

« Face à Shein, la filière française de l'habillement n'est pas en ordre de bataille » 🇫🇷

La filière de l'habillement ne s'est jamais pensée comme un ensemble stratégique cohérent. En préférant l'optimisation individuelle à la consolidation collective, elle s'est rendue vulnérable face à des attaquants comme Shein, analysent Nicolas Ederlé et Laurent Vandenbor, d'Adrien Stratégie.

- 📄 Offrir l'article
- 🔖 Ajouter à mes articles
- 💬 Commenter
- ➦ Partager
- Inflation
- E-commerce

Par **Nicolas Ederlé** (Président d’Adrien Stratégie)

Publié le 4 mars 2026 à 11:30

Jott, IdKids, Balibaris, IKKS, Kookai, Jennyfer... La liste des défaillances s'allonge et la crise, longtemps limitée aux maillons manufacturiers de la filière habillement, s'est propagée à l'aval, percutant la distribution et le commerce.

À chaque tension, la pression concurrentielle des nouveaux entrants est pointée du doigt : **Shein aujourd'hui**, Primark hier, Zara, H&M ou Gap auparavant.

Les analyses, quant à elles, évoquent l'inflation post-Covid, l'essor de la seconde main et de l'e-commerce ainsi que la polarisation d'un marché qui s'apparente, comme beaucoup d'autres aujourd'hui, à un sablier : du haut de gamme, du low cost mais un coeur de marché réduit à la portion congrue.

Manque de structuration

Ces facteurs sont réels. Mais l'ampleur des fragilités et les difficultés récurrentes de l'habillement français s'expliquent surtout par un mal plus profond : le manque chronique de structuration de la filière. L'ensemble des maillons, de l'amont - les producteurs matières premières -, à l'aval - la distribution - ne sont pas en « ordre de bataille ».

LIRE AUSSI :

- **EN CHIFFRES - Zara, Celio, Uniqlo... les grandes enseignes résistent mais confirment l'atonie du marché français**

À l'inverse, la haute maroquinerie, la couture ou le textile technique ont su se structurer pour trouver des réponses adaptées à des marchés eux aussi challengés. Des dominants y assument un rôle moteur, conscients que leur intérêt propre rejoint le collectif. Limitation du nombre de maillons, échelle continentale et proximité préservées, soutien capitalistique aux détenteurs de compétences clés, dispositifs interprofessionnels de montée en compétences et en gamme : la performance est pensée à l'échelle de la filière. La logique n'est pas seulement financière ; elle est industrielle. Il s'agit collectivement de consolider les capacités critiques, de développer l'innovation, de préserver - voire d'augmenter - la qualité et de maintenir la maîtrise des délais.

Ainsi, la filière maroquinerie a recréé en France 30.000 emplois ces 10 dernières années et annonce 5.000 recrutements pour 2026, préservant le tissu industriel.

Les intermédiaires se sont multipliés

Dans l'habillement, la trajectoire a été différente. La filière ne s'est jamais véritablement pensée comme un ensemble stratégique cohérent. Elle s'est développée dans une logique d'optimisation individuelle plus que de consolidation collective. La chaîne de valeur s'est allongée, la mondialisation permettant de rechercher une compétitivité coût plus forte de l'autre côté du globe, certaines marques et enseignes allant jusqu'à acheter des produits « sur étagère » déléguant tout y compris la création. Les intermédiaires se sont multipliés. Les centres de décision se sont éloignés des lieux de production.

Ce faisant, les solidarités économiques se sont distendues. La pression sur les prix et la mise en concurrence permanente sont devenues la règle. Les arbitrages se font au rythme des saisons - voire plus rapidement - et en fonction des coûts, rarement à l'échelle d'une trajectoire industrielle partagée. Le capital y est plus circulant que patient ; la coordination plus contractuelle que stratégique ; la relation fournisseurs davantage transactionnelle que partenariale.

« *Shein n'a pas créé cette fragilité, elle n'en est qu'une nouvelle mise en lumière.* »

Cette configuration fragilise l'ensemble. Une filière qui n'est pas structurée est vulnérable, sans amortisseurs ni filet de sécurité. Elle subit les crises plus qu'elle ne les anticipe ou ne les utilise pour se renforcer. Lorsque la demande ralentit, que les coûts augmentent ou qu'un concurrent très intégré accélère, les tensions se propagent rapidement à plusieurs maillons : compression des marges, fragilisation des sous-traitants, réduction des investissements, perte d'attractivité des enseignes intermédiaires. Le phénomène devient systémique.

Shein n'a pas créé cette fragilité, **elle n'en est qu'une nouvelle mise en lumière**. Si le sujet concurrentiel méritait d'être abordé. Il n'est néanmoins pas suffisant.

Le temps n'est-il pas venu de rassembler les énergies et les volontés pour faire émerger des moteurs stratégiques et consolider l'existant et ainsi conserver nos fleurons de l'habillement, de l'industrie à la distribution ?

Nicolas Ederlé est président d'Adrien Stratégie.

Laurent Vandenbor est expert filière mode et luxe au sein d'Adrien Stratégie.

Nicolas Ederlé et Laurent Vandenbor