d'habillement ralentit depuis mi-2023

### Évolution de l'indice des prix à la consommation des articles d'habillement dans l'UE27

Unité : % des variations m/m-12 (moyenne mobile 12 mois)



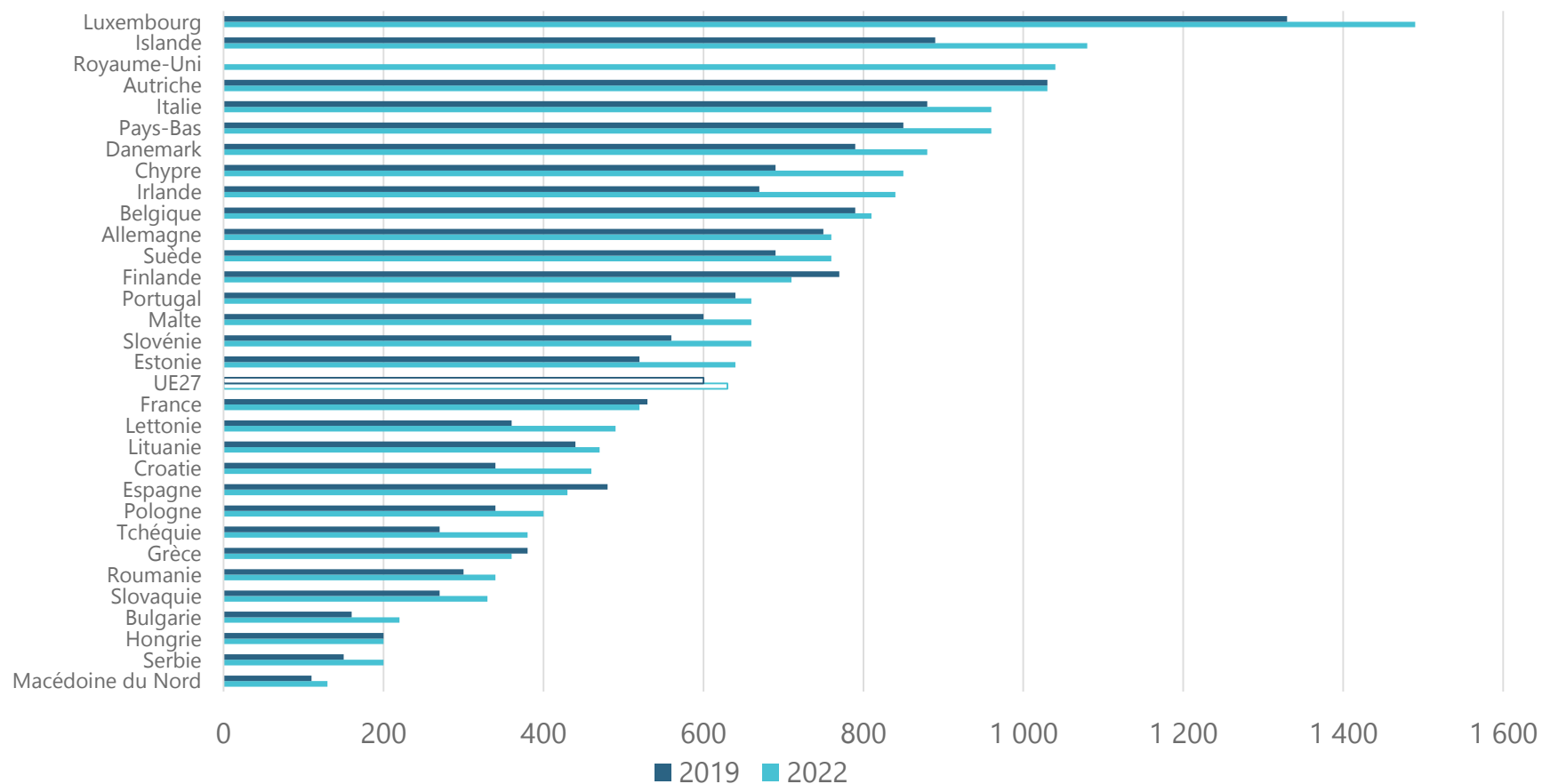
Traitement Xerfi Global / Source : Eurostat

Les prix à la consommation des articles de prêt-à-porter ont fortement augmenté au cours de la période 2022-2023, atteignant un pic de +5% sur un an à fin août 2023. La hausse des coûts d'approvisionnement, sur le marché intérieur comme à l'étranger, ainsi que la hausse des charges supportées par les détaillants les a poussés à revaloriser les prix de leurs articles. Les salaires, les loyers commerciaux ainsi que les frais logistiques ont en effet considérablement augmenté sur la période. Le ralentissement général de l'inflation en Europe a conduit les enseignes à freiner ces revalorisations durant le premier semestre 2024 afin de maintenir leur compétitivité.

## Les dépenses d'habillement dans l'UE27 ont atteint 630€ par ménage en 2022

*Budget moyen des ménages en habillement par pays*

Unité : euro courant



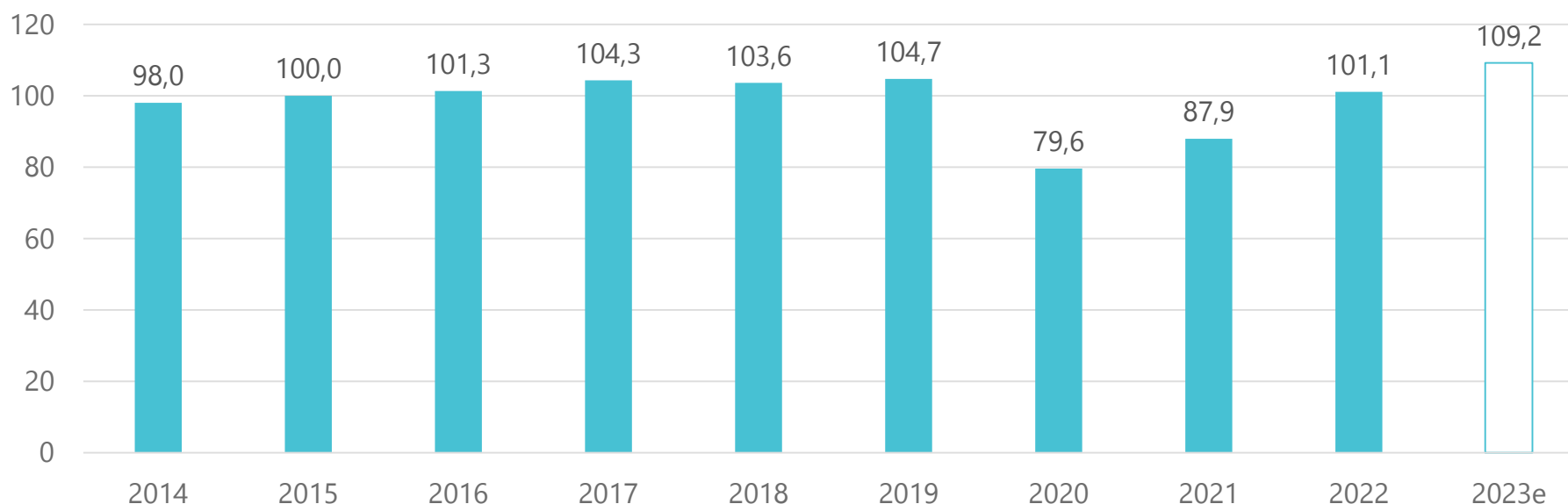
Traitement Xerfi Global / Source : Eurostat



## La hausse des prix porte le chiffre d'affaires des détaillants

*Le chiffre d'affaires du commerce de détail du textile, de l'habillement, des chaussures et du cuir dans l'UE27*

Unité : indice de valeur base 100 en 2015



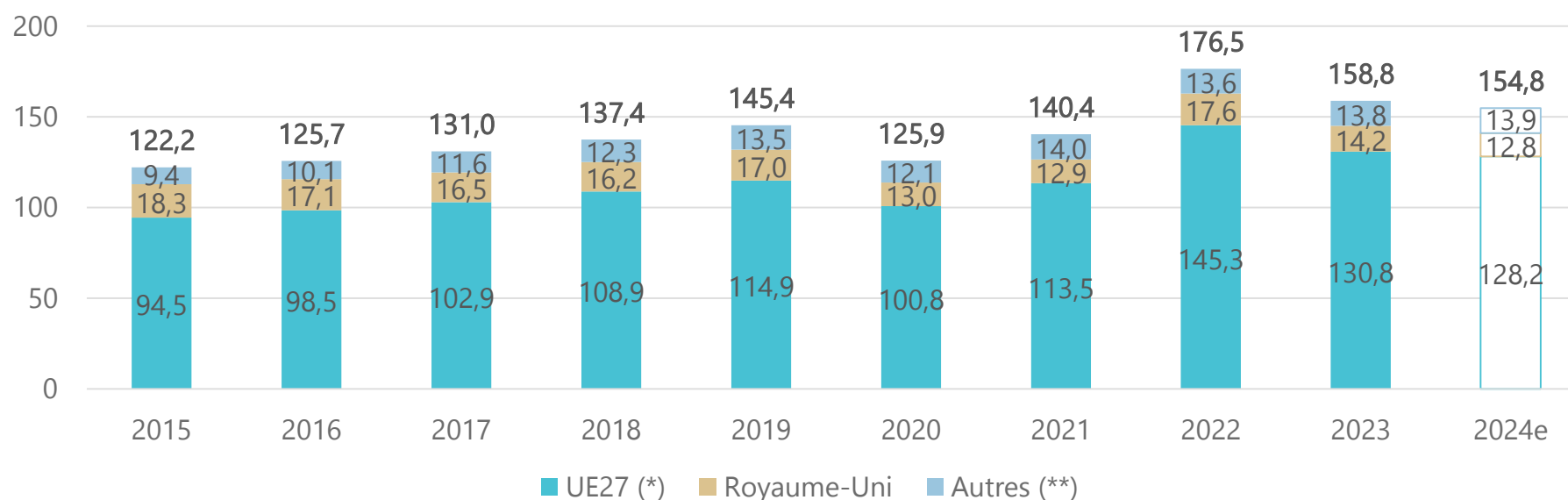
Traitement Xerfi Global / Source : Eurostat

Le chiffre d'affaires du commerce de détail d'articles textiles et en cuir a achevé sa reprise post-crise sanitaire en 2023. L'indicateur a profité de la forte hausse des prix en 2022 et 2023, tandis que la consommation en volume est restée affaiblie. L'activité des enseignes a également souffert de la polarisation du marché européen de l'habillement. La clientèle s'est davantage dirigée vers les enseignes d'entrée de gamme et les nouveaux acteurs de l'ultra-*fast fashion* comme Shein, ce qui a pesé sur le montant du panier moyen. En France, en Autriche et en Finlande, les dépenses d'habillement par ménage en 2022 ont notamment été inférieures ou égales à celles de 2019 en raison du dynamisme de l'entrée de gamme et de l'affaiblissement du segment milieu de gamme.

## Malgré la hausse des prix, le montant total des importations a reflué depuis 2022

### Importations de vêtements en Europe

Unité : milliard d'euros



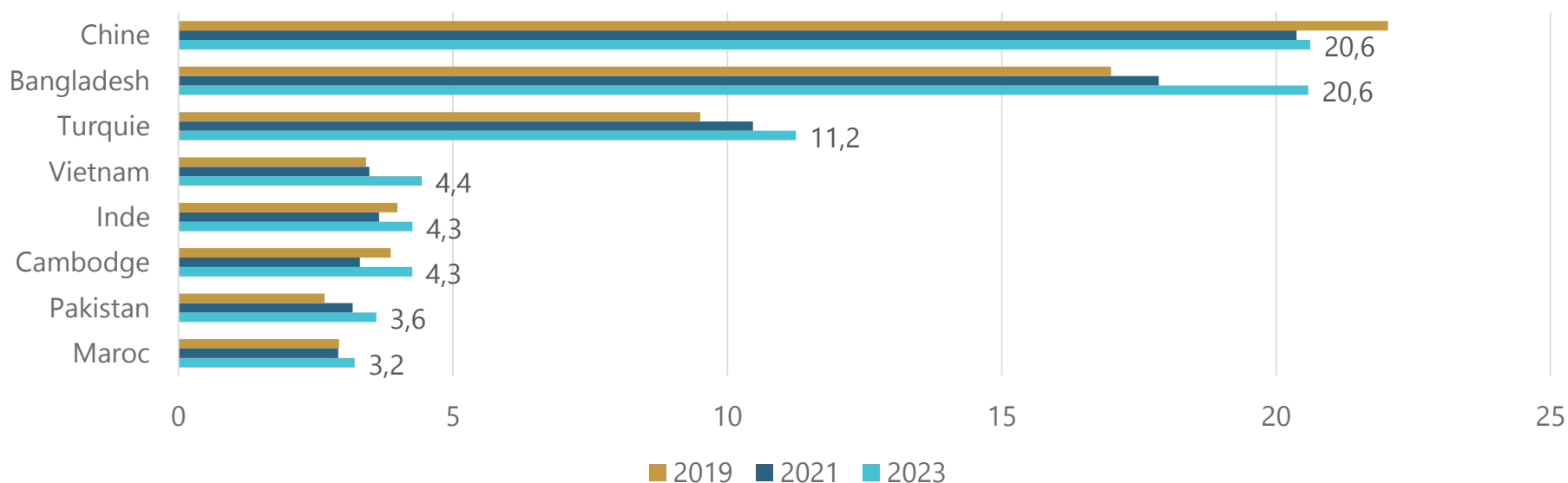
(\*) Y compris échanges intérieurs à l'UE / (\*\*) Dont Suisse, Russie, Norvège, etc. / Traitement et estimations Xerfi Global / Source : Intracen

La brusque hausse des prix à l'importation des articles d'habillement en 2021 et 2022, couplée au plus grand recours à des sous-traitants situés hors d'Europe au détriment des fabricants situés en Europe de l'Est, a entraîné une forte augmentation du montant total des articles importés en 2022. Les importations ont ensuite reculé en 2023. Les détaillants ont en effet privilégié l'écoulement de leurs stocks, réduisant leurs réassorts afin de maîtriser leurs coûts d'approvisionnement. La tendance à la descente en gamme a également contribué au repli de l'indicateur sur la période, en particulier au Royaume-Uni. Les pressions encore présentes sur la consommation d'articles d'habillement en volume ont limité les réassorts des détaillants, entraînant un léger recul des importations en 2024.

## L'Asie fournit la majorité des vêtements importés

### Exportations des principaux fournisseurs de vêtements vers l'UE27

Unité : milliard d'euros



Traitement Xerfi Global / Source : Intracen

La Chine se maintient à la première place parmi les pays fournisseurs du marché européen de l'habillement. Le montant des importations chinoises s'est toutefois réduit depuis 2019, tandis que le Bangladesh s'est hissé au 1<sup>er</sup> rang *ex aequo* des fournisseurs du marché européen. Les importations en provenance de Turquie ont quant à elles augmenté de 19% depuis 2019. Ces pays bénéficient d'une main d'œuvre peu onéreuse, tandis que les salaires en Chine ont nettement augmenté au cours de la dernière décennie. La Turquie profite également de sa proximité avec le marché européen, réduisant les coûts logistiques des détaillants et les délais d'approvisionnement. Au total, les flux provenant des principaux pays d'Asie du Sud (Bangladesh, Vietnam, Inde, Cambodge et Pakistan) ont représenté 28% des importations de vêtements l'UE27 en 2023, une proportion stable par rapport à 2019.



## 3.3. L'activité et les performances des leaders

## Les marges d'exploitation d'Inditex surpassent celles de ses concurrents

*Les indicateurs de performance et les principaux moteurs de croissance et de profits*

ACTEURS	CA CONSOLIDÉ	TCAM (2018-2023)	TAUX D'EBIT (2023)	TAUX D'EBIT MOYEN (2018-2023)	PRINCIPAUX MOTEURS DE CROISSANCE ET DE PROFITS
INDITEX	35 947 M€ (2023)	19,4%	18,9%	18,5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement d'enseignes (Oysho, Stradivarius, etc.) dans de nouveaux pays.</li> <li>• Maintien à un haut niveau du poids de la vente en ligne après une très forte sa croissance durant la crise sanitaire (14% en 2019, 26% en 2021 puis en 2023).</li> </ul>
H&M	20 606 M€ (11/2023)	2,3%	6,2%	5,7%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des principales enseignes du groupe en Asie et en Amérique du Sud.</li> <li>• Ouverture des premiers magasins de l'enseigne Arket en Pologne et en Italie en 2024.</li> <li>• Stratégie de montée en gamme pour l'enseigne COS.</li> </ul>
FAST RETAILING	19 060 M€ (08/2024)	6,3%	16,1%	12,6%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de l'enseigne Uniqlo dans de nouveaux marchés (Écosse en avril 2024, Pologne en octobre 2024).</li> <li>• Forte croissance de l'activité de l'enseigne Uniqlo à l'international (+19% sur un an à fin 08/2024).</li> </ul>

Source : Xerfi Global, d'après rapports annuels des groupes

## Le TCAM de Primark peine à se redresser après la crise sanitaire

*Les indicateurs de performance et les principaux moteurs de croissance et de profits*

ACTEURS	CA CONSOLIDÉ	TCAM (2018-2023)	TAUX D'EBIT (2023)	TAUX D'EBIT MOYEN (2018-2023)	PRINCIPAUX MOTEURS DE CROISSANCE ET DE PROFITS
PRIMARK	10 346 M€ (2023)	3,8%	8,2%	9,0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombreuses ouvertures de magasins en 2023 : 8 aux États-Unis, 4 en France et en Italie, 3 en Espagne et en Pologne, 2 en Roumanie et au Royaume-Uni et 1 en Slovaquie.</li> <li>• Démarrage de l'activité en ligne du groupe au Royaume-Uni grâce au lancement d'un service de click &amp; collect.</li> </ul>
ZALANDO	10 143 M€ (2023)	13,5%	1,9%	2,7%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte croissance de l'activité liée aux services BtoB sous la marque ZEOS.</li> <li>• Croissance du panier moyen (+5,5% entre 2022 et 2023).</li> </ul>
NEXT	6 326 M€ (01/2024)	7,0%	18,0%	19,1%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des ventes de produits sous marques propres (<i>Overseas</i>) et de nouvelles marques et licences.</li> <li>• Croissance de l'activité en ligne (+5% sur un an à fin 01/2024).</li> <li>• Maîtrise des coûts opérationnels par la rationalisation du parc de magasins</li> </ul>

Source : Xerfi Global, d'après rapports annuels des groupes



## Asos et Boohoo dégagent des marges très faibles malgré leur croissance

*Les indicateurs de performance et les principaux moteurs de croissance et de profits*

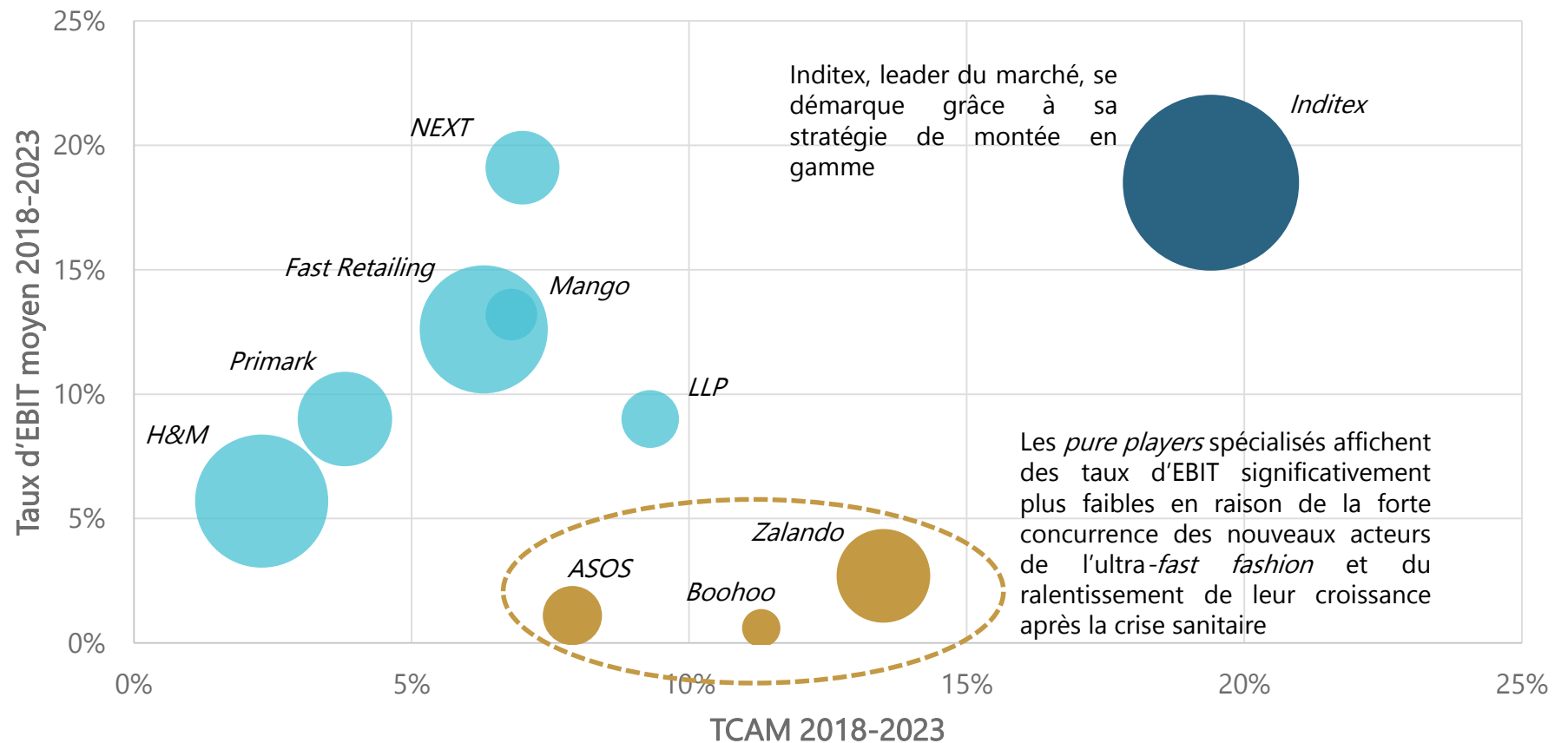
ACTEURS	CA CONSOLIDÉ	TCAM (2018-2023)	TAUX D'EBIT (2023)	TAUX D'EBIT MOYEN (2018-2023)	PRINCIPAUX MOTEURS DE CROISSANCE ET DE PROFITS
ASOS	4 059 M€ (09/2023)	7,9%	-7,0%	1,1%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance des ventes au Royaume-Uni et aux États-Unis.</li> <li>• Augmentation du nombre de clients actifs (+14,8% entre 2019 et 2023) et du nombre de commandes expédiées (+15,8%).</li> <li>• Accroissement du nombre de références de grandes marques.</li> </ul>
LPP SA CAPITAL	3 856 M€ (01/2024)	9,3%	13,1%	9,0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déploiement des enseignes du groupe en Europe du Sud et de l'Est (Italie, Grèce, etc.).</li> </ul>
MANGO	3 104 M€ (2023)	6,8%	17,2%	13,2%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement du réseau de magasins et des ventes aux États-Unis.</li> <li>• Développement des enseignes Mango Teens et Mango Men à l'international.</li> </ul>
BOOHOO	1 688 M€ (02/2024)	11,3%	-10,1%	0,6%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance du taux de conversion des internautes visiteurs.</li> </ul>

Source : Xerfi Global, d'après rapports annuels des groupes

## Les taux d'EBIT des *pure players* du marché sont fortement affaiblis

Taux de croissance annuel moyen (TCAM) et taux d'EBIT moyen du Top 10 européen du prêt-à-porter

Unité : % de croissance annuel du chiffre d'affaires, % du chiffre d'affaires



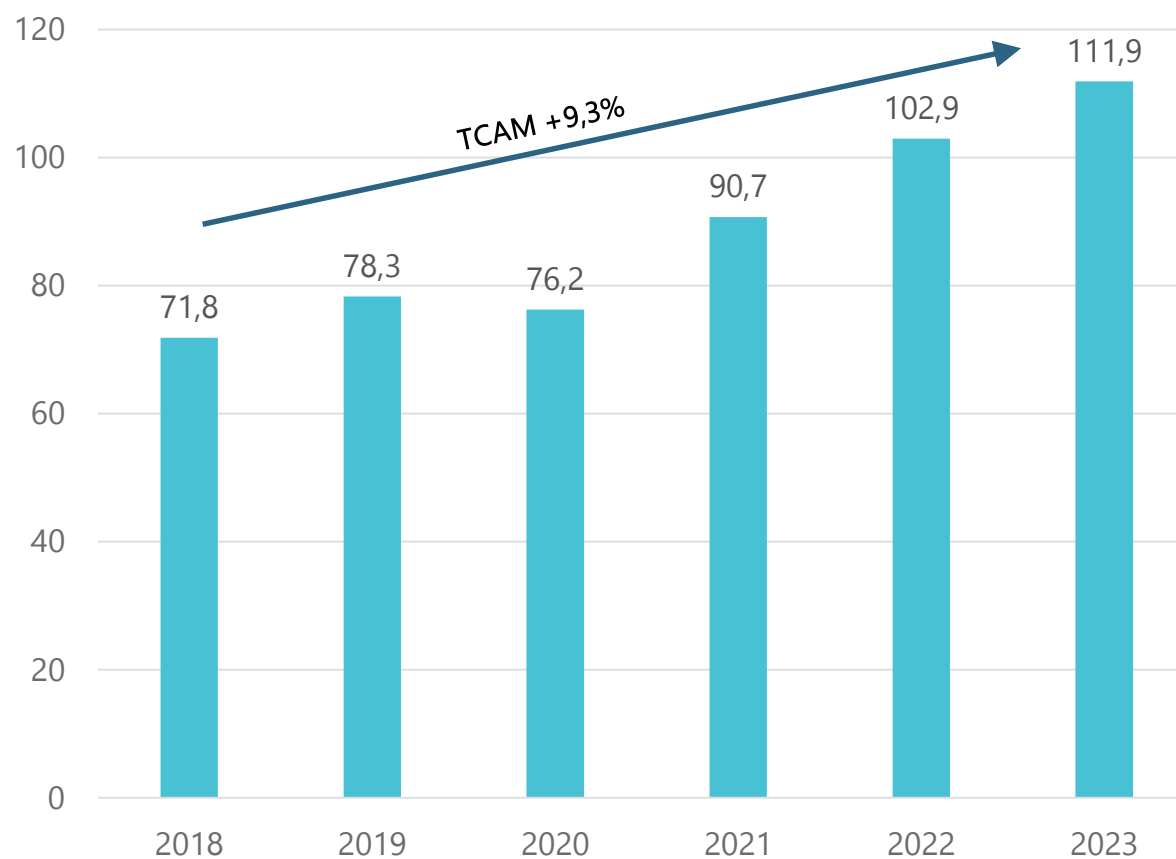
La taille des ronds est proportionnelle au chiffre d'affaires / Source : Xerfi Global, d'après rapports annuels des groupes

## La croissance s'est accélérée après la crise sanitaire

Le chiffre d'affaires des spécialistes européens du prêt-à-porter a progressé en moyenne de 9,3% par an sur la période 2018-2023. L'activité a été soutenue sur la période 2018-2020 par la progression des ventes des *pure players* spécialisés Zalando, ASOS et Boohoo. La croissance s'est accélérée après la crise sanitaire grâce au dynamisme de l'activité des détaillants positionnés sur l'entrée (Primark, LLP) et le milieu de gamme (Inditex, Fast Retailing, Mango). Ces enseignes ont pu rehausser les prix de leurs articles dans un contexte d'inflation de leurs coûts d'approvisionnement. Elles ont également accru leur présence en ligne par le développement de stratégies omnicanales (*click & collect*, livraison express, etc.). Les leaders ont également densifié leur présence en Europe centrale et de l'Est : Primark est entré en 2023 sur le marché tchèque, et le groupe polonais LLP a poursuivi sa stratégie d'expansion dans le Sud-Est de l'Europe (Roumanie, Bulgarie, Croatie, etc.).

Évolution du chiffre d'affaires cumulé du Top 10 européen du prêt-à-porter

Unité : milliard d'euros



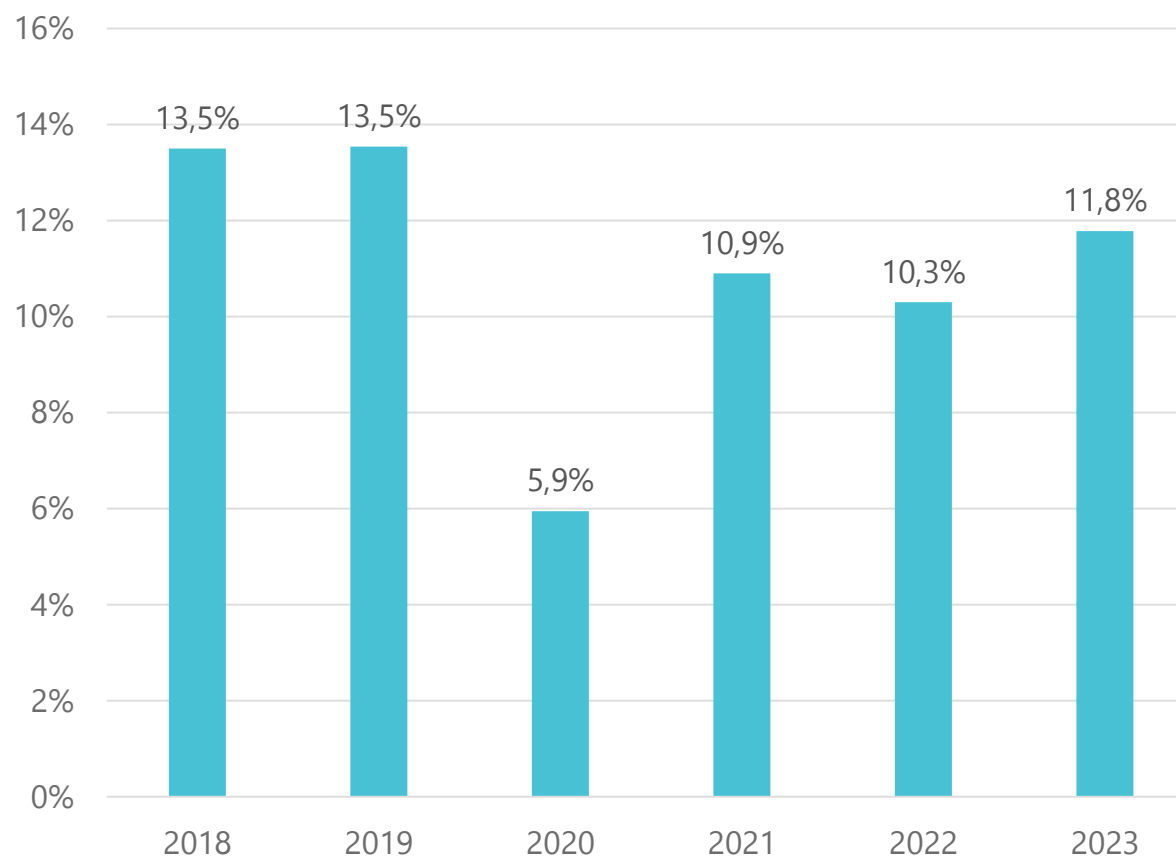
Source : Xerfi Global d'après rapports financiers des groupes

## Les marges d'exploitation sont sous pression

Le résultat d'exploitation cumulé des leaders du marché européen du prêt-à-porter a augmenté un rythme plus faible que leur chiffre d'affaires. L'accroissement des coûts d'approvisionnement des détaillants textiles a eu un impact négatif sur leurs marges au cours de la période 2022-2023. Le renchérissement des loyers commerciaux et des salaires dans les pays européens a également pesé sur le taux d'EBIT. Les réseaux d enseignes ont ainsi rationalisé leurs parcs de magasins pour réduire leurs coûts. Pour l'ensemble de notre panel, le taux d'EBIT s'est maintenu légèrement en dessous de 12% du CA en 2023, contre 13,5% en 2019. Du côté des pure players, la stagnation, voire le recul de l'activité, a eu un impact très négatif sur le taux d'EBIT dégagé. Les charges supportées par les détaillants en ligne sont en effet peu ajustables, ce qui a notamment fait basculer en négatif les résultats d'exploitations d'ASOS et de Boohoo en 2022 et en 2023.

### Évolution du taux d'EBIT du Top 10 européen du prêt-à-porter

Unité : % du chiffre d'affaires

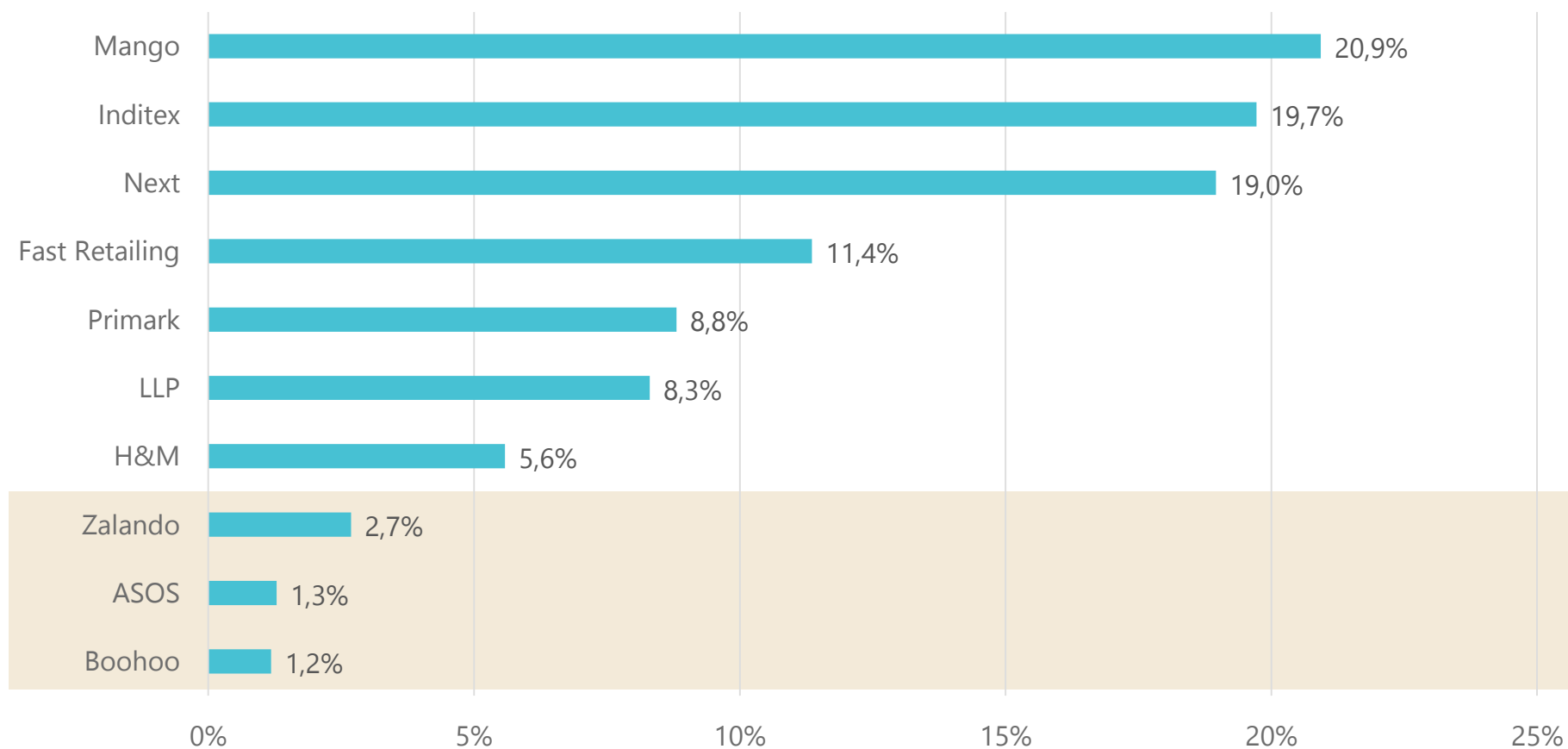


Source : Xerfi Global d'après rapports financiers des groupes

## Les *pure players* dégagent de très faibles marges d'exploitation

Résultat d'exploitation des leaders européens du prêt-à-porter (taux moyen 2018-2023)

Unité : % du chiffre d'affaires

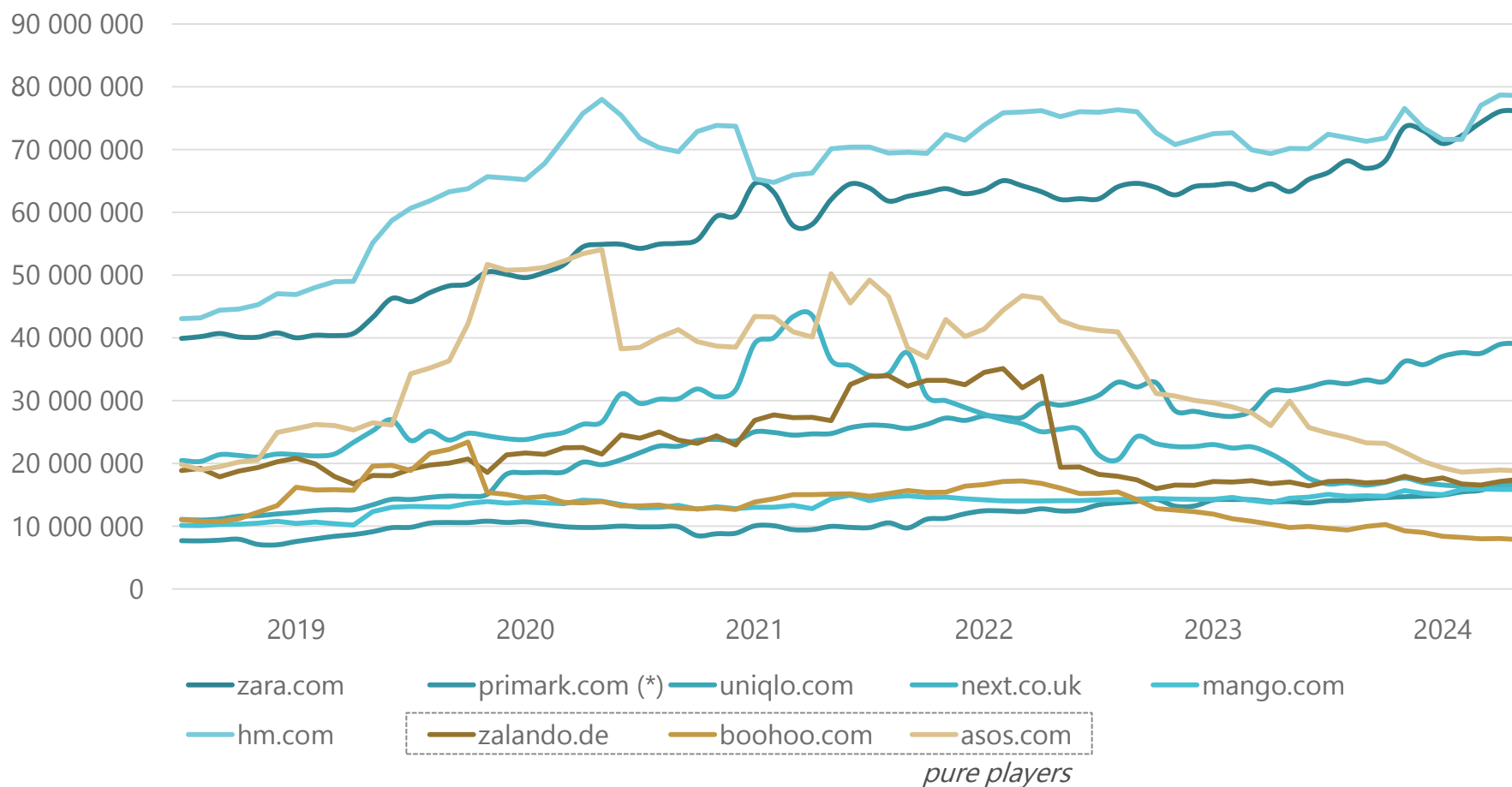


Source : Xerfi Global d'après rapports financiers des groupes

## L'audience des *pure players* et de Next a chuté à partir de 2022 tandis que celle des enseignes traditionnelles s'est maintenue

Audience organique des sites marchands des leaders

Unité : nombre de visites organiques (données mensuelles)



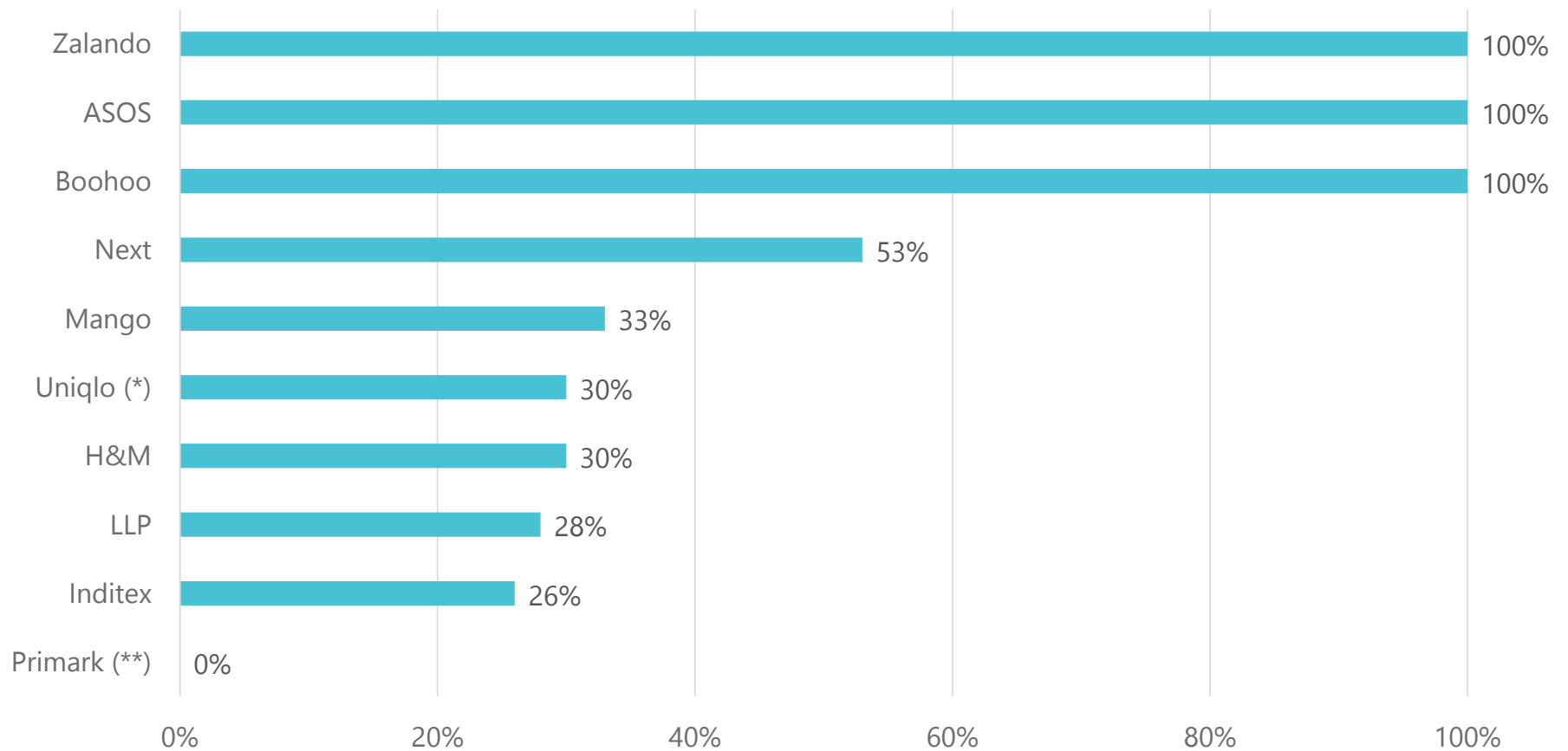
(\*) Primark.com ne propose que le *click & collect* dans certains magasins au Royaume-Uni / Traitement Xerfi Global / Source : Semrush, dernières données disponibles



## 9 leaders sur 10 réalisent plus d'un quart de leur chiffre d'affaires en ligne

*Part des revenus du Top 10 du marché européen du prêt-à-porter réalisés via la vente en ligne*

Unité : part en % de la vente en ligne dans le chiffre d'affaires



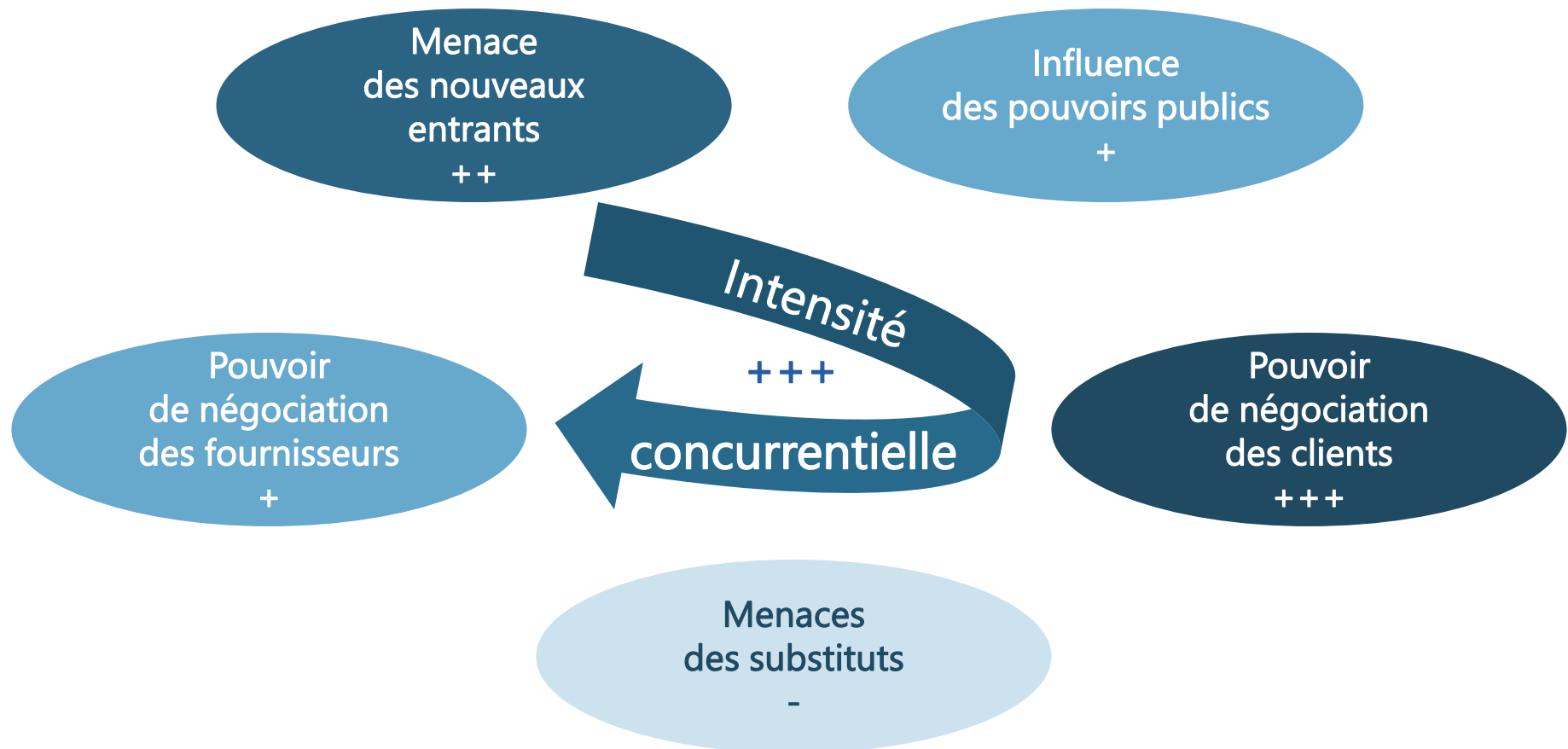
(\*) Pour le marché européen uniquement / (\*\*) Hors *click & collect* / Source : **Xerfi Global** d'après groupes, dernière année disponible



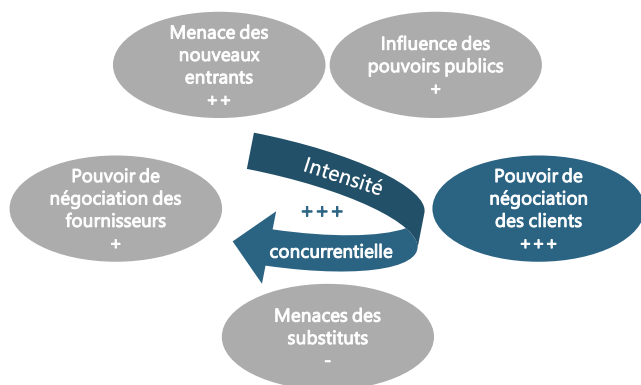
## 4. La concurrence et les stratégies des leaders

## La présence d'un grand nombre d'acteurs et l'arrivée d'enseignes de bazar et d'ultra-*fast fashion* renforce l'intensité concurrentielle

*Les forces concurrentielles du marché européen du prêt-à-porter*



## Le marché européen de l'habillement reste fragmenté



- Le marché européen du prêt-à-porter est particulièrement fragmenté. De nombreuses enseignes nationales et magasins indépendants cohabitent avec les leaders internationaux du secteur, et les devançant parfois en termes de part de marché. Le développement de la vente en ligne rend désormais incontournable ce canal de vente pour les enseignes traditionnelles. Cette tendance favorise les leaders au détriment des commerces et enseignes indépendants, ce qui contribue à concentrer le marché. Le poids de notre top 10 dans le marché européen a ainsi atteint 27% en 2023.
- Les détaillants proposent une offre développée, comprenant à la fois des articles d'habillement, des chaussures et des accessoires. Sur chaque segment de marché, l'offre des différents acteurs est relativement peu différenciée, ce qui permet à la clientèle de changer facilement d'enseigne pour ses achats.
- La structure du marché du prêt-à-porter européen tend à se polariser. D'un côté, les spécialistes de la *fast fashion* à petits prix gagnent du terrain. Après le succès de Zara et H&M, le secteur est désormais marqué par la percée des plateformes Shein et Temu. De l'autre, les marques haut de gamme et de luxe continuent à tirer leur épingle du jeu. En revanche, les marques-enseignes historique du milieu de gamme sont en grande difficulté et plusieurs d'entre elles ont fermé leurs portes ces dernières années, à l'image de Camaïeu en France,
- Le développement de la seconde main, en particulier *via* des plateformes dédiées comme Vinted, accentue les pressions sur les prix des articles.

## L'intensité concurrentielle est forte quelque soit la gamme de prix

*Le positionnement des leaders du marché européen du prêt-à-porter*

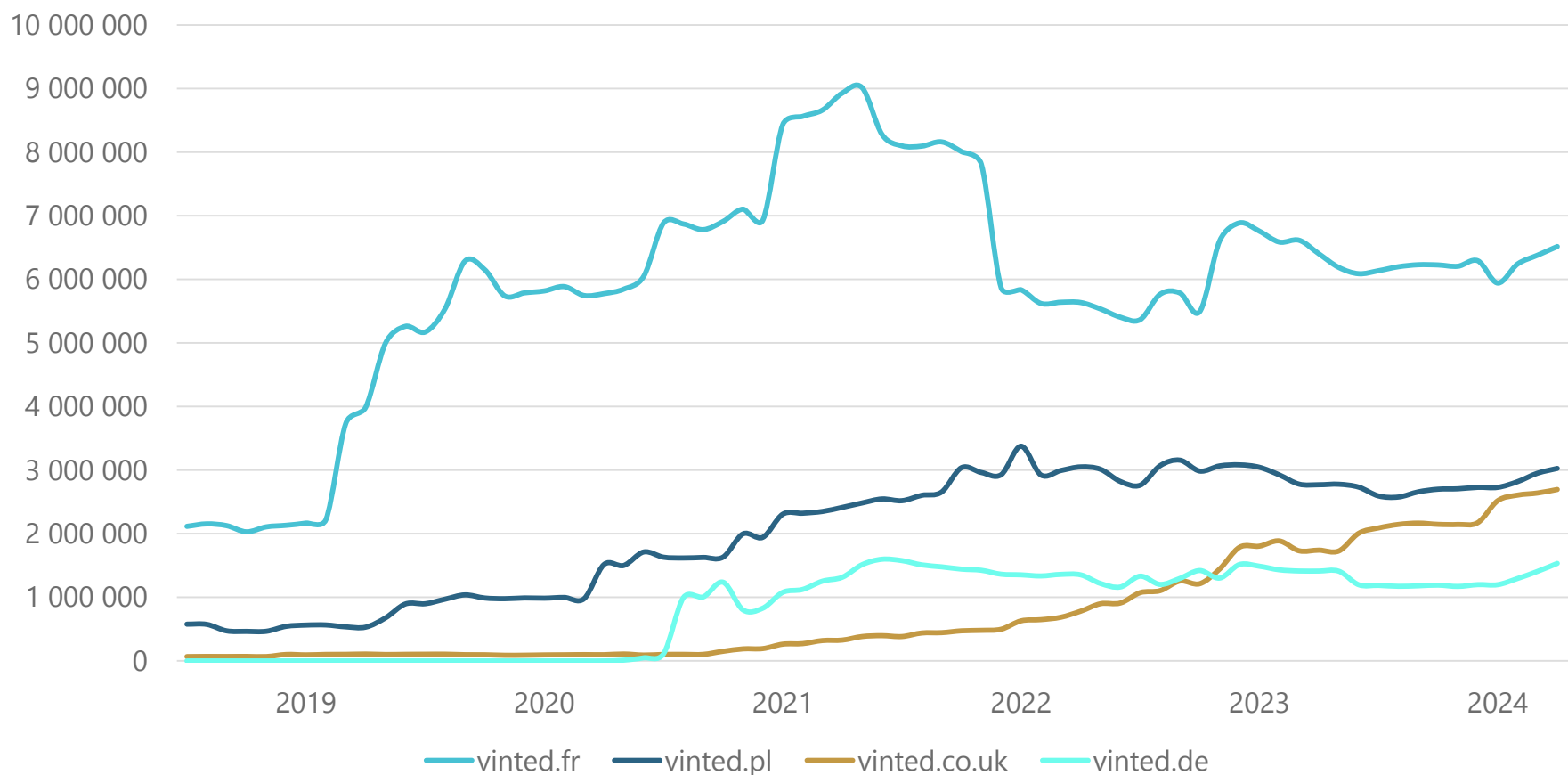
	<i>Haut de gamme</i>	<i>Milieu de gamme</i>	<i>Entrée de gamme / low-cost</i>
<b>INDITEX</b>	Massimo Dutti OYSHO	ZARA	Stradivarius Bershka PULL&BEAR
<b>H&amp;M</b>	COS & other Stories	AFOUND ARKET H&M WEEKDAY	MONKL
<b>FAST RETAILING</b>	COMPTOIR DES COTONNIERS	UNIQLO	
		MANGO RESERVED	PRIMARK® KIABI la mode à petits prix NEXT

Source : Xerfi d'après opérateurs

## Après la France, Vinted s'est peu à peu imposé dans toute l'Europe

Évolution du trafic organique de la plateforme de vente de vêtements de seconde main entre particuliers Vinted

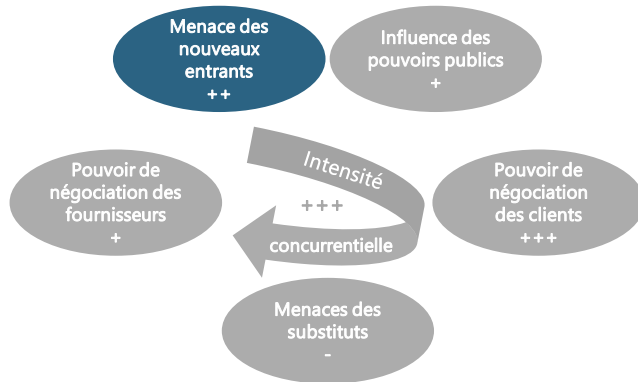
Unité : visites organiques



Traitement Xerfi Global / Source : Semrush, dernières données disponibles



## Les faibles barrières à l'entrée facilitent l'arrivée de nouveaux détaillants et non spécialistes

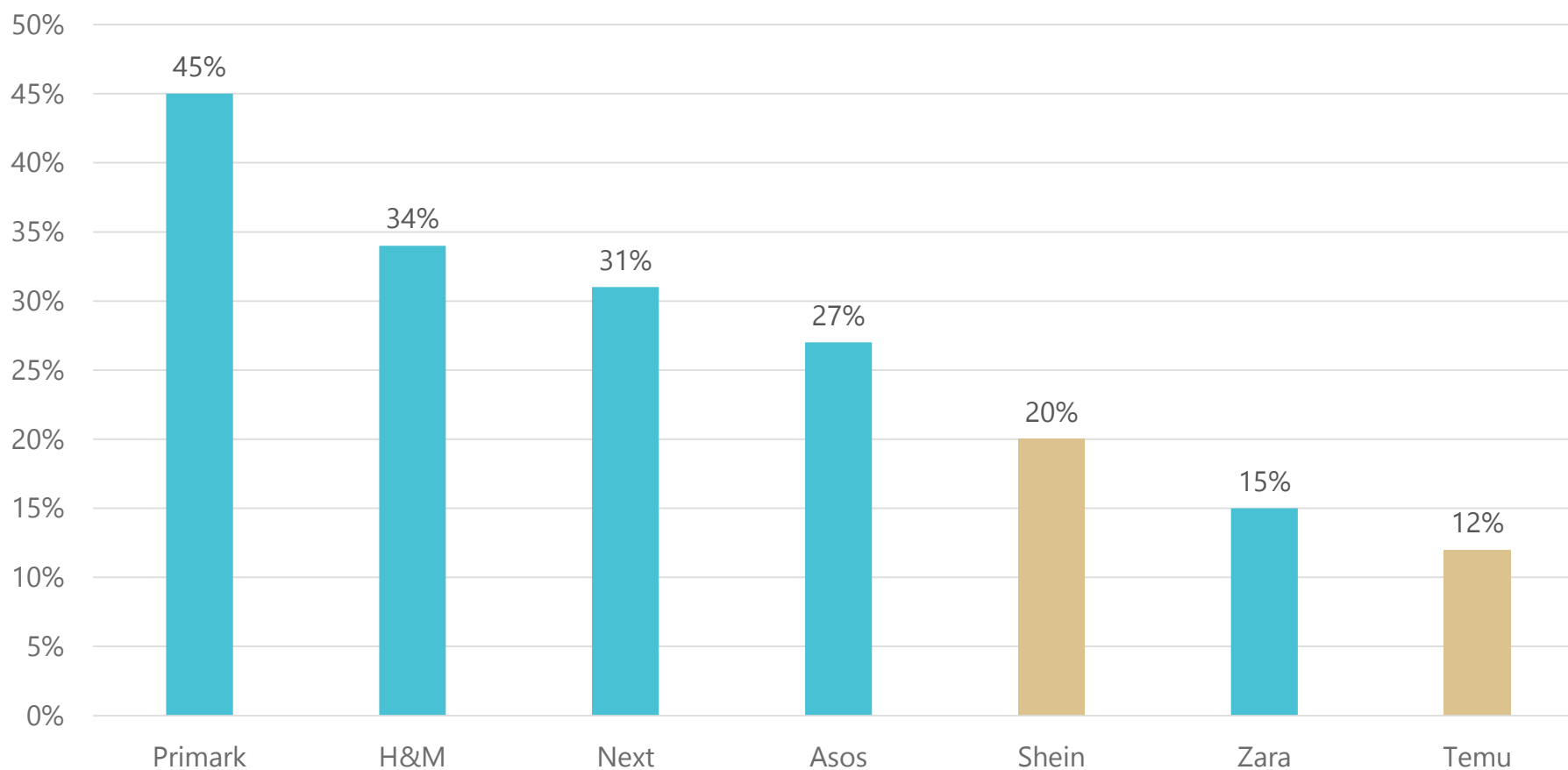


- Les barrières à l'entrée sur le marché du prêt-à-porter sont faibles. Le fort recours à la sous-traitance pour les opérations de production d'articles textiles facilite l'arrivée sur le marché de non spécialistes (Amazon, grandes surfaces alimentaires, etc.) et d'enseignes de bazar (Action, B&M, etc.).
- Certains nouveaux entrants capitalisent sur l'accélération des flux entre les différents acteurs impliqués dans la chaîne de valeur. Shein et Temu tablent notamment sur un renouvellement permanent de l'offre et des délais très courts entre la conception et la production des articles. Shein ajoute par exemple entre 2 000 et 10 000 nouvelles références quotidiennement sur sa plateforme.
- Les acteurs du *sportswear* développent également leurs offres d'articles d'habillement. Des enseignes comme JD Sports et Foot Locker, au départ spécialisées dans les chaussures de sport et *sportswear*, étoffent leurs offres d'articles d'habillement avec des références de grandes marques comme Nike, Puma, Adidas, etc.

## Shein et Temu s'ancrent dans le peloton de tête au Royaume-Uni

### *Popularité des principaux distributeurs de prêt-à-porter au Royaume-Uni*

Unité : % des répondants

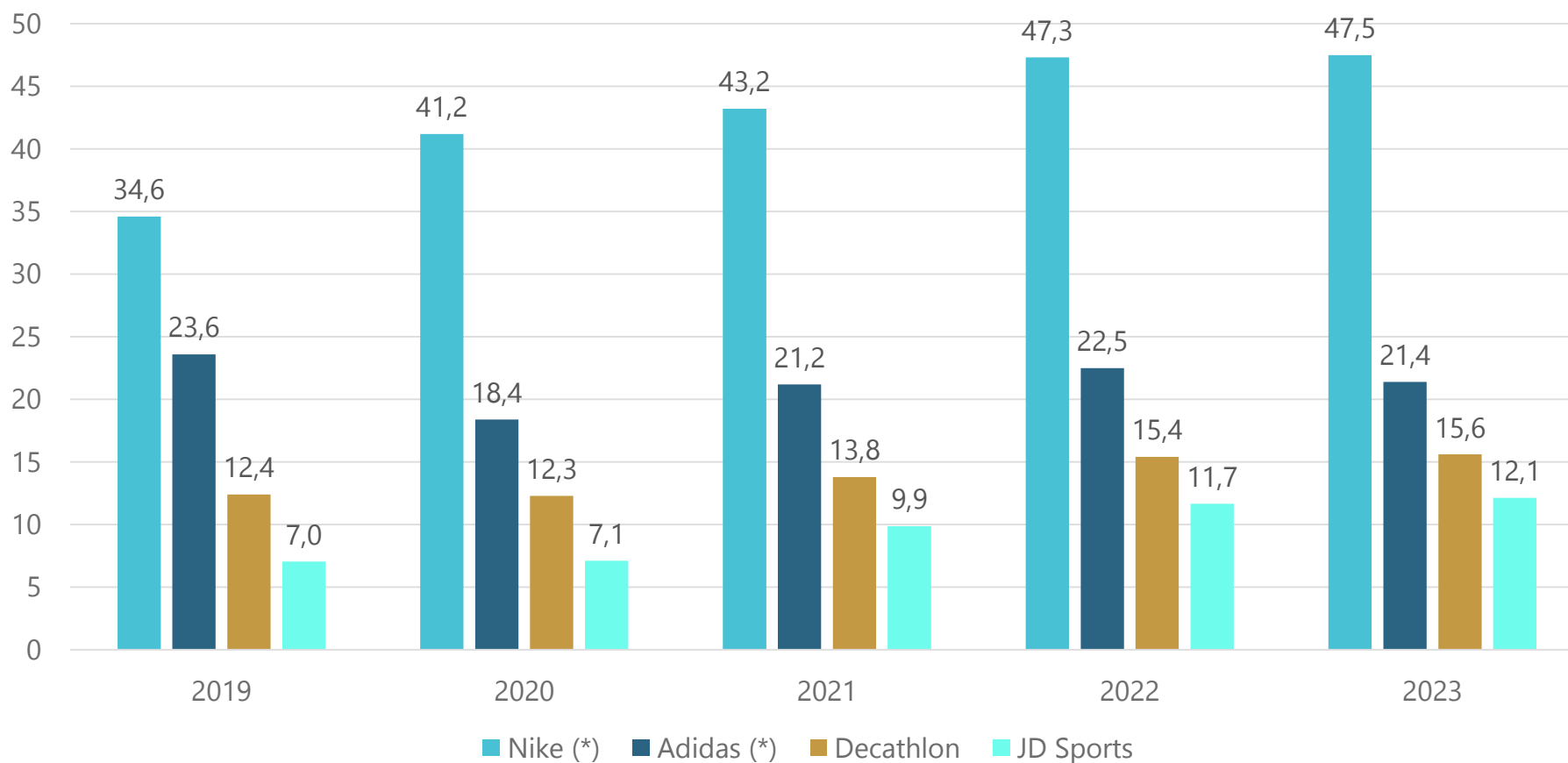


Proportion des répondants ayant acheté des articles d'habillement au cours des 12 derniers mois / Source : BoF-McKinsey State of Fashion 2024 Consumer Survey

## L'engouement pour le *sportswear* porte l'activité des détaillants et marques-enseignes spécialisées sur ce segment

Chiffre d'affaires de Nike, Adidas, Decathlon et JD Sports

Unité : milliard d'euros

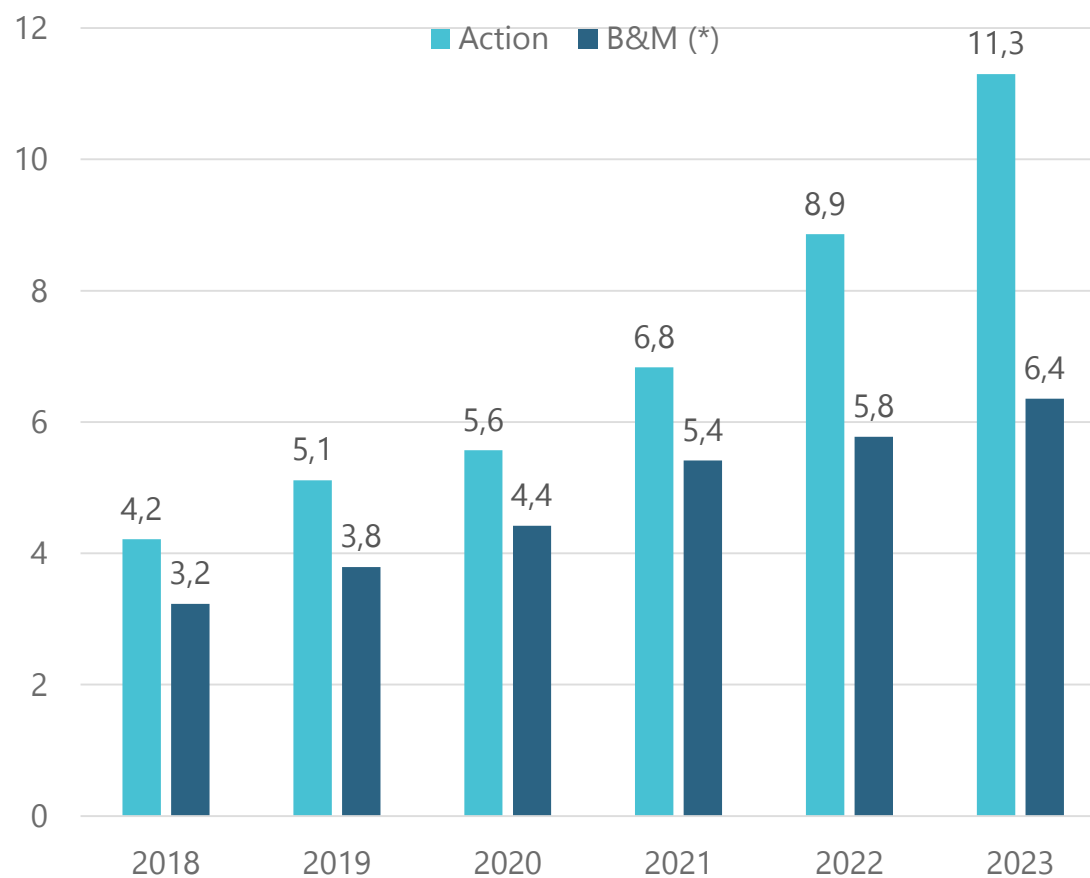


(\*) Au périmètre EMEA / Traitement Xerfi Global / Source : rapports financiers des groupes

## L'inflation a dopé la popularité des enseignes de bazar

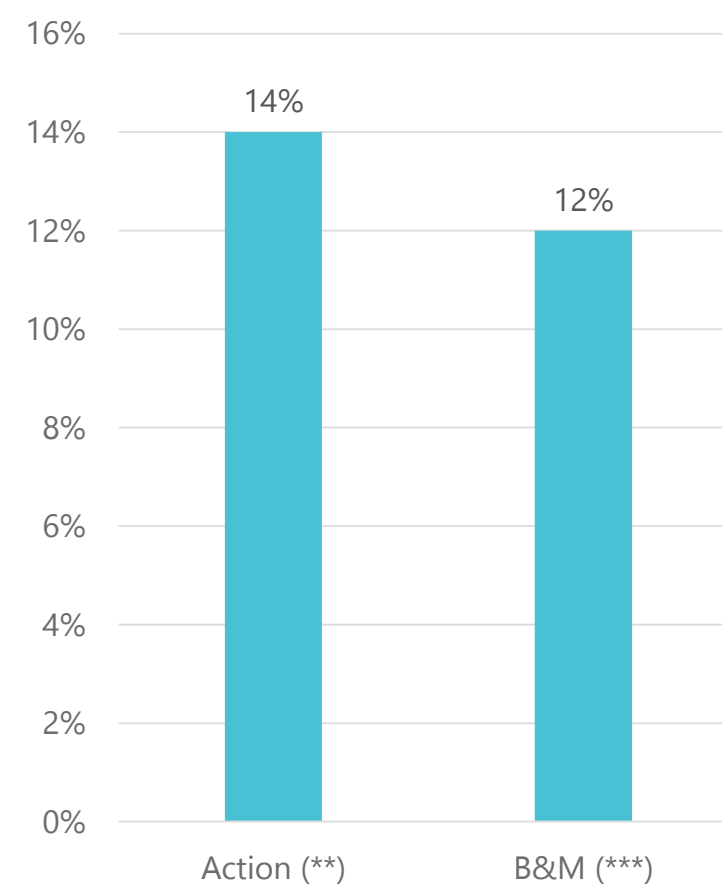
Chiffre d'affaires des enseignes de bazar Action et B&M

Unité : milliard d'euros



Part de l'habillement dans le chiffre d'affaires

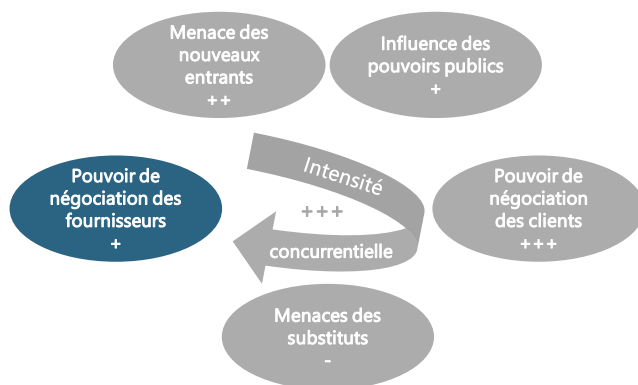
Unité : % du chiffre d'affaires



(\*) Pour l'ensemble des enseignes détenues par B&M / (\*\*) Donnée 2017 / (\*\*\*) Donnée au titre de l'exercice clos fin mai 2022

Traitement Xerfi Global / Source : rapports financiers des groupes

## Les fournisseurs des détaillants ont un faible pouvoir de négociation en raison d'une offre relativement équivalente



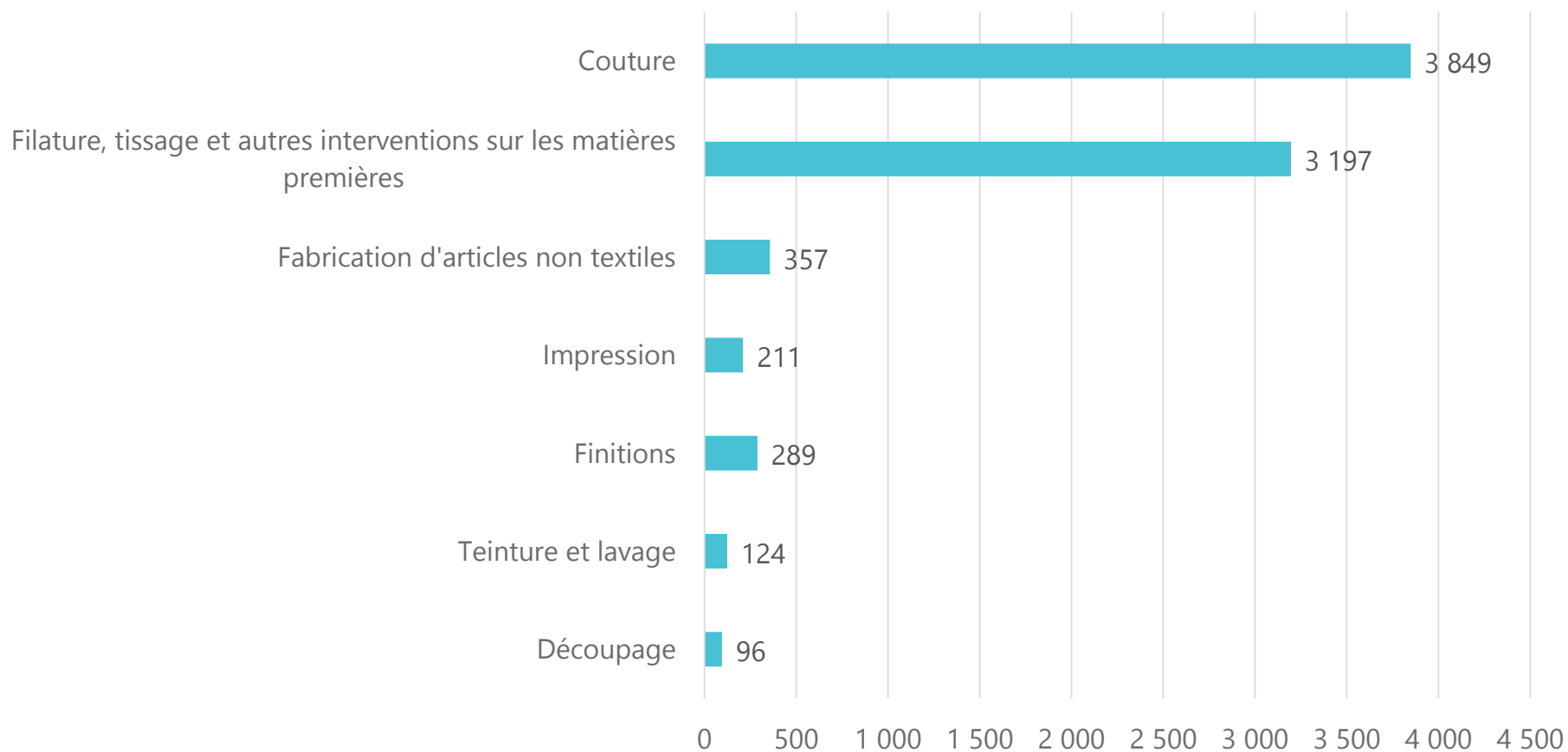
- La plupart des détaillants externalisent la production de vêtements vers des destinations à bas prix en Asie. La majorité des vêtements européens sont fabriqués dans des pays comme le Bangladesh, la Chine et l'Inde. Les fournisseurs de vêtements, qui fournissent plus ou moins les mêmes services (en termes de rapidité et de qualité), ont un pouvoir de négociation très limité sur les détaillants. Ces derniers sélectionnent donc leurs fournisseurs principalement en fonction de considérations de prix.

- Les détaillants de vêtements sous-traitent la production de vêtements à un grand nombre de fournisseurs afin d'assurer flexibilité et rapidité. Cette large base de fournisseurs permet aux détaillants de vêtements de gagner en flexibilité.
- Alors que le choix d'un fournisseur plutôt qu'un autre est principalement influencé par les prix, les préoccupations concernant les violations des droits de l'homme (salaires injustes, mauvaises conditions de travail et longues heures de travail) ont conduit certains détaillants européens de vêtements à mettre en place des contrôles plus stricts sur leurs chaînes d'approvisionnement ou à relocaliser leurs commandes vers les points de distribution.

## L'essentiel des fournisseurs d'Inditex se concentrent dans deux étapes de la fabrication d'articles d'habillement

*Segmentation des usines par phase de fabrication des articles de mode du groupe Inditex (2021)*

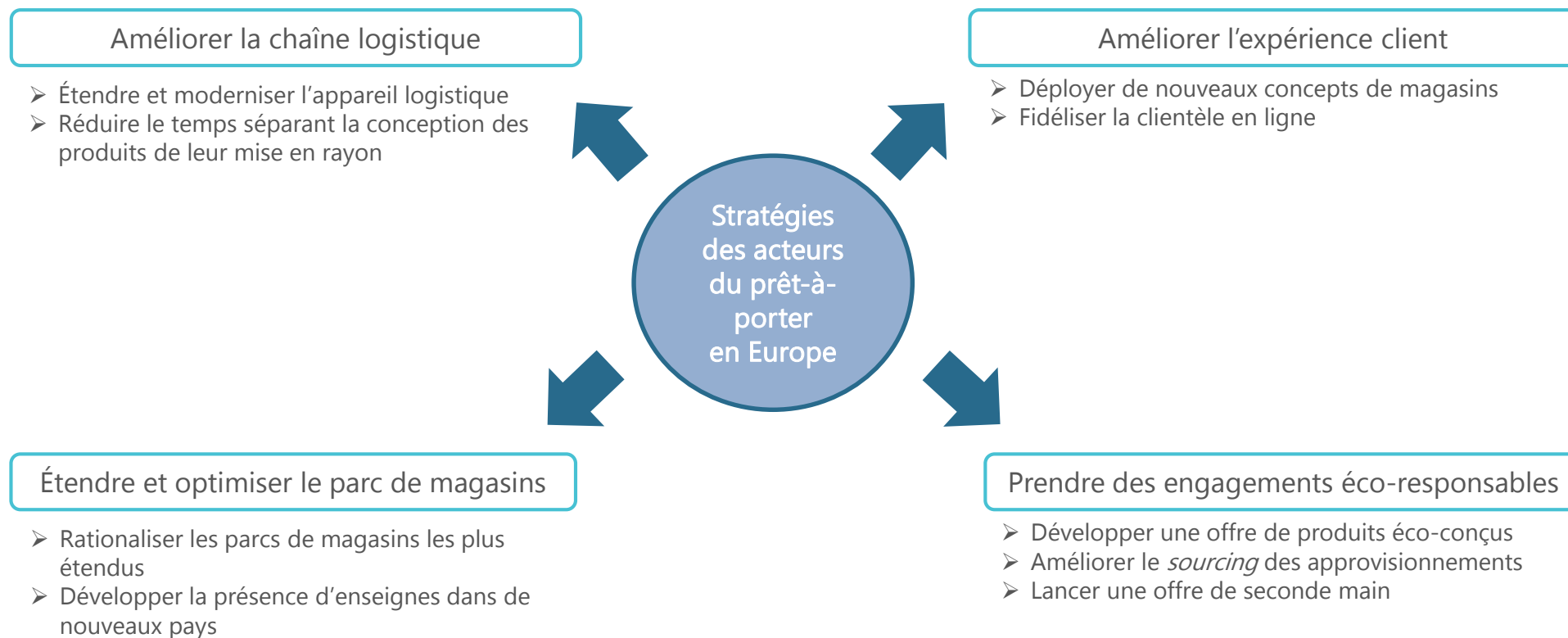
Unité : nombre d'usines



Source : Inditex



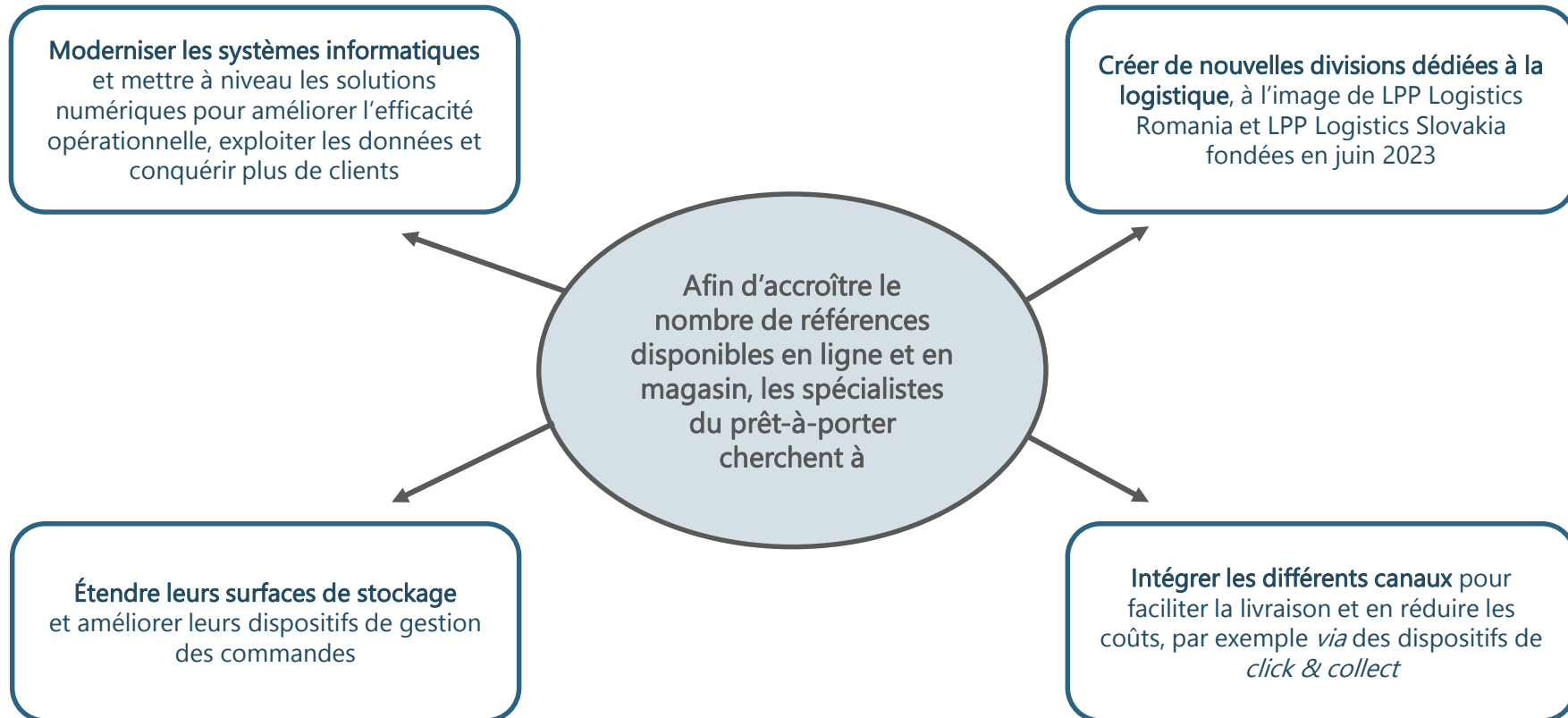
## Les leaders du prêt-à-porter cherchent à accélérer leur activité tout en prenant des engagements écologiques



Source : Xerfi Global

## Les spécialistes de l'habillement cherchent à renforcer l'efficacité de leur logistique

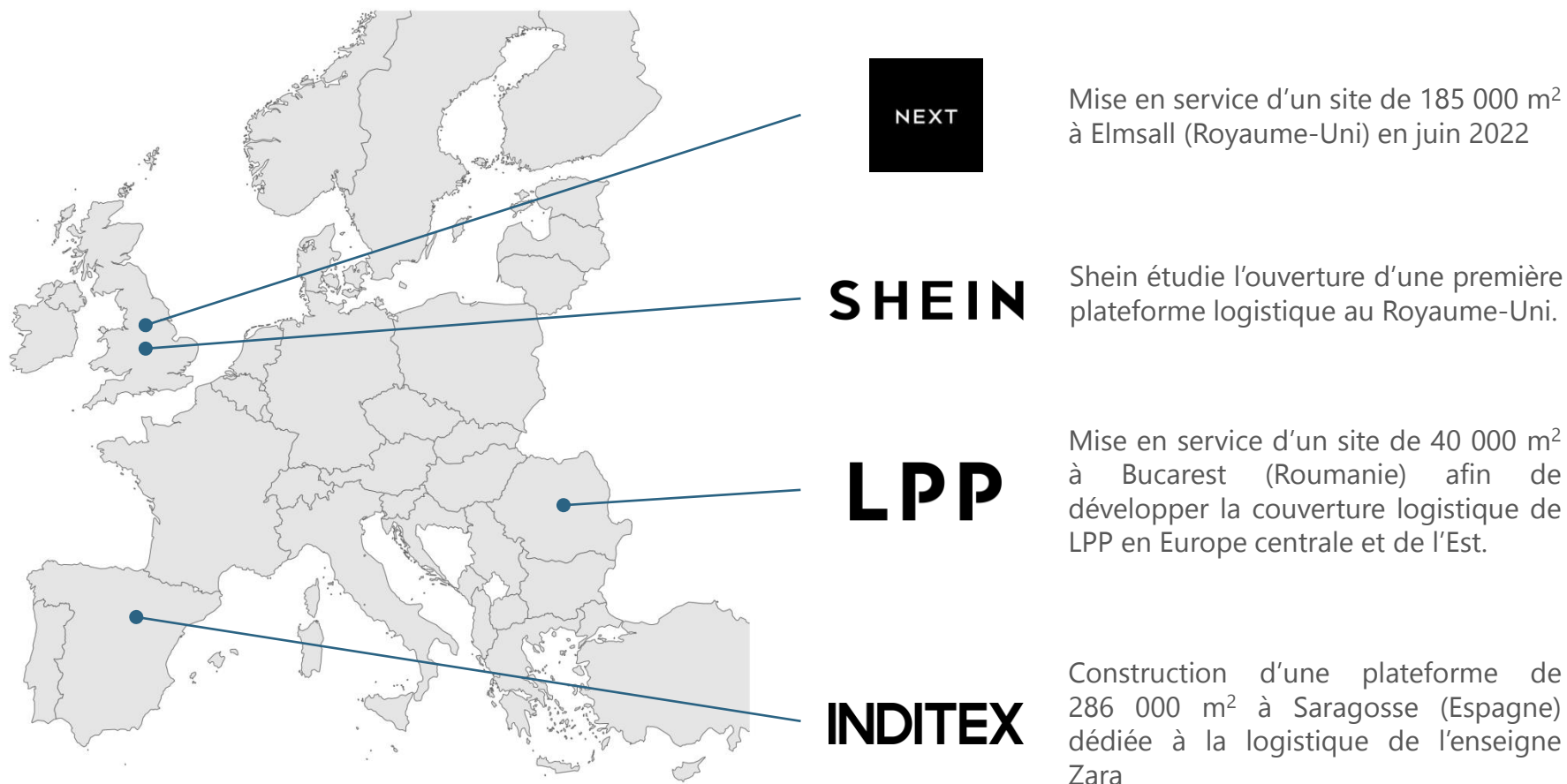
*Mesures prises pour améliorer l'offre de logistique du dernier kilomètre*



Les investissements logistiques visent à accompagner la croissance des réseaux ainsi que des activités e-commerce. Ils sont réalisés dans l'objectif d'améliorer les performances des plateformes logistiques non seulement en termes de délais de livraison aux magasins et chez les clients, mais également en termes de volumes traités (nombre de références, quantités prises en charges, etc.).

## Les leaders investissent dans leur logistique afin d'accroître le nombre de références disponibles

*Principales ouvertures de sites logistiques des détaillants de prêt-à-porter*



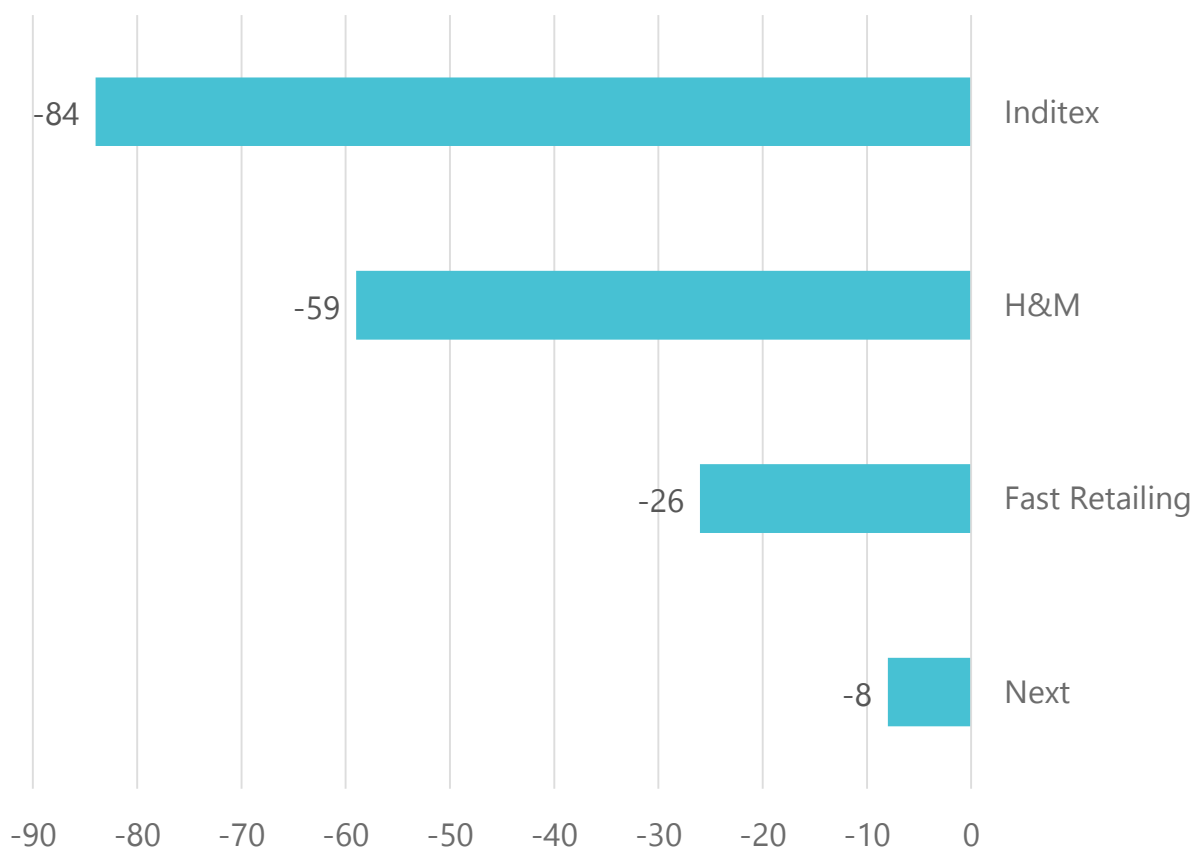
Source : Xerfi Global, d'après presse professionnelle et rapports annuels des groupes

## Les leaders rationalisent leurs parcs de magasins

Les leaders du marché du prêt-à-porter exploitent désormais des parcs de magasins denses, présents dans la plupart des grandes villes européennes. Après une période d'expansion, leurs enseignes procèdent désormais à une rationalisation de ces parcs sur les marchés matures. Le report des consommateurs vers le e-commerce et la baisse de la fréquentation en boutique pèsent sur les marges d'exploitation des groupes. Inditex et H&M ont donc procédé à de nombreuses fermetures de magasins en Europe en 2023. Le groupe japonais Fast Retailing a quant à lui ouvert des magasins Uniqlo tout en fermant des adresses de l'enseigne Comptoir des Cotonniers, moins connue et davantage orientée vers le haut de gamme.

### *Fermetures de magasins des leaders du prêt-à-porter en Europe*

Unité : nombre de magasins



Traitement Xerfi Global / Source : rapports financiers des groupes, dernière année disponible

## Les leaders cherchent à conquérir de nouveaux marchés

*Premières ouvertures de magasins des enseignes des groupes leaders dans des pays européens*



Uniqlo a ouvert son premier magasin en Écosse à Édimbourg en avril 2024. L'enseigne a également ouvert son premier point de vente permanent en Pologne à Varsovie en octobre 2024.

PRIMARK®

Primark a ouvert son premier magasin en Slovaquie à Bratislava en mai 2023.

LPP

L'enseigne Sinsay a ouvert ses trois premiers magasins en Grèce courant 2023. Reserved a quant à elle ouvert son premier magasin en Italie à Milan en septembre 2023.

Source : Xerfi Global, d'après presse professionnelle et rapports annuels des groupes



## Le développement de nouveaux concepts de magasins reste un pilier de la stratégie des détaillants



MANGO

Mango déploie son concept « New Med » dans ses magasins en Europe depuis 2022. Divers éléments ont été revus afin d'améliorer l'expérience client : les espaces dédiés à l'essayage ont été agrandis, des prises USB sont mises à disposition de la clientèle pour recharger leurs portables, et l'agencement des magasins est conçu afin de fluidifier le passage d'un rayon à un autre. L'aménagement intérieur des points de vente fait désormais la part belle aux matériaux naturels afin de créer des espaces chaleureux. Enfin, l'offre de services de l'enseigne est davantage mise en avant, avec des espaces dédiés au *click & collect*, à la retouche de vêtements, et au dépôt de vêtements et de chaussures à des fins de recyclage.



PRIMARK®

Primark a dévoilé un nouveau format de magasin en octobre 2024. L'enseigne, qui s'appuyait jusqu'ici sur des surfaces de vente particulièrement étendues ( $\approx 3\,900\text{ m}^2$  en moyenne), a ouvert un magasin d'une surface de  $2\,500\text{ m}^2$  à Lisbonne (Portugal). L'offre proposée met l'accent sur les produits d'habillement et de beauté de l'enseigne au détriment des articles de décoration.



C&A

L'enseigne C&A, initialement orientée vers l'habillement d'entrée de gamme, cherche à monter en gamme. Dans ce contexte, elle a dévoilé un nouveau concept de magasin en novembre 2023 visant à davantage mettre en scène les articles de l'enseigne. À fin 2024, le concept a été déployé dans des magasins dans la plupart des pays européens dans lesquels l'enseigne est présente

Source : Xerfi Global, d'après groupes et presse professionnelle



## Enseignes et *pure players* redoublent d'efforts pour se différencier dans la vente en ligne

The logo for Primark, consisting of the word "PRIMARK" in a light blue, sans-serif, all-caps font with a registered trademark symbol.

À l'origine dépourvu de site marchand, Primark propose depuis juin 2022 le *click & collect* dans 25 magasins au Royaume-Uni pour les articles d'habillement pour femme et enfant. Face au succès du service, ce nombre a été étendu à 57 magasins en avril 2023. En septembre 2024, les vêtements pour homme et les articles de décoration de Primark ont été ajoutés aux références disponibles en *click & collect*. L'enseigne envisage une généralisation du dispositif au Royaume-Uni, puis dans d'autres pays en Europe. Primark ne propose toutefois pas de services de livraison.

The logo for Zalando, featuring an orange triangle pointing to the right followed by the word "zalando" in a black, lowercase, sans-serif font.

Zalando a lancé une version *beta* d'un assistant shopping sur ses sites germanophones et anglophones en avril 2023. L'outil utilise le modèle ChatGPT pour répondre aux questions posées par les clients et leur fournir des suggestions d'achat. L'objectif du *pure player* est d'accroître la satisfaction client et de réduire les taux de retour des articles vendus.

Source : Xerfi Global, d'après groupes et presse professionnelle

## Le marketing d'influence : un outil de fidélisation et d'élargissement de la clientèle

*Les principaux facteurs clés de succès de la présence des marques et enseignes sur les réseaux sociaux*

### Adopter une communication authentique

Les publicités traditionnelles génèrent peu d'adhésion sur les réseaux sociaux. La communication doit y être plus authentique et spontanée, et davantage valoriser l'histoire et les valeurs des marques et enseignes, auxquelles les consommateurs sont susceptibles d'adhérer.

### Nouer des partenariats avec des influenceurs

Les collaborations des marques et enseignes avec les influenceurs leur permettent d'élargir leur clientèle et de tirer profit du pouvoir de prescription de ces personnalités pour doper leurs ventes.

### Publier du contenu régulièrement

Les réseaux sociaux mettent prioritairement en avant les contenus les plus partagés mais aussi les plus récents. Il est également important de varier le type de contenus (articles, vidéo, bons plans, etc.).

### Impliquer sa communauté

L'une des forces des réseaux sociaux est de pouvoir créer de l'engagement envers une marque ou une enseigne.

Il faut pour cela chercher à impliquer ses *followers* en mettant en place des jeux concours, des quizz, des sondages, des votes, etc. qui les inciteront à interagir et renforceront la visibilité d'un post.

### Dialoguer

Les réseaux sociaux offrent l'opportunité d'instaurer un dialogue direct entre une marque ou une enseigne et ses clients. Leur réactivité sur ce type de média est primordiale pour renforcer sa proximité avec ses clients et parvenir à fédérer une communauté.

## Zara est de très loin l'enseigne la plus visible sur les réseaux sociaux du Top 10 européen

*Le nombre de mentions des leaders du marché européen du prêt-à-porter sur Instagram et TikTok*

Unité : million de mentions au niveau mondial en rapport avec l'enseigne (Instagram) (\*), millier d'abonnés (TikTok)

Enseignes / groupes	Instagram	TikTok
Zara	43,1	12 500
H&M	12,9	490,8
Uniqlo	8,7	175,5
Primark	3,0	1 800
Zalando	0,4	2 000
Next	0,1	162,5
Asos	4,2	2 100
LPP (**)	1,2	1 054,2
Mango	18,7	594,1
Boohoo	1,2	1 400

(\*) Sont ici comptabilisées uniquement les mentions indiquant simplement l'enseigne (par exemple « #zara ») / (\*\*) Données cumulées des enseignes  
Source : Xerfi d'après réseaux sociaux, données novembre 2024

## Les acteurs du marché poursuivent deux types d'objectifs en fixant des objectifs de durabilité

Objectifs visés par les détaillants de prêt-à-porter par la poursuite de mesures écologiques



### Améliorer leur image

L'image des détaillants, auprès du grand public, en particulier ceux de la *fast fashion*, a été dégradée par la montée de l'intérêt des consommateurs envers les enjeux écologiques entourant l'industrie textile.



### Anticiper les évolutions réglementaires

L'Union européenne et divers États-membres, en particulier la France, ont fait part de leur souhait de durcir la réglementation en matière de *fast fashion* afin de promouvoir la consommation durable d'articles d'habillement.

Source : Xerfi Global

## Les leaders du marché s'organisent pour améliorer le *sourcing* de leurs produits

*Exemples d'objectifs de durabilité fixés par les leaders du marché européen du prêt-à-porter en matière de sourcing*



- Réduction de 90% des émissions directes de GES (scope 1 et 2) entre 2019 et 2030
- 50% des fibres textiles provenant de sources durables d'ici 2030
- Réduction de 10% de la consommation d'eau des usines entre 2020 et 2025



- Réduction de 56% des émissions directes de GES (scope 1 et 2) entre 2019 et 2030
- 100% des fibres textiles provenant de sources recyclées ou durables d'ici 2030
- 30% des fibres textiles provenant de sources recyclées d'ici 2025, 50% d'ici 2030



- Réduction de la consommation d'eau de 25% et 100% du lin et du polyester provenant de sources durables d'ici 2025
- 100% des fibres textiles provenant de sources durables d'ici 2030
- Zéro émissions nettes de GES d'ici 2040



- Réduction de 80% des émissions directes de GES (scope 1 et 2) entre 2019 et 2030
- Développement de produits en coton durable et régénératif

Source : Xerfi Global, d'après groupes

## Les produits éco-responsables trouvent leur place dans l'offre des leaders

*Exemples de lancements de produits éco-responsables des leaders du marché*

The H&M logo is displayed in a bold, red, stylized font.

H&M a présenté une première collection fabriquée à partir de coton régénératif en juin 2024. La collection capsule comprend 6 pièces : deux robes, deux cafans, une jupe et une brassière.

The MANGO logo is displayed in a bold, black, sans-serif font.

Mango annonce la sortie d'une collection capsule produite à partir de coton régénératif dans le courant de l'année 2024. Cette collection sera le fruit d'un partenariat entre l'enseigne et Materra, un spécialiste de la production et de l'approvisionnement en coton durable.

The BOSS HUGO BOSS logo is displayed in a bold, black, sans-serif font, with 'BOSS' on the top line and 'HUGO BOSS' on the bottom line.

Hugo Boss a sorti sa première collection capsule produite à partir de coton régénératif en juin 2023. Le coton, produit par la marque Raddis, a été cultivé dans le sud de l'Inde. La collection comprend des t-shirts, *sweatshirts* et pantalons de *jogging* pour femmes.

Source : Xerfi Global, d'après groupes et presse professionnelle



## Les principales enseignes développent des offres sur le segment de l'économie circulaire

*Exemples de services de vente d'occasion et de réparation lancés par les leaders du marché*

The ZARA logo is displayed in a large, black, serif font.

Zara a dévoilé une *marketplace* en ligne dédiée à la réparation, à la revente et au don des vêtements de seconde main. Il s'agit d'une plateforme de vente directe entre particuliers, sur le modèle de Vinted, leader sur le marché de l'habillement d'occasion. Pour la réparation de vêtements, Zara référence les services d'un réseau d'ateliers partenaires. Le service « Zara Pre-Owned » a été lancé au 4<sup>e</sup> trimestre 2023 en France et dans d'autres pays européens, puis en septembre 2024 aux États-Unis.

The KIABI logo consists of the word "KIABI" in a bold, black, sans-serif font, with the tagline "la mode à petits prix" in a smaller, black, sans-serif font below it.

Après avoir lancé des espaces dédiés à la seconde main dans ses magasins en 2020, Kiabi a étendu le dispositif à 340 points de vente à fin 2023. L'offre a également été déployée dans des magasins dans d'autres pays européens, et un site dédié a été ouvert en 2021. En mai 2024, l'enseigne a annoncé l'ouverture d'ateliers de réparation dans ses magasins en Belgique. Un comptoir-pilote a notamment été ouvert à Anderlecht.

The UNIQLO logo features the words "UNI" and "QLO" stacked vertically in a white, bold, sans-serif font, set against a red square background.

Uniqlo a lancé Studio RE.UNIQLO en juillet 2023. Le service permet aux clients de l'enseigne de réparer des vêtements usés afin de promouvoir leur réutilisation. Il est également possible de donner des vêtements non utilisés dans les magasins participants. Certains magasins proposent également le service « Sashiko by Uniqlo », qui permet d'ajouter des broderies ou renforts personnalisés aux articles réparés. À la mi-octobre 2024, 19 magasins Uniqlo comportaient un studio RE.UNIQLO.

Source : Xerfi Global, d'après groupes et presse professionnelle



## 5. Sources

Euratex

European Apparel and Textile Confederation  
[www.euratex.eu](http://www.euratex.eu)

Eurostat

Eurostat  
[www.ec.europa.eu/eurostat](http://www.ec.europa.eu/eurostat)

Intracen

International Trade Centre  
[www.intracen.org](http://www.intracen.org)

Semrush

Semrush  
[www.semrush.com](http://www.semrush.com)

<b>Bloomberg</b>	<b>Agence d'information économique et financière</b> www.bloomberg.com
<b>Financial Times</b>	<b>Quotidien économique et financier</b> www.ft.com
<b>Forbes Magazine</b>	<b>Magazine économique</b> www.forbes.com
<b>Fashion Network</b>	<b>Site d'information des professionnels de la mode du luxe et de la beauté</b> fr.fashionnetwork.com
<b>FashionUnited</b>	<b>Plateforme d'actualité sur la mode</b> fashionunited.fr
<b>LSA</b>	<b>Magazine d'actualité hebdomadaire</b> www.lsa-conso.fr
<b>The Economist</b>	<b>Magazine d'actualité hebdomadaire</b> www.economist.com
<b>Thomson Reuters</b>	<b>Agence de presse internationale</b> www.thomsonreuters.com
<b>Wall Street Journal</b>	<b>Quotidien économique et financier</b> online.wsj.com



## 6. Annexes

ASOS	Exercice fiscal 2023 clos au 31/08/2023. Devise : 1 GBP = 0,871734 EUR
Boohoo	Exercice fiscal 2023 clos au 28/02/2024. Devise : 1 GBP = 0,865387 EUR
Fast Retailing Co.	Exercice fiscal 2024 clos au 31/08/2024. Devise : 1 JPY = 162,8425 EUR
H&M	Exercice fiscal 2023 clos au 30/11/2023. Devise : 1 SEK = 11,454733 EUR
LPP SA CAPITAL GROUP	Exercice fiscal 2023 clos au 31/01/2024. Devise : 1 PLN = 4,514333 EUR
Inditex	Exercice fiscal 2023 clos au 31/12/2023. Devise : Euro
Mango	Exercice fiscal 2023 clos au 31/12/2023. Devise : Euro
Next	Exercice fiscal 2023 clos au 29/01/2024. Devise : 1 GBP = 0,867957 EUR
Primark (Associated British Foods)	Exercice fiscal 2023 clos au 18/09/2023. Devise : 1 GBP = 0,870647 EUR
Zalando	Exercice fiscal 2023 clos au 31/12/2023. Devise : Euro



ITEM	DÉFINITION
Chiffre d'affaires	Le chiffre d'affaires correspond au total des ventes hors taxes de biens et de services. Il est le reflet des volumes écoulés, mais aussi du prix de vente moyen, des taux de change et des variations du mix produit.
Marge brute	La marge brute correspond à la différence entre le chiffre d'affaires et le coût de fabrication du produit ou de la fourniture de services. Les salaires, les intérêts, les taxes, etc. n'entrent pas dans le calcul de la marge brute.
Résultat opérationnel (EBITDA)	Le résultat opérationnel ou EBITDA ( <i>Earning before interests, taxes, depreciation and amortization</i> ) désigne le bénéfice généré par l'entreprise grâce à l'exercice de ses activités traditionnelles. Il correspond au chiffre d'affaires duquel est déduit l'ensemble des charges opérationnelles (courantes et non courantes) sauf les dépréciations et amortissements, et avant le résultat financier et les impôts sur les bénéfices.
Résultat d'exploitation (EBIT)	Le résultat d'exploitation ou EBIT ( <i>Earning before interests and taxes</i> ) correspond au résultat opérationnel (EBITDA) après déduction des dépréciations et amortissements, et avant le résultat financier et les impôts sur les bénéfices.
Résultat net	Le résultat net est le bénéfice net d'une entreprise. Il correspond à la différence entre le chiffre d'affaires et toutes les dépenses opérationnelles et non-opérationnelles comme les impôts, les intérêts, les charges de dépréciation et d'amortissement.
Actif	L'actif regroupe toutes les ressources économiques détenues par une entreprise. On distingue généralement les actifs circulants (trésorerie, créances, stocks) et les actifs immobilisés.
Passif	Le passif comprend toutes les obligations contractées par une entreprise dans l'exercice passé de ses activités et qui se matérialiseront par des décaissements à terme. Le passif peut être courant ou non-courant, et représente l'ensemble des créances d'une entreprise.
Endettement net	L'endettement net se calcule en déduisant le cash disponible d'une entreprise du montant total de ses dettes.
Dépenses de R&D	Dépenses associées au processus de recherche et de développement de nouveaux produits et de nouveaux services. C'est un indicateur de la capacité d'innovation d'une entreprise.
CAPEX	Abréviation de « <i>Capital Expenditure</i> », un élément du tableau de trésorerie mesurant l'investissement dans les immobilisations corporelles. Il sert à évaluer l'effort consenti pour maintenir ou développer les capacités de production.

ITEM	DÉFINITION
<b>TCAM</b>	Acronyme de Taux de Croissance Annuel Moyen, ou CAGR en anglais. Il s'agit de la variation moyenne par an sur une période donnée.
<b>Taux moyen</b>	Ratio moyen sur une période donnée généralement rapporté sur le chiffre d'affaires.
<b>Valorisation boursière</b>	La valorisation boursière (ou capitalisation boursière) d'un groupe/entreprise est calculée à partir du nombre de titres émis en circulation multiplié par le cours d'une action. Elle fluctue donc fortement selon l'évolution du cours en bourse.
<b>Secteur</b>	Le secteur renvoie aux acteurs intervenant dans le périmètre de l'étude.
<b>Marché</b>	Le marché correspond à la demande totale de la clientèle finale, autrement dit aux montants payés par les consommateurs ou utilisateurs finaux quel que soit le canal de distribution.
<b>Circuit</b>	Un même produit/service peut être vendu via plusieurs circuits de distribution : physique ou digital, circuit spécialisé ou généraliste, vente directe du producteur ou intermédié, etc.
<b>SWOT</b>	L'approche SWOT ( <i>strenghts, weaknesses, opportunities and threats</i> ) permet d'établir une cartographie objective des avantages, inconvénients, opportunités et menaces de chaque groupe.
<b>Forces concurrentielles</b>	Cela renvoie au modèle des forces de Porter permettant d'analyser la structure concurrentielle d'un marché. Sont ainsi étudiés : les rapports de forces avec les clients et les fournisseurs, la concurrence intrasectorielle, l'influence des pouvoirs publics ainsi que les menaces des nouveaux entrants et des substituts.
<b>Axes de développement</b>	Principales orientations stratégiques à court ou moyen terme pour le secteur par rapport à une situation initiale et à des enjeux / défis à relever.