



# ETAM DEVELOPPEMENT RAPPORT ANNUEL 2011



Etam

Ce petit luxe qui fait voir  
la vie en rose aux femmes  
d'aujourd'hui



LIVE SHOW



Undiz

Undiz réinvente  
les codes de la lingerie

"UGH!  
SHOPPING  
CHASSER  
MAUVAIS  
ESPRIT!"  
LITTLE  
SINXIA

## Message des Gérants

“  
L'expérience  
shopping et  
la starification  
du produit

Pierre et Laurent Milchior  
Gérants du groupe Etam



1.2.3

2011

année charnière



## SOMMAIRE

<b>I/ <u>LE GROUPE</u></b> .....	<b>P. 2</b>
1) Message de la Gérance .....	P. 2
2) Chiffres clés .....	P. 5
3) International .....	P. 7
4) Implantations du Groupe .....	P. 9
5) Le Live Show .....	P. 9
<b>II/ <u>LES MARQUES</u></b> .....	<b>P. 10</b>
1) Etam .....	P. 10
a. Lingerie .....	P. 10
b. Prêt-à-porter .....	P. 13
2) Etam Chine .....	P. 15
3) 123 .....	P. 18
4) Undiz .....	P. 20
<b>III/ <u>RSE</u></b> .....	<b>P. 22</b>
1) Ressources humaines .....	P. 22
2) Développement durable .....	P. 25

## I - LE GROUPE

### 1/ Message de la Gérance

#### « L'expérience shopping et la starification du produit »



**Pierre et Laurent Milchior**  
*Gérants du Groupe Etam*

#### Comment le Groupe a-t-il vécu l'année 2011 ?

La situation a été contrastée selon les régions. En Chine, nous avons poursuivi notre développement avec une hausse de notre chiffre d'affaires de 11,7% et plus de 400 ouvertures nettes de points de vente. En Europe, la consommation textile a une nouvelle fois marqué le pas, avec des conditions météo peu favorables pour la saison d'hiver. Notre activité est en légère régression, avec une pression sur les marges due à la hausse du prix des matières premières.

## Qu'en reprenez-vous pour chacune de vos marques ?

Parlons d'abord de nos clientes : quelles que soient les marques, nous observons qu'elles demandent des produits à valeur ajoutée avec plus de style, et qu'elles accordent une importance croissante à l'expérience shopping elle-même.

Dans ce contexte, Etam a su affirmer sa position de leader français et européen en lingerie, en reconduisant sa collaboration avec Natalia Vodianova, et en faisant de son défilé de janvier un rendez-vous incontournable de la mode. Nous avons poursuivi notre politique d'ouverture de grands points de vente en lingerie, développé le e-commerce et renforcé les équipes créatives de la marque. Côté prêt-à-porter, nous allons pousser nos collections vers un style plus marqué et un esprit mode à la fois chic et coup de cœur.

1.2.3. a connu une année délicate, avec des collections trop jeunes ayant induit de fortes démarques. La marque reste cependant une référence dans le luxe accessible pour les femmes de 40 à 60 ans. Quant à la dernière née en lingerie, Undiz, elle poursuit sa croissance avec de bons résultats sur le segment mix&match, avec un seul credo : cheap is chic and clever ! Je tiens aussi à souligner l'arrivée de nouvelles équipes de management en fin d'année pour la lingerie et 1.2.3. Leur contribution à la dynamique des marques se fera sentir dès 2012.

## Quels sont aujourd'hui les enjeux clés pour le Groupe ?

En Chine, où les consommatrices sont de plus en plus averties, nous devons accentuer la part du rêve, en proposant des collections « mode » plus occidentales, en capitalisant sur l'image de Natalia Vodianova et en revoyant à la hausse notre concept magasin. Aujourd'hui, nous sommes essentiellement présents dans des corners de grands magasins. Nous saisissons l'opportunité de nous développer dans les centres commerciaux, avec des boutiques grand format réunissant plusieurs de nos marques. L'autre défi de la Chine est celui des coûts. Nous savons qu'ils continueront à progresser ; la meilleure réponse que nous pouvons apporter est celle de la valeur ajoutée ! Les enjeux sont différents en Europe, avec des marchés matures et encombrés. Dans ce contexte, la priorité est donnée à la « starification » du produit. Le groupe investit aussi sur l'expérience de marque en magasin. En parallèle, nous poursuivons le développement du e-commerce en renforçant significativement notre approche multicanal.

## Où est située la création ? Comment gérez-vous votre sourcing ?

Notre création est 100% parisienne pour l'Europe. Pour la Chine, elle se répartit entre Paris et Shanghai. C'est un point essentiel dans les valeurs de notre groupe.

Notre « Tech Center » de Mouvaux (Nord) joue aussi le rôle de centre R&D. Nous y développons les nouveaux modèles de corsetterie avec notre savoir-faire historique, tout en étant plus réactifs en développant les collaborations avec nos fournisseurs du bassin méditerranéen. En matière de sourcing, nos priorités vont à la qualité et à la proximité. Une part importante de nos produits vient d'Asie, mais nous développons aussi les circuits courts avec la méditerranée et l'Europe de l'Est pour gagner en réactivité.

Nous disposons de nos propres bureaux en Chine, en Roumanie, et depuis cette année au Bangladesh. Nos fournisseurs signent tous un code de conduite extrêmement rigoureux, dont nous vérifions régulièrement la mise en œuvre par des contrôles inopinés dans les usines et des audits avec des cabinets spécialisés. Nous travaillons avec eux dans une logique de partenariat, en nous appuyant sur leurs compétences propres pour gagner en qualité, en service et en prix pour nos clients.

### Quelle est votre politique en matière de développement durable ?

Le Groupe Etam veille depuis toujours à travailler avec des fournisseurs respectueux des conditions de travail de leurs salariés et de leur impact environnemental. Nous les accompagnons dans des démarches d'amélioration, et les supprimons de notre liste de partenaires s'ils ne respectent pas les règles. Parallèlement, nous nous efforçons de réduire notre empreinte carbone et de mieux gérer nos transports et nos déchets. Par exemple, le transport par chemin de fer depuis l'Asie est une alternative au bateau et à l'avion sur laquelle nous travaillons ; dans le même temps, nous avons défini un prototype de « magasin vert », avec une consommation d'énergie et une empreinte carbone fortement réduite.

Nous sommes engagés en matière de responsabilité sociétale, notamment au travers de partenariats établis avec l'Association pour le Droit à l'Initiative Économique et l'Agence du Don en Nature. Enfin, le Groupe souhaite faciliter à ses collaborateurs l'accès à la culture, afin de les ouvrir sur le monde de la mode au sens large. Dans cet esprit, nous organisons des conférences, des privatisations d'expositions et des voyages d'études.

### De quelle façon le Groupe Etam fera-t-il la différence ?

A l'avenir, il n'y aura de la place que pour deux types d'enseignes : celles qui se positionneront exclusivement sur le prix et celles qui proposeront à leurs clients de vivre, au-delà de l'achat, une expérience unique. Notre ambition est bien sûr de faire partie de ces dernières en investissant sur nos marques. Style, marketing, concepts magasins, web : tout doit concourir à donner jour après jour plus de valeur ajoutée à nos produits. C'est pourquoi nous avons inauguré début 2012 dans nos murs un espace collaboratif où les forces créatives de nos marques vont pouvoir s'épanouir et échanger en toute liberté.

Ces investissements doivent s'accompagner d'une montée en compétences de tous nos métiers. Nous avons donc mis en place des programmes de formation plus élaborés et de nouveaux outils. La différence se fera par les femmes et les hommes qui travaillent chaque jour aux succès du Groupe.

## 2/ Chiffres clés du Groupe Etam

Le Groupe ETAM a continué à faire progresser son chiffre d'affaire consolidé en 2011 et a su limiter le recul de son résultat opérationnel courant malgré la contre-performance de l'enseigne 1.2.3. Les nouvelles équipes de direction de l'activité Lingerie d'ETAM et d'1.2.3 ont commencé à impulser les changements positifs en termes de collection et d'organisation. La Chine a dégagé une rentabilité d'exploitation satisfaisante, avec une légère croissance à magasins constants, malgré l'inflation des coûts.

Le chiffre d'affaires consolidé s'est établi à 1 184,1 M€ en 2011, en augmentation de 57,0 M€ par rapport à 2010, soit +5,1%, et le résultat opérationnel courant s'est élevé à 41,5 M€ contre 52,8 M€ en 2010. En 2011, si l'enseigne 1.2.3 a généré à elle seule un écart négatif de résultat opérationnel courant de 10,5 M€ vs 2010, la tendance s'inverse très nettement sur le début de l'année 2012.

En 2011 en Europe, la baisse de la consommation de vêtements féminins s'est traduite par une évolution du chiffre d'affaires à magasins constants\* de -3,2%, dont -2,0% pour la marque ETAM (qui a pourtant réalisé une performance supérieure à celle du marché français), et -7,2% pour 1.2.3. Dans le même temps, la Chine a progressé\* de 0,6%.

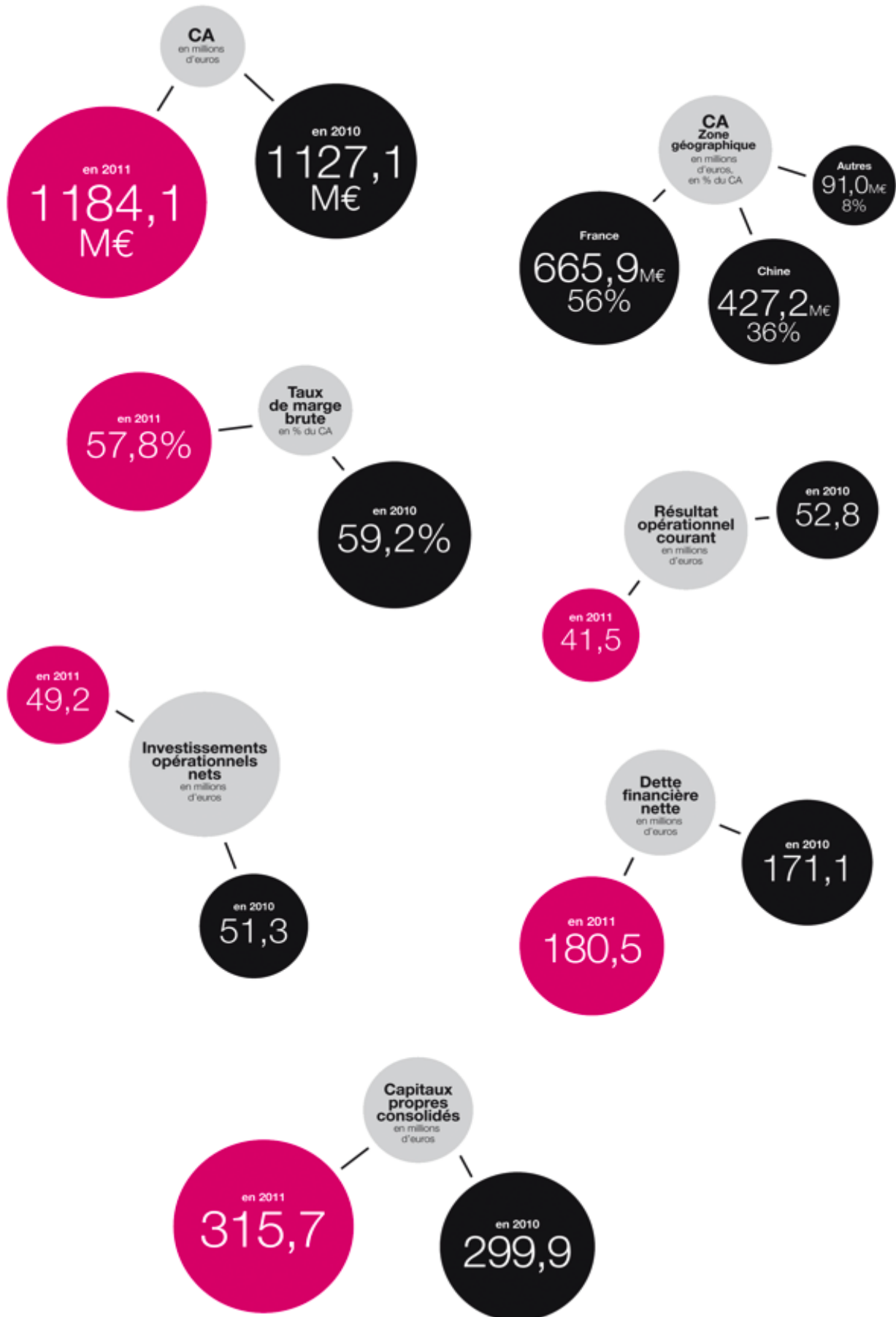
En Europe, le taux de marge brute a diminué de 1,8 point de chiffre d'affaires, principalement sous l'effet de la démarque et en particulier chez 1.2.3. Des actions de productivité et d'économies (en magasin, dans les enseignes et au niveau du Groupe) ont été poursuivies avec succès. Elles n'ont toutefois pas complètement compensé la baisse de volume de marge. C'est ainsi que le résultat opérationnel courant de l'Europe s'est établi à 16,1 M€ en 2011 contre 21,9 M€ en 2010. En Chine, où 384 ouvertures nettes ont été réalisées durant l'année, portant le nombre de points de vente à 3 286 au 31 décembre 2011, l'augmentation des salaires et le renforcement des équipes de style et de développement ont pesé sur le résultat opérationnel courant, qui a atteint 25,4 M€ en 2011 contre 30,8 M€ en 2010.

Le Groupe ETAM a résolument poursuivi sa rationalisation en 2011, avec en particulier un plan de recentrage du parc de magasins de l'enseigne 1.2.3 sur des zones de chalandise conformes au positionnement de la marque et la mise au rebut à caractère exceptionnel d'agencements magasins, le tout pour un montant de charges non-courantes de 7,0 M€.

Le Groupe ETAM a continué d'investir principalement dans le développement et la rénovation de son parc de magasins, pour 49,2 M€ en 2011.

---

\* à surface comparable et taux de change constant vs 2010



### 3/ International



#### **Etam, la *parisian touch* qui s'exporte**

Le Groupe Etam réalise aujourd'hui 43,8% de son chiffre d'affaires à l'international, via son réseau de succursales (Europe de l'Ouest et Chine) et de franchises.

La lingerie est la division la plus présente, avec 174 boutiques en Europe de l'Ouest hors France et 128 magasins dans 37 autres pays (Europe de l'Est, Asie-Océanie, Afrique et Moyen-Orient). Le prêt-à-porter s'exporte dans 9 pays avec 40 magasins. La marque, 1.2.3, quant à elle, est présente dans 105 boutiques et corners à l'étranger, principalement en Europe.

L'année a été marquée par l'ouverture de nouvelles franchises en Arménie, en Biélorussie, au Cameroun, en Grèce, au Kazakhstan, ou encore au Nigéria. Les partenaires les plus « anciens » poursuivent leur développement : en Arabie Saoudite, le parc est passé de 23 à 34 magasins ; avec deux ouvertures en 2011, la Russie en compte désormais 32.



## Succursales : l'Europe « historique »... et la Chine

Le Groupe Etam est historiquement présent en Europe de l'Ouest à travers un réseau de succursales en Allemagne, Espagne, Portugal, Belgique, Luxembourg, Italie, Pologne et Suisse. Le Groupe y compte au total 260 magasins (174 pour la lingerie et 86 boutiques 1.2.3) – un chiffre stable depuis 2010.

Le réseau de succursales chinoises, ouvert depuis 1995, compte aujourd'hui 3286 points de vente, essentiellement sous la forme de corners dans des grands magasins. Après 404 nouvelles ouvertures en 2011, la Chine représente 36,1% du chiffre d'affaires du Groupe.

## ...Et des franchises pour les pays émergents

+16% en Europe de l'Est, +29% au Moyen-Orient : pour soutenir sa croissance rapide dans les pays émergents, le Groupe mise sur la franchise et développe des relations de confiance avec des partenaires locaux exclusifs, en mettant à leur disposition tous les outils et les savoir-faire (marketing et merchandising, réassort, implantation) pour faire prospérer leur activité.

La qualité de la relation avec les franchisés est essentielle pour assurer le développement commercial dans le respect des exigences de la marque, tout en s'adaptant au mieux aux habitudes et aux attentes des clientes locales.

## La lingerie dynamise le développement à l'international

Très désirable sur les marchés étrangers, la lingerie constitue la locomotive de charme du développement international du Groupe. Ce succès doit beaucoup à un savoir-faire corsetier reconnu le monde entier, et à l'image de qualité et de style entretenue collection après collection. Portée par la collaboration avec Natalia Vodianova, qui apporte cohérence et glamour à la marque dans le monde entier, cette dynamique de croissance offre encore de belles perspectives – en jouant la carte de la différenciation et d'une réponse toujours plus juste aux besoins et aux désirs des clientes dans chaque pays.

## Morocco Mall

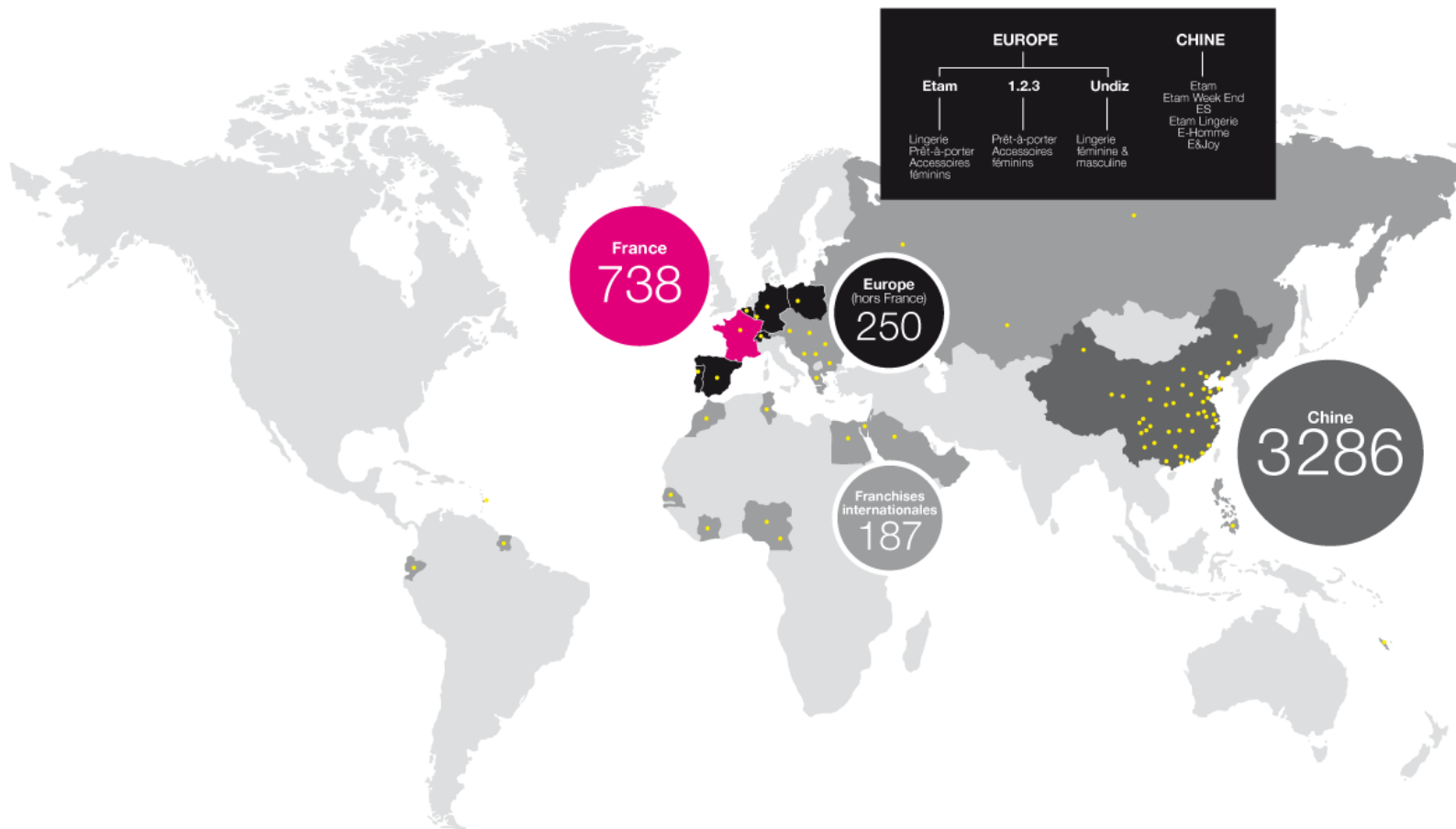
Trois marques, trois boutiques : Etam, Etam Lingerie et 1.2.3 portent les couleurs du Groupe au sein du Morocco Mall, le plus grand centre commercial d'Afrique, ouvert en 2011 à Casablanca. Un site prestigieux, qui déploie 70 000 m<sup>2</sup> d'espaces de vente et rassemble plus de 600 grandes marques internationales de la mode et de la beauté.

## Etam lingerie en Pologne

Bonne année pour la Lingerie d'Etam en Pologne : l'enseigne a réalisé une croissance de 20% à magasins constants, bien supérieure à celle du marché polonais. Un succès dû à l'alliage du cœur et de la raison. Côté cœur, l'arrivée d'une nouvelle directrice polonaise en phase avec ses équipes, passionnées par les produits et à l'écoute des clientes. Côté raison : une nouvelle politique commerciale axée sur une refonte totale de la grille de prix et une offre plus sélective collant aux attentes des polonaises. 2012 devrait être une nouvelle année de croissance avec deux ouvertures déjà programmées... et de nombreux projets en préparation.

#### 4/ Implantations du Groupe à l'international

Au 31 décembre 2011, le Groupe ETAM comptait 4 461 points de vente dont 988 en Europe, 3 286 en Chine et 187 en franchises internationales.



#### 5/ Live Show

Le 23 janvier dernier, en pleine Fashion Week, Etam a fait danser le petit monde de la mode au rythme de la Motown. Pour son 5ème live show, sous la verrière de l'Ecole Nationale des Beaux Arts, les plus beaux modèles de la marque ont défilé, emportés par les plus beaux top models du moment.

5 tableaux, avec sur scène des artistes aussi mythiques que Gloria Gaynor, Shaka Kahn, Grace Jones ou les Pointer Sisters. Fortement médiatisé, relayé sur les réseaux sociaux, ce show constitue l'élément pivot de la stratégie de communication de la marque, permettant de construire notoriété et image tant auprès des leaders d'opinion de l'univers de la mode et de la presse que du grand public.

## II – LES MARQUES

### 1/ Etam

#### *A/ Lingerie*

### **Ce petit luxe qui fait voir la vie en rose aux femmes d'aujourd'hui**

Leader sur le marché européen de la lingerie, Etam propose aujourd'hui une offre résolument moderne, au croisement de son savoir-faire corsetier et des tendances de mode. En 2011, l'entreprise a accéléré le travail de repositionnement de la marque avec un double objectif : faire d'Etam un concept fort et émergent et reconquérir une clientèle plus jeune et plus sensible au style.

#### **Etam, le juste rapport style/qualité/prix**

2011 a vu l'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante, portant la vision et l'engagement d'un projet stratégique visant à faire d'Etam LA marque de lingerie française dont tout le monde parle, que tout le monde veut ... Car les femmes ont changé et attendent plus de mode sans être dans l'ultra-fashion, plus d'innovation dans les matières et dans les formes, plus de coups de cœur. Au-delà du produit, elles valorisent de plus en plus l'expérience shopping et la valeur de marque. Pour être toujours plus incontournable dans le parcours shopping des femmes, Etam a donc renoué avec les codes du glamour et a réinvesti le champ de la mode tout en se réappropriant le savoir faire corsetier. Cette démarche s'est doublée d'un travail sur le détail et la qualité des produits, visant à offrir le juste rapport style/qualité/prix. Starifié, le produit est désormais au cœur du dispositif. Élément majeur de cette stratégie, le live show Etam en janvier est devenu l'un des événements les plus courus de la Fashion Week à Paris. S'appuyant sur un style et un marketing renforcé, il inscrit un peu plus la marque dans la mode et lui permet de gagner en désirabilité. En ouvrant la semaine de la haute de couture, sous la Verrière du Grand Palais en 2011 et à l'Ecole des Beaux-Arts en 2012, Etam joue dans la cour des grands, à côté des plus belles marques de luxe.

#### **Etam loves Natalia**

2011 a aussi vu la poursuite de la collaboration entre Etam et Natalia Vodianova. A la fois égérie et styliste, le top model continue à créer deux collections capsules par an. Sublime, accessible, sincère, engagée, généreuse, infatigable, talentueuse, touchante, Natalia est une source d'inspiration perpétuelle pour la marque bien au-delà de ses collections. A la fois icône fashion et héroïne du quotidien, elle inscrit Etam dans une vraie modernité.



### Etam demain

Etam Lingerie s'est fixé trois priorités pour 2012 : mettre en avant le style propre à la marque, avec un niveau d'exigence et une qualité d'exécution irréprochables, poursuivre le développement international et disposer de magasins de plus grande taille qui permettent d'ajouter des catégories de produits complémentaires et renforcent le leadership de la marque.

### La boîte à culottes

Des petites culottes, plein de petites culottes, unies, imprimées, en soie, en coton, en dentelles, échancrées, taille basse, à pois, à fleurs, sexy ou très sages mais toujours bien rangées dans de jolies petites boîtes ...



### Buzzetam

En introduction au live show Etam du 23 janvier 2012 à l'Ecole des Beaux-Arts, Etam crée le buzz en improvisant des défilés de lingerie sexy et colorés.

## Flahship rue de Rivoli

Etam Lingerie ouvre un deuxième magasin flagship parisien. Sur 600 m<sup>2</sup> rue de Rivoli, en face de l'Hôtel de Ville, des volumes spectaculaires pour un nouveau concept.

## Etam Tech Center : les techniciens du rêve

C'est à Mouvaux, dans le Etam Tech Center, que tous les modèles sont élaborés et mis au point, passant du dessin au produit, grâce au travail d'experts passionnés : modélistes, piqueuses, approvisionneurs, techniciens ... Un savoir-faire unique qui permet à l'entreprise de proposer des produits de corseterie traditionnelle conçus et mis au point en France avec des standards de qualité remarquables.

## Le style Etam

« Etam Lingerie a tout pour réussir : un savoir-faire rare, une belle histoire, des équipes talentueuses et un Centre Technique que beaucoup nous envient. Notre idée est de refaire d'Etam une marque désirable et incontournable, en concevant des collections qui pourront être coup de cœur pour la cliente quelle que soit son envie ou son désir du moment. Les femmes ont changé. A nous de les faire rêver en leur proposant des petites pièces irrésistibles. A nous de tout faire pour qu'elles inscrivent Etam tout au début de leur parcours shopping ! »

*Direction du style.*

## Des collections capsules

En collaboration avec des personnalités comme The Cherry Blossom Girl ou Do it in Paris qui apportent leur univers chez Etam le temps d'une collection capsule.

**B/ Prêt-à-porter**

## Créativité et ultra-féminité

Sur un marché extrêmement compétitif, le prêt à porter d'Etam propose une mode joyeusement dans l'air du temps à une cliente zappeuse et modeuse... Avec deux collections faites de produits coups de cœur et d'imprimés exclusifs, la marque a su consolider sa position en 2011 en affichant des performances meilleures que le marché. Si le prix des matières premières et le choix d'achats en circuit court ont pesé sur les marges, l'année 2011 a surtout vu de belles réussites commerciales, notamment sur le jeans et les accessoires, tandis que la cliente a eu tendance à délaisser de plus en plus les basiques à faible valeur ajoutée. Autant de signes qui confirment bien qu'Etam est en bonne voie pour être à nouveau une véritable destination de mode, en bonne position sur la shopping-list des filles d'aujourd'hui !



### La Parisian touch revisitée

Féminine, légère, volontiers futile mais avec un infaillible sens du style : la Parisienne est unique... et elle évolue avec son temps. Etam a donc entrepris de revisiter son identité de marque en capitalisant sur cette parisian touch que la marque fait vivre depuis 1916. Initié en 2011, ce mouvement vise à ancrer le prêt-à-porter d'Etam dans la mode, avec une touche de singularité pour offrir aux clientes ces petits plaisirs uniques qui illuminent une journée et égaient une garde-robe. En parallèle, la marque a choisi de réduire la largeur de sa gamme pour mieux pousser chaque produit vers plus de style et de qualité. La nouvelle identité se déploiera progressivement en 2012 sur tous les éléments du mix, pour un rapport qualité - style - prix plus juste que jamais !

### Une expérience shopping euphorisante

Avant d'être des lieux de vente, les magasins sont d'abord le lieu privilégié d'une rencontre entre une femme et une marque. Cette expérience shopping résulte d'une alchimie singulière entre divers

facteurs : l'ambiance, la mise en scène de l'offre, une atmosphère de connivence, des coups de cœur, une relation de confiance avec l'équipe de vente...

Pour offrir à ses clientes une expérience unique, le prêt-à-porter d'Etam réinvente son merchandising. Au programme : un parti pris tendance relayé par les vitrines et les tables d'attaque, la présence icônique de Natalia Vodianova et des rangements par couleur plutôt que par famille de produits, pour attirer le regard et susciter l'envie dès l'entrée du magasin.

### Des vitrines thématiques pour créer l'événement

Denim, ballerines, robes, maille... Tous les quinze jours Etam crée l'événement avec des animations exceptionnelles. Vitrines et avant-magasin sont désormais consacrés à une seule thématique de mode, déclinée en prix et en couleurs, pour séduire les visiteuses occasionnelles et lancer un clin d'œil de fraîcheur aux fidèles de la marque.

Ces animations sont aussi l'occasion de prendre la parole sur des produits coups de cœur et d'engager le dialogue avec les clientes sur les tendances du moment.

### Nora by Etam

Depuis 2010, Etam puise dans son patrimoine historique et réédite une sélection de modèles exclusifs, dont les originaux sont nés sur les jeunes femmes des années 60 et 70.

La collection Nora, c'est un retour aux sources en forme de passerelle entre la lingerie et le prêt-à-porter, mais aussi un hommage au savoir faire à la française... et une source d'inspiration nouvelle pour les stylistes Etam. Un dressing complet aux accents très féminins mais sans nostalgie, fait de matières nobles, de détails ouvragés et de finitions soignées, qui remet au goût du jour des pièces intemporelles et raffinées.

### Maxi robes

La collection Robes 2011, diffusée à partir du 27 avril, a fait souffler un vent de légèreté et de séduction. Maxi-dress ou mini-robe, dentelle ou ethnique, Etam a su décliner l'éternel féminin sous toutes ses coutures. Restait une question : comment faire mieux en 2012 ? En réinventant la robe, rien de moins ! Attention aux surprises...

### etam.com

Vitrine mondiale des marques et de loin première boutique du Groupe, etam.com a fêté son 10e anniversaire en dépassant le cap du million de clientes. Avec 1,5 million de visiteurs uniques par mois, le site figure parmi les principaux sites marchands. Et il crée l'événement : en janvier 2012, le défilé Etam aux Beaux-Arts a été vu par 100 000 personnes en direct sur le site... et plus d'un million de fois en différé.

Etam 2.0, c'est aussi une série de communautés très vivantes sur les réseaux sociaux (140 000 fans sur facebook !), et une approche résolument multicanal. Avec etam.com, les clientes peuvent préparer leur sortie shopping en surfant sur les collections et se faire livrer gratuitement en magasin. Avec le nouveau site etam.mobi, elles peuvent aussi vérifier la disponibilité d'un article dans le magasin le plus proche... En attendant la prise de commande directe sur smartphone, courant 2012 !

## 2/ Etam Chine

### **Etam Chine adapte son modèle économique**

Présent en Chine depuis 1994, le Groupe Etam a développé six concepts (Etam, Etam Week-End, ES, Etam Lingerie, E-Homme, E&Joy) et poursuivi sa croissance sur ce territoire en 2011, dans un contexte fortement concurrentiel où les acteurs tant locaux qu'internationaux sont de plus en plus présents. Le marché chinois, très friand de nouveautés, est en pleine mutation. On assiste en particulier à une montée en puissance progressive des centres commerciaux. Parallèlement, les petites et moyennes villes attirent de plus en plus de consommateurs et leurs infrastructures commerciales sont en plein essor. Un double virage qu'Etam a anticipé et qui entraîne une évolution de son modèle économique.

#### **Une logique d'expansion continue**

Etam, qui fait aujourd'hui partie des marques de mode les plus connues en Chine, a ouvert 404 nouveaux points de vente en 2011. Les trois principaux concepts, (Etam, Etam Weekend, ES) poursuivent leur travail de différenciation et de valorisation de l'offre, avec des concepts architecturaux plus qualitatifs qui s'appuient sur l'histoire de mode française de la marque. Ce travail s'accélère en 2012 dans un contexte de consommation toujours plus exigeante avec d'une part la rénovation, la montée en gamme et la différenciation des 3 marques principales et d'autre part le développement de magasins de 300 à 500 m<sup>2</sup> dans des centres commerciaux de première catégorie proposant une offre complémentaire premier prix mode, E&Joy.

#### **L'univers Lifestyle d'Etam en Chine**

Etam fait évoluer son image en Chine, avec des territoires plus clairs pour chaque marque, des collections et une politique d'achat redéfinies. En complément aux trois marques phares que sont Etam, Etam Week End et ES, Etam complète son univers Lifestyle avec une priorité de croissance sur la Lingerie et sur l'Homme. Au cœur des savoir-faire du Groupe, la Lingerie représente 108 magasins en Chine fin 2011, le marché chinois devenant suffisamment mature pour pousser cette activité. Par ailleurs, E-Homme poursuivra son développement en complément de l'offre pour femme, dans un style plus occidental mis en œuvre par un nouveau directeur du style espagnol doté de treize années d'expérience en Espagne et en Chine.





#### ETAM CHINE C'EST :

427,2 M€ de chiffre d'affaires et 3 286 points de vente

#### Les magasins de centre ville et de centre commercial

En accompagnement du marché qui se développe avec des centres commerciaux importants en taille et en nombre, Etam déploie des magasins de 300 à 500 m<sup>2</sup> de surface de vente pour présenter ses cinq marques et E&Joy. Cette dernière est en effet un concept mode, premier prix, au style occidental, exclusivement dédié aux magasins de centre ville et de centre commercial, qui propose un rapport style - qualité - prix particulièrement attractif pour la clientèle féminine chinoise.

## Implantations des magasins en Chine

Le Groupe est présent en Chine depuis 1994. Fort de son succès, il compte 3 286 points de vente fin 2011, répartis dans tout le pays. Une logistique forte permet plusieurs livraisons hebdomadaires sur tout le territoire.



## 2011, année charnière

Confrontée au recul de son activité principalement lié à la baisse de fréquentation dans ses magasins, la marque a accueilli début septembre une nouvelle équipe dirigeante et opéré une mutation stratégique. A la clé, la réduction des stocks, le renforcement des petites pièces coup de cœur et la rationalisation du parc de magasins pour plus de cohérence avec l'image et le positionnement de la marque.

Issue de marques reconnues du prêt-à-porter, la nouvelle équipe de direction poursuit un objectif central : redynamiser la marque en capitalisant sur ses atouts. Parmi ces derniers, la notoriété de la marque, qui dispose d'un positionnement unique fondé sur l'élégance et la qualité, son parc magasins dans les meilleurs emplacements de centre ville et de centre commercial, et la relation privilégiée qu'1.2.3 entretient avec les détentrices de sa carte de fidélité.

### 1.2.3 demain

En 2012, 1.2.3 va renouer avec les basiques qui ont fait son succès : un style à la fois élégant et décontracté, des vitrines qui donnent envie d'en voir plus et, en coulisses, des relations optimisées avec les fournisseurs, afin de garantir une réactivité maximale en cours de saison. Le tout sans sacrifier à la qualité des matières et des finitions. Pour mettre en œuvre ce plan d'action, les équipes Achats et Style ont été renforcées, avec des objectifs clairs : éviter toute rupture sur les basiques, intensifier l'offre de petites pièces et réduire les engagements au maximum, afin de gagner en sécurité et en réassort. La communication se densifie aussi, avec toujours plus de silhouettes en vitrine pour optimiser l'exposition des nouveaux modèles.

### 123 C'EST :

**153,5 M€** de chiffre d'affaires en 2011 et **277 magasins** répartis en France, Europe et à l'international

### Proposer de nouvelles équations mode

A l'écoute de ses clientes, 1.2.3 a conçu une collection printemps-été 2012 qui joue sur la douceur des formes comme des couleurs. La tendance « casual » fait son chemin et prouve qu'elle peut rimer avec élégance, qu'il s'agisse de maille ou de jeans. Le tailleur se met en scène, porté classique ou déstructuré, proposant aux femmes actives de nouvelles équations mode gagnantes. La marque repense son offre en élargissant sa gamme sur chaque famille de produits et programme en 2012 une baisse de ses prix moyens.



## Le service client avant tout

### Programme de fidélité DIVA

- Existe depuis 1996
- Plus de 500 000 porteuses de cartes
- Plusieurs mailings ou sms et lettres d'information par saison, sans compter les mailings anniversaire, les journées privilèges...

### Service client expert en magasin

- conseil en essayage
- attention portée aux retouches
- packaging cadeau de grande qualité
- livraison e-commerce en magasin

### 1-2-3.fr

- un site e-commerce qui présente l'intégralité de la collection en Europe
- un lieu de rendez-vous essentiel pour les clientes DIVA
- un axe incontournable de communication sur le renouveau des collections et de la marque
- un fort contenu tendances/conseils/style et avis des clientes

## 4/ Undiz

### Undiz réinvente les codes de la lingerie

Quatre ans après son lancement, Undiz fait déjà référence dans le monde de la lingerie. Joyeuse, agitée, décalée, légère, second degré, affranchie des codes traditionnels de son marché, la marque doit son succès à un positionnement parfaitement étudié : des prix tout petits, une offre sans cesse renouvelée, une qualité irréprochable et un univers bien à elle.

#### Tout est permis

Créative, innovante, l'enseigne pionnière du "mix & match" en France a pensé à tout pour offrir au consommateur une expérience shopping inédite. Des matières, des coloris et des modèles toujours inattendus, des mélanges où tout est permis, des prix qui permettent de craquer souvent... et pour ne jamais tomber dans la routine, une nouvelle édition limitée « tendance » tous les quinze jours en magasin, incarnée par une égérie pleine de fantaisie et traitée en illustration pour bien marquer sa différence.

#### La simplicité, facteur clé du succès

En 2011, Undiz a développé son parc en se fondant sur l'équation qui a fait son succès : s'implanter sur des emplacements soigneusement sélectionnés, privilégier les processus simples et utiliser le magasin comme média principal de communication tout en affichant des exigences qualité très élevées, pour les produits comme pour les magasins. L'organisation mise en place par Undiz permet à l'enseigne de gérer des flux importants de produits, grâce à une gestion millimétrée des achats et des stocks. Un modèle économique hautement rentable dont l'efficacité est aujourd'hui prouvée, et dont le défi permanent consiste à se renouveler tout en conservant son état d'esprit en rupture, sa fraîcheur et sa logique low-cost.

#### Un rythme gagnant

Deux éditions par mois, pas de promotions, deux périodes de soldes par an, une communication orchestrée de manière coordonnée sur les réseaux sociaux et en magasin, la recette est bonne. En 2011, Undiz a repensé ses collections bain et retravaillé son offre de lingerie masculine : deux démarches plébiscitées par la clientèle.

#### UNDIZ C'EST :

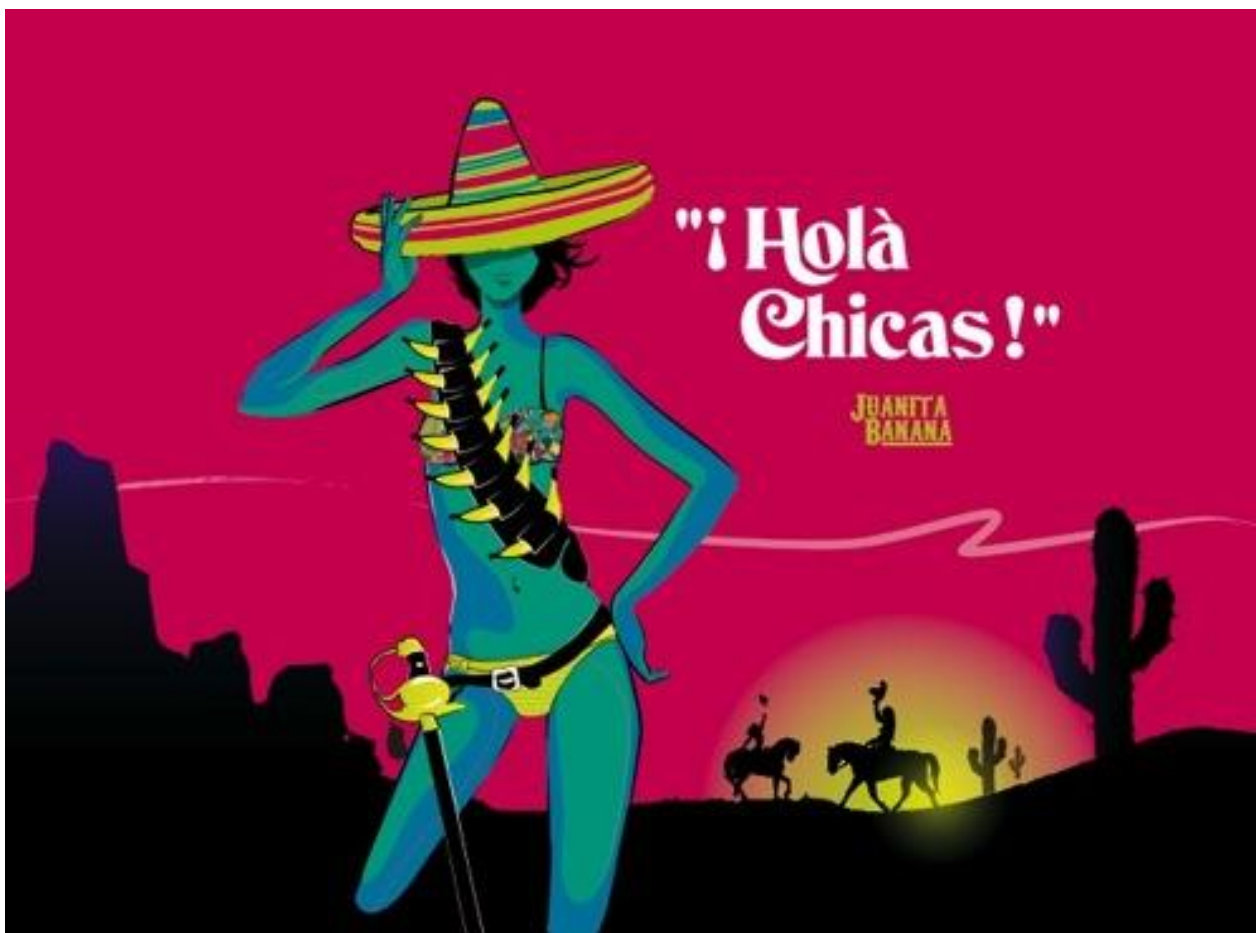
**68 magasins** (fin 2011) et **15 millions de visiteuses** en 2011

## Undiz voit plus loin en 2012

Portée par son succès, l'enseigne s'est fixé pour 2012 des ambitions élevées. Outre de nouvelles ouvertures en France, Undiz part à la conquête de nouveaux territoires à l'international et sur le web avec le lancement de son propre site de vente en ligne. Pour cet enjeu clé, la philosophie reste la même : tout faire pour ne pas faire comme tout le monde. Comme le résume sa signature, un seul mot d'ordre : Shake&beUndiz !

## Un territoire de communication unique

### Les Egéris



Tous les quinze jours, une nouvelle égérie traitée en illustration vient présenter la nouvelle édition limitée, en boutique comme sur le site internet et les réseaux sociaux.

### III - RSE

#### 1/RH

## L'humain, valeur fondamentale du Groupe Etam

Chez Etam, ce sont les compétences et les personnalités qui comptent, pas que les diplômes ! Pour favoriser la mobilité interne et permettre à l'ensemble des salariés du réseau d'avoir accès aux offres d'emploi en magasin, toutes enseignes confondues, le Groupe a mis en place en 2011 la JobBox "Hôtesse de Vente". Directement implanté sur le terminal de caisse, cet outil permet à la fois aux Responsables de magasin de publier leurs offres et aux Hôtesse de Vente de consulter les postes à pourvoir, sur tout le territoire national.

Les recrutements de Responsables, d'Adjointes et ceux réalisés pour le Siège restent pour leur part gérés en central, publiés en interne sur Etam Jobs et en externe sur [osezvotrepersonnalite.com](http://www.osezvotrepersonnalite.com).



1.2.3  
recrute aussi les...  
**Passionnées**

Hôtesse  
de Vente  
(H/F)

Laureline  
Hôtesse de Vente  
Avallon

ETAM RECRUTE TOUTES LES PERSONNALITÉS.

Renseignez-vous dans ce magasin et déposez votre CV.

[www.osezvotrepersonnalite.com](http://www.osezvotrepersonnalite.com)

Etam +2-3 uniz

## Etam, créateur de mode... et de formation

Le Groupe Etam a créé deux parcours de formation dédiés aux futures Responsables et Adjointes, en partenariat avec l'IFCV (Institut de Formation aux carrières de la Communication et de la Vente) : des cursus destinés tant à des candidates externes qu'à des collaboratrices dont le potentiel a été identifié en interne. Le premier, d'une durée de 7 mois en alternance, a permis de promouvoir un nombre important de nouvelles Adjointes en 2011. Le second consiste en un parcours diplômant, puisque l'IFCV a monté une classe de préparation au BTS MUC (Management des Unités Commerciales) en alternance spécifiquement réservée au Groupe. La première promotion a démarré en septembre 2011 et compte une vingtaine d'étudiantes. Celles-ci seront diplômées en juin 2013 et pourront directement intégrer le réseau Etam.

## Favoriser le partage d'expérience entre les salariés

Toujours à l'écoute du marché et de ses collaborateurs, l'équipe Ressources Humaines a réuni, fin 2011, les Chefs de Région de toutes les enseignes, lors de "collégiales", organisées sur sept bassins d'emploi. L'objectif : échanger autour de thématiques propres à chaque région, évoquer les besoins en formation et en recrutement, et identifier les personnes évolutives tout en jouant la mobilité inter-enseignes. Dans le même ordre d'idées, des petits-déjeuners ont également été mis en place pour amener les équipes des différentes enseignes à se rencontrer et échanger autour de problématiques métier. Pour encourager et stimuler la créativité de ses collaborateurs, le Groupe a également inauguré un espace créatif de 250 m<sup>2</sup> situé au Siège. Un lieu de rencontre ouvert aux équipes désireuses de partager leurs idées et leurs travaux.

## Ouvrir des perspectives nouvelles aux collaborateurs

Une entreprise qui progresse est une entreprise qui innove, dont les collaborateurs sont ouverts sur le monde, à l'écoute des tendances. Pour permettre à ses salariés de rester en phase avec ces évolutions, le Groupe Etam a relancé en 2011 un programme de conférences sur des sujets de société : mode, développement durable, e-commerce, etc... Il privatise aussi régulièrement de grands événements culturels, comme lors de l'exposition consacrée au créateur Hussein Chalayan en 2011, au Musée des Arts Décoratifs.

## Transferts inter-enseignes : préserver l'emploi, une priorité d'Etam

Le réseau du Groupe est vivant. L'évolution des zones de chalandise et de la demande des consommateurs peut mener Etam à changer d'enseigne sur un même emplacement, voire à fermer certains magasins. Pour limiter au maximum l'impact sur les emplois concernés, la Direction des Ressources Humaines a mis en place des processus contrôlés. Les équipes peuvent rester si elles souhaitent participer à la nouvelle aventure. Pour les collaborateurs qui ne veulent pas changer d'enseigne, le Groupe fait en sorte de retrouver un poste dans un autre magasin. Cette politique d'anticipation et d'accompagnement des salariés est rendue possible grâce aux relations constructives que le Groupe entretient avec ses partenaires sociaux.



## Rallye des Gazelles

Le Groupe Etam a participé pour la première fois au Rallye Aïcha des Gazelles, au printemps 2011. L'appel à candidatures lancé auprès des salariées a rencontré un vif succès et s'est traduit par le départ d'un équipage composé de deux Responsables de magasin (1.2.3 et Etam Lingerie). Leurs aventures ont été suivies par de nombreux collaborateurs via l'intranet, le blog RH et Facebook. Une opération reconduite à l'occasion du 22<sup>ème</sup> Rallye, du 17 au 31 mars 2012.

## Etam s'engage avec la Parisienne

La « Parisienne » soutient la recherche sur le cancer du sein. Elle permet à la Fondation pour la Recherche médicale depuis 2006, de mettre en place des actions de collecte auprès des coureuses et des entreprises inscrites à la course. Pour sa troisième participation à la célèbre course exclusivement féminine, Etam a réuni sous sa bannière en 2011 une cinquantaine de salariées et 15 clientes, sélectionnées via une opération de marketing direct. Une délégation de charme qui a porté haut les couleurs du Groupe.

## « Osez votre personnalité »

La diversité, oui, la monotonie, non ! Etam a renouvelé en 2011 sa campagne de recrutement "[Osez votre personnalité](#)" en s'appuyant sur les meilleurs exemples possibles : ses salariés. Une manière originale de dire à quel point le Groupe prend en compte les individus et considère que leurs spécificités font leur richesse. Un nouveau casting en interne et une nouvelle campagne qui a mis, une fois de plus, des collaborateurs à l'honneur.

## 2/ DÉVELOPPEMENT DURABLE

# **Entreprise responsable et respectueuse de ses collaborateurs et de ses partenaires, Etam s'engage à limiter ses impacts sur l'environnement**

### **Une démarche d'achats responsables**

Le Groupe évalue chaque année sa chaîne d'approvisionnement, afin de garantir le respect des droits de l'homme chez ses fournisseurs. Depuis 2008, le Groupe adhère ainsi à la BSCI (Business Social Compliance Initiative), organisme au sein duquel il partage ses standards et ses méthodologies d'audit social avec quelques 650 donneurs d'ordres européens. En août 2011, Etam a mis en place un Comité d'Éthique interne, indépendant de ses enseignes, afin de veiller à l'application stricte de son code de conduite chez ses fournisseurs. Enfin, le Groupe a poursuivi ses efforts de soutien à ses fournisseurs afin d'améliorer les conditions de travail sur les sites de production, et a notamment lancé un projet pilote d'accompagnement opérationnel avec l'un de ses partenaires stratégiques. Une démarche qui devrait être étendue en 2012 à d'autres fournisseurs clé.

### **Minimiser les impacts du Groupe sur l'environnement**

Suite à sa création en 2010, le Comité Environnement d'Etam a eu un programme de travail productif en 2011, dont le premier bilan est le suivant : le Groupe entend faire entrer les non-conformités environnementales dans les critères "zéro-tolérance" qui président au choix des fournisseurs. Concernant les achats non marchands, des mesures communes à toutes les familles d'achat ont été arrêtées afin d'intégrer la dimension environnementale dans les arbitrages entre fournisseurs. En matière de transport et de logistique, Etam a poursuivi la réduction du recours à l'aérien en 2011 et continue d'optimiser ses flux, tout en testant des modes de transport alternatifs tels qu'une liaison par barge entre Le Havre et les entrepôts. Côté gestion des déchets, une étude a été menée sur la volumétrie des déchets d'emballages et un chantier de réduction des suremballages est en cours de réalisation. Enfin, le Groupe a mis en place un suivi des consommations énergétiques de tous ses magasins et devrait ouvrir un "magasin vert" pilote en 2012.

### **Un engagement sociétal actif**

Etam a noué deux partenariats significatifs avec des associations qui soutiennent les plus démunis, en particulier parmi les femmes. Depuis trois ans, à travers son soutien à l'ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Economique), Etam permet ainsi à des femmes exclues du marché de travail de créer leur micro-entreprise. Le Groupe est également un donateur majeur à l'ADN (Agence du Don en Nature), association permettant aux familles défavorisées d'avoir accès à des produits de consommation neufs, notamment des articles de mode issus des stocks d'inventus.

### **Etam s'engage publiquement**

Le Groupe Etam participe chaque année à l'enquête du Carbon Disclosure Project (CDP), organisation internationale qui publie un rapport sur l'intégration du changement climatique dans les stratégies des 500 plus grandes entreprises mondiales. Etam est également associé fondateur d'Eco-TLC, l'éco-organisme du textile, du linge et de la chaussure. Enfin, il fait partie du groupe de travail Ademe-Afnor pour la mise en place de l'affichage environnemental, une démarche engagée dans le cadre du

Grenelle de l'Environnement afin de sensibiliser les consommateurs aux impacts environnementaux des produits.

### **Etam partenaire du réseau Tissons la Solidarité**

Etam a noué fin 2010 un nouveau partenariat avec Tissons la Solidarité, un réseau qui fédère 70 structures d'insertion qui ont fait de la lutte contre l'exclusion des femmes leur objectif principal. L'activité de ces chantiers et entreprises d'insertion est le recyclage de vêtements de seconde main et leur commercialisation dans les 125 boutiques du réseau. Le soutien d'Etam a pris la forme d'un don de marchandises, qui seront customisées dans les ateliers couture du réseau et commercialisées sous la griffe "Tissons la Solidarité". Le Groupe a voulu aller plus loin en 2011, en ouvrant ses magasins à des personnes bénéficiaires de contrats aidés, afin qu'elles puissent valider leur formation par une expérience de vente.

### **Etam distingué au sein du Gaïa Index**

EthiFinance, agence indépendante d'évaluation extra financière spécialisée sur la thématique de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), décerne chaque année ses bons points sous la forme du Gaïa Index. En 2011, Etam Développement a pris la 3<sup>ème</sup> place du classement dans la catégorie Distribution.

### **Deux nouveaux produits "partage" créés par Etam**

Au premier trimestre 2011, deux foulards aux couleurs printanières ont été commercialisés dans les magasins Etam, et l'intégralité des bénéfices de la vente de ces produits reversée par le Groupe à l'ADIE, afin de contribuer à des projets de création d'entreprise au féminin. En 2012, les magasins Etam renouvelleront leurs offre de produits partage avec l'ADIE.



**ETAM DEVELOPPEMENT**  
**57/59 Rue Henri Barbusse**  
**92614 Clichy Cedex**  
**France**

**[www.etamdeveloppement.fr](http://www.etamdeveloppement.fr)**