



RAPPORT ANNUEL  
2009

ETAM  
DEVELOPPEMENT



# Charme

Natalia Vodianova est devenue l'ambassadrice de la marque Etam et la créatrice de deux collections de lingerie par an.

PRODUITS D'ALSACE

# Chic

Eva Herzigova exprime l'élégance et la féminité de la marque 1.2.3 dès le printemps-été 2010.



# Shop

1.2.3 défile à Dubai Mall. La marque multiplie ses points de vente aux Emirats Arabes Unis et en Europe de l'Est.





# Chine

Le chiffre d'affaires annuel  
d'Etam en Chine a progressé  
de + 47,3% en 2009.

# Choix

Le Groupe développe sa présence dans les événements internationaux.

UN DEUX TROIS 3

PARIS

FOURNISSEUR OFFICIEL

المهرجان  
الطبيعي  
بمراكش



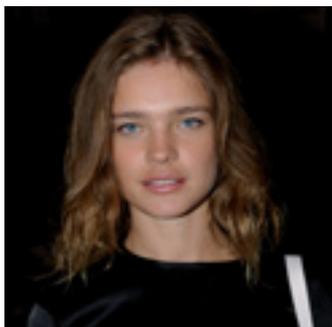
FESTIVAL  
INTERNATIONAL  
DU FILM DE  
MARRAKECH





# Show

La jet set et le monde de la mode se sont donnés rendez-vous au Ritz à Paris pour l'un des plus grands défilés de lingerie, à l'occasion du lancement de la collection Natalia pour Etam.



14 Image  
**Natalia  
Vodianova**

24 **1.2.3**  
**Eva Herzigova**



# RAPPORT ANNUEL 2009



16 Etam  
**une marque  
d'affection et  
d'affirmation**

38  
**Un engagement  
durable  
vis-à-vis des  
parties  
prenantes  
externes**

# 26 Chine

Une dynamique de développement



## SOMMAIRE

Message	p. 10
Chiffres	p. 12
Magasins	p. 28
Clientes	p. 31
Mode	p. 32
Responsabilité	p. 36

## 22 Undiz réinvente la lingerie



**D**urant cette deuxième année de crise économique globale, notre activité et nos résultats ont chuté en Europe et ont nécessité des remises en cause en profondeur, alors que la Chine a confirmé son redressement et a surperformé un marché en croissance.

En Europe, où le groupe dispose de trois marques, Etam, 1.2.3 et Undiz, aux positionnements bien distincts et aux réseaux de magasins de première catégorie, la mise en œuvre du plan d'économies « Cap Etam » a atténué l'impact de la baisse de notre chiffre d'affaires à magasins constants, tandis que le travail sur l'identité et l'image de nos marques est devenu l'une des priorités pour le Groupe avec la collaboration de deux égéries, Natalia Vodianova pour Etam et Eva Herzigova pour 1.2.3 à partir de 2010, mais également grâce au travail sur nos concepts de magasins.

## 2009 : année de restructuration en Europe et de redéploiement en Chine

L'enjeu majeur pour les activités de prêt-à-porter est de regagner en attractivité sur les collections par une meilleure réactivité aux tendances de la mode. C'est en ce

sens qu'un chantier sur la réactivité de la chaîne d'approvisionnements, dit « Quick Response », a débuté en fin d'année. Il débouchera sur des changements culturels et organisationnels forts qui, sur la durée, porteront leurs fruits.

En lingerie, le marché européen est en transformation, avec une demande croissante de prix et l'arrivée d'acteurs internationaux qui bousculent les codes et les références locales. Undiz est une réponse du Groupe à la concurrence sur les petits prix, mais elle ne saurait être la seule. Etam doit continuer à faire preuve de créativité pour tenir son rang de leader. C'est en ce sens que le défilé du Ritz du 5 février 2009 avec l'égérie Natalia Vodianova est une étape importante, tout comme la rénovation des magasins au dernier concept issu du flagship de la rue de Rennes à Paris.

En Chine, un travail de fond a été mené sur les process, les collections et l'image. Il a permis un fort redéploiement de nos trois marques phares. La réactivité aux tendances de la mode est au cœur de la culture de l'entreprise et la rapidité de mise en œuvre un facteur clé de succès.

Dans un contexte de marché qui restera très contrasté en 2010, nous devons continuer à être attentifs à nos coûts, tout en déployant notre stratégie. Les équipes du Groupe sont fortement engagées dans ce challenge, afin de satisfaire toujours davantage nos clientes.

Pierre et Laurent Milchior

Gérants

Pour capter la lumière

— Message —



# Résultats 2009

2009 a été pour le Groupe Etam une année marquée par de forts contrastes en activité et des actions de gestion déterminées.

**F**orts contrastes en activité, puisque le chiffre d'affaires à structure comparable et taux de change constant, en 2009, a baissé en Europe de 7,3% alors qu'il a augmenté de 39,1% en Chine. Celle-ci représente 27,2% des ventes du Groupe à fin 2009.

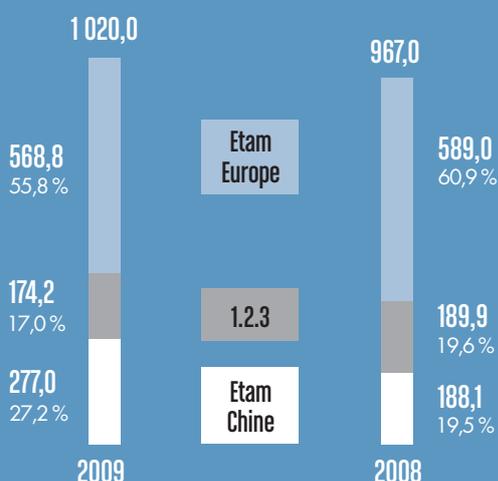
À surface comparable et taux de change constant, l'activité a également été contrastée au sein de l'Europe, avec une marque 1.2.3 en recul sensible durant l'ensemble de l'année (-8,6%) alors qu'Etam, qui avait souffert d'une forte baisse d'activité durant les trois premiers trimestres (-8,9% à fin septembre), a connu un moindre recul au quatrième trimestre (-0,7%).

Dans un contexte de baisse de volume et de prix pour l'ensemble du marché de l'habillement féminin en Europe, et de faible visibilité sur l'avenir, le Groupe Etam a réagi dès la fin 2008 par des actions de gestion déterminées :

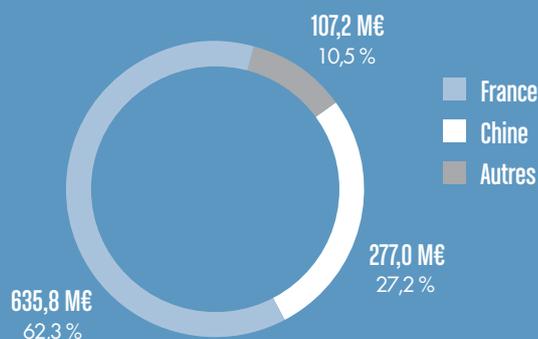
> Mise en œuvre de l'arrêt des activités prêt-à-porter d'Etam en Belgique et en Italie et de la société conjointe EFF en Inde, sans perte significative pour le Groupe

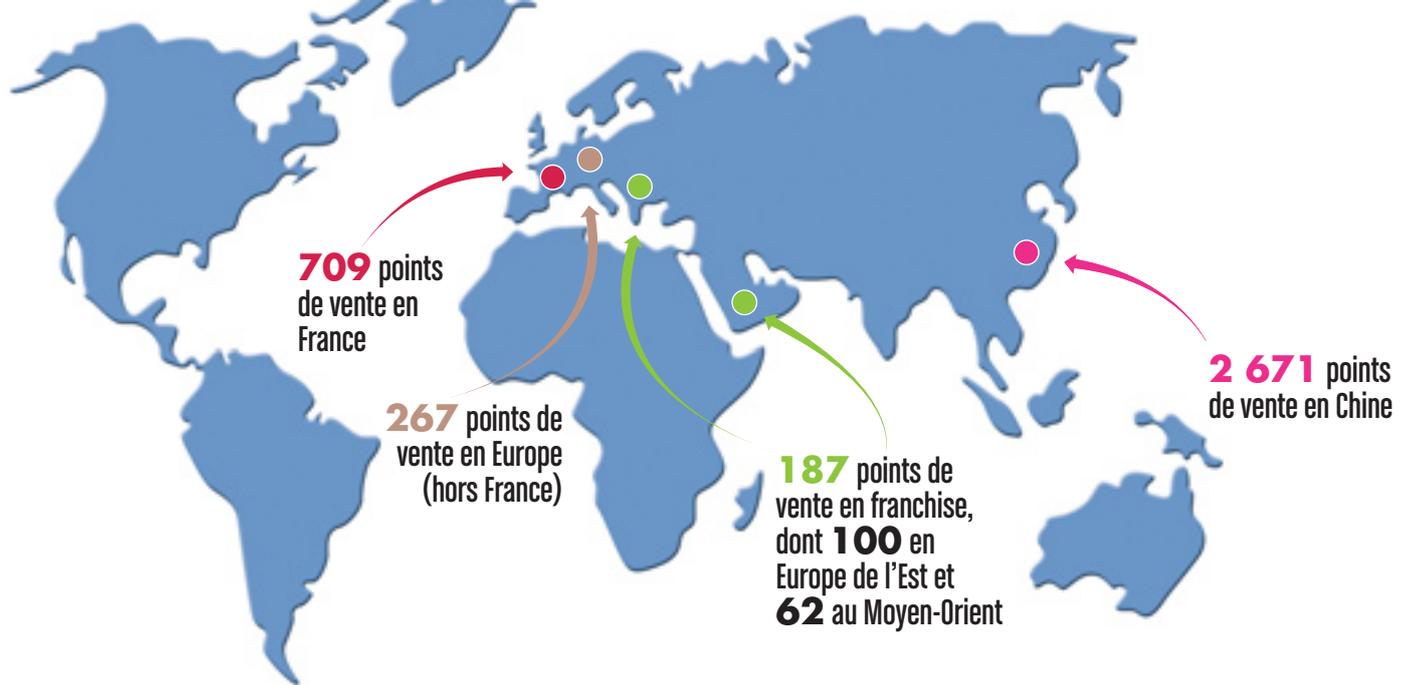


Chiffre d'affaires HT par secteur opérationnel  
(en millions d'euros)



Chiffre d'affaires HT par zone géographique  
(en % du chiffre d'affaires)





- > Réduction des investissements et des stocks
- > Refinancement du Groupe pour 245 M€ et une durée minimum de trois ans.

En chiffres, ces actions se sont traduites comme suit :

- > Résultat 2009 des activités arrêtées ou cédées limité à -0,9 M€
- > Réduction des investissements opérationnels nets de 50,2 M€ en 2008 à 33,9 M€ en 2009
- > Stocks et en-cours quasi-stables entre 2008 et 2009 malgré la croissance en Chine
- > Non-utilisation de lignes bancaires confirmées pour 145 M€ au 31/12/09.

Par ailleurs, un plan d'action à moyen terme, nommé « Cap Etam », a été initié en 2009 pour permettre au Groupe d'améliorer sa position concurrentielle sur la durée. Ce plan a été décliné en plusieurs chantiers

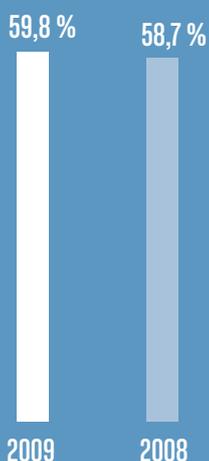
d'économies et de productivité touchant les fonctions support central, le marketing et le merchandising, le transport, la logistique et les frais d'exploitation magasins.

Ces actions de gestion permettent au Groupe Etam d'aborder l'année 2010 en bonne santé financière, avec un ratio de dette nette sur fonds propres de 24,7% au 31/12/09 contre 37,5% au 31/12/08. Elles ne sauraient toutefois compenser pleinement l'impact sur le résultat de la baisse d'activité en Europe : le résultat opérationnel consolidé a connu une érosion en 2009 vs 2008, à 37,3 M€ soit 3,7% du chiffre d'affaires contre 37,9 M€ soit 3,9% du chiffre d'affaires un an plus tôt.

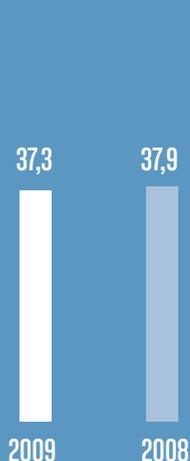
**Frédéric de Castro**

Directeur Général Finances

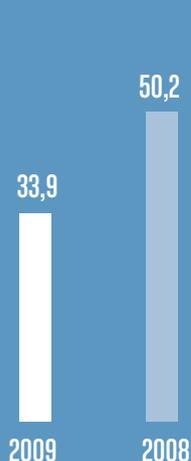
**Taux de marge brute**  
(en % du chiffre d'affaires)



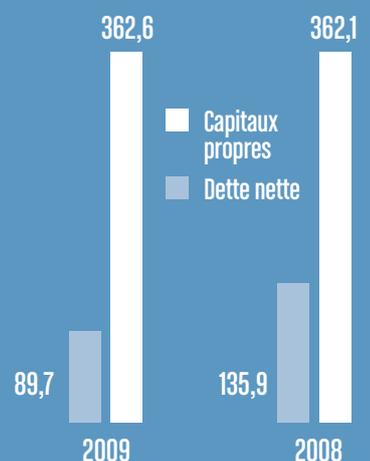
**Résultat opérationnel**  
(en millions d'euros)



**Investissements opérationnels nets**  
(en millions d'euros)



**Dette financière nette et capitaux propres consolidés**  
(en millions d'euros)





# Entre Natalia et Etam, une vraie complicité



**E**tam est un acteur clé du secteur de la lingerie et du prêt-à-porter, qui accompagne les femmes depuis près de cent ans. La marque possède une forte valeur affective. Conscient que renforcer l'identité d'une marque implique la maîtrise de son offre, de son réseau et de sa communication, Etam s'attache à la cohérence de ces différents vecteurs.

En 2009, Etam a choisi Natalia Vodianova et lui a confié la double mission d'incarner la marque et de réaliser une collection Natalia pour Etam. Son implication dans la réalisation de sa collection est riche d'enseignement et de stimulation pour les équipes. Une telle collaboration a conduit Etam à

faire évoluer aussi bien les collections que les vitrines, le merchandising et, bien sûr, la communication. À l'occasion du lancement de la première collection Natalia pour Etam, la jet set et le monde de la mode s'étaient donnés rendez-vous à l'hôtel Ritz, le 5 février 2009, pour un défilé retransmis en direct sur Internet. Les retombées médiatiques de cet événement renforcent la notoriété d'Etam et l'imaginaire de la marque. Un nouveau rendez-vous avait été pris pour le 25 janvier 2010. L'événement a eu un succès retentissant.

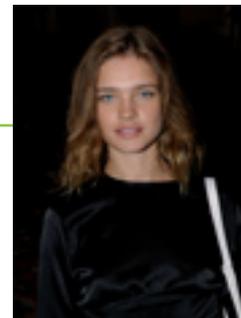
Capitaliser sur l'image d'Etam avec Natalia à l'international est un axe stratégique. Des campagnes médias ont été lancées de l'Espagne à la Chine, en passant par la Russie.

Le partenariat entre Etam et Natalia Vodianova, top modèle de renommée internationale, est un partage de valeurs. La nouvelle égérie de la marque s'est impliquée avec enthousiasme dans une étroite collaboration : en 2009, Natalia est devenue l'ambassadrice de la marque et la créatrice de deux collections de lingerie par an.



« L'image nourrit l'imaginaire d'une marque. Elle est ce qu'il reste au fil d'années de communication et guide plus ou moins consciemment l'attrait que suscite une enseigne »

Jean-François Mura - Directeur de l'image Etam



Les médias ont tout écrit sur le conte de fée de Natalia Vodianova. Elle a quitté la Russie pour un manoir du Sussex, où elle vit aujourd'hui avec sa famille. Portée au rang de top modèle international par des marques de renom, Natalia s'est lancée un nouveau défi en acceptant de devenir l'égérie d'Etam.

### Natalia, pourquoi avoir relevé ce challenge ?

Etam m'a donné carte blanche, ce qui est rare dans le monde de la mode. Toute l'équipe m'a fait confiance et je n'aurais sans doute pas eu une telle liberté ailleurs. C'est une entreprise où l'on se sent bien, qui encourage les initiatives. Je peux faire à la fois des créations easy chic, pour le jour, ou trendy glam, pour la soirée. Ce qui est formidable aussi, c'est de créer une collection accessible à toutes les femmes, à des prix abordables.



### Comment intervenez-vous ?

J'imagine un modèle, puis je me fais aider par une styliste pour le croquis. Je choisis les tissus, je vais dans l'atelier de corseterie de Mouvaux afin d'assister à sa confection jusqu'aux essayages. Je découvre une autre facette de la mode en m'impliquant complètement dans la réalisation de mes modèles.

### Quelles ont été les inspirations de votre dernière collection ?

Je me suis inspirée du monde de la danse. J'ai aussi voulu traduire une certaine douceur et même une fragilité en utilisant des tissus imprimés de coquelicots. Ils me rappellent la Russie de mon enfance. C'est ma fleur préférée.

### Vous donnez aussi votre temps au profit de votre association...

Ma notoriété me permet d'obtenir davantage de moyens et de recueillir plus de dons pour ma fondation Naked Heart, qui permet aux enfants russes de jouer dans un environnement gai et sécurisé. J'ai ainsi pu permettre l'installation d'une trentaine d'aires de jeux dans plusieurs villes de Russie et je souhaite multiplier ces initiatives.

[www.nakedheart.org](http://www.nakedheart.org)

**Lingerie et prêt-à-porter font jouer les synergies entre dessus et dessous. Alors que la lingerie affirme son leadership en France, le prêt-à-porter recueille les premiers succès de collections plus appréciées.**

**L**e chiffre d'affaires de la marque Etam hors Chine, y compris l'activité d'Undiz, a atteint 568,8 M€ HT en 2009, avec 874 points de ventes, dont 166 à l'export en franchises internationales.

Le ralentissement de l'activité d'Etam a accompagné celui du marché européen de l'habillement féminin. En 2009, la baisse de la consommation provient non seulement des baisses de prix mais – facteur nouveau – des baisses de volumes (source : Institut Français de la Mode).



Etam a mis à profit une situation économique tendue pour accélérer ses mutations : être plus réactif et offrir des produits mode à des clientes attentives au rapport qualité-prix. Des actions en profondeur sont menées sur la rationalisation de l'offre et l'attractivité des magasins.

La ressource propre d'Etam, c'est avant tout les femmes et les hommes qui y travaillent, leur savoir-faire, leur

**« Notre marque est portée par l'ensemble de ses équipes »**

Nadine Caux - Directrice prêt-à-porter

# Etam, marque d'affection et d'affirmation



— Etam —



capacité d'écoute et leur réactivité. Etam a redonné un sens à son offre, en associant les gammes lingerie et prêt-à-porter au sein d'un même territoire de communication. Cette offre s'inscrit dans une vision globale et dynamique, imprégnée des valeurs d'une marque historique et incarnée avec fraîcheur par Natalia.

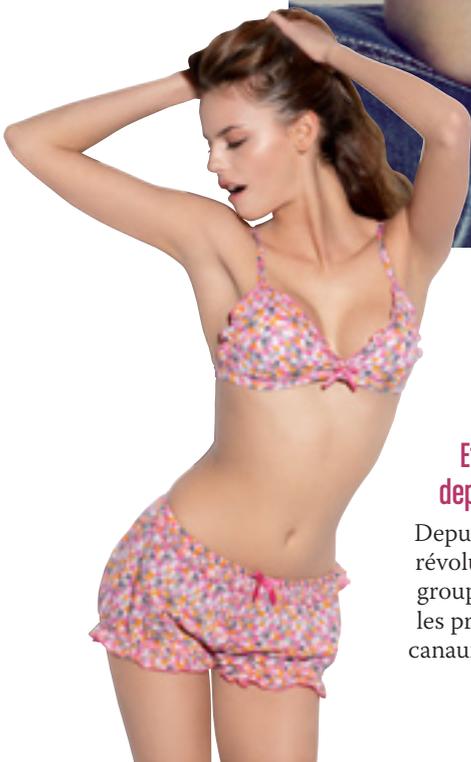
Au-delà des gains de productivité mis en œuvre en 2009, l'année a été marquée par le lancement de chantiers significatifs :

- > Marketing, avec Natalia Vodionova comme égérie et la création d'un calendrier événementiel
- > Produits, avec une nouvelle segmentation et la modernisation de l'offre

- > Magasins, avec la définition de process d'organisation et d'exécution
- > Concept, avec le déploiement de nouveaux agencements sur le modèle « Greenwich » pour le prêt-à-porter, et sur celui du magasin de la rue de Rennes pour la lingerie
- > Pays, avec des plans d'actions issus de l'analyse des offres, des besoins et des prix.

Les chantiers mis en œuvre ont permis :

- > de réduire les promotions et les niveaux de stocks,
- > d'être plus cohérent dans le positionnement prix,
- > de développer les services en magasins,
- > de faire progresser la qualité des vitrines comme point de contact privilégié avec les clientes.



### Etam s'écrit au féminin depuis 1916

Depuis près d'un siècle, Etam révolutionne la lingerie. Le groupe a toujours innové, dans les produits comme dans les canaux de distribution.

### Sens dessus dessous

Etam s'adresse aux femmes de toutes les générations qui aiment la mode.

Ses collections les aident à se réinventer sens dessus dessous, en associant lingerie et prêt-à-porter. Pour suggérer, sans dévoiler, et marier en toute liberté un soutien-gorge avec une veste de smoking, une blouse fluide avec un shorty...

**U**ne nouvelle équipe a pris les commandes du prêt-à-porter Etam début 2009 et a rapidement donné le cap sur l'affirmation d'un style féminin, plus gai et plus coloré, mettant en lumière les fondamentaux de la marque. L'accent est mis sur le renouvellement de l'offre et la perception de son juste prix. Dans le cadre d'une démarche interne collaborative d'envergure, l'identité de la marque et son adéquation avec le produit ont été reformulées. Cette dynamique a entraîné une évolution en profondeur de l'organisation, généré une forte mobilisation des collaborateurs et donné un sens aux nouvelles collections. Bien accueillies par la presse, elles ont bénéficié de nombreuses parutions.

Etam est un leader incontesté de la lingerie en France, force que le groupe entend valoriser à l'international en tenant compte des spécificités de chaque pays. En Espagne, où la marque est fortement implantée, le besoin d'adaptation fut d'autant plus important que les prix moyens des vêtements achetés se sont inscrits sensiblement à la baisse en 2009. L'ensemble du marché y a accusé un recul des ventes à surface comparable.

Dans ce contexte, Etam a choisi de se concentrer sur l'offre de maillots de bain et l'offre « nuit », et d'adapter la corseterie aux besoins de modernité de la cliente espagnole.



### Pénélope parle aux filles

Illustratrice pétillante, Pénélope Bagieu fait vivre le personnage de Pénélope Jolicœur sur son blog et dans ses bandes dessinées. Elle a créé une mini-ligne de lingerie aux inspirations pop et vintage, proposée en édition limitée dans quelques magasins et sur etam.com.



« Le marché de la lingerie est réactif, il nous oblige à prendre des partis affirmés »

Elisabeth Cunin - Directrice lingerie



Fort de sa relation avec une clientèle internationale, Etam capitalise sur son savoir-faire en lingerie et fait évoluer son réseau de points de vente.

## « Etam valorise l'image de ses marques à l'international

Les nouveaux concepts en lingerie et en prêt-à-porter ainsi que l'égérie Natalia Vodianova, accompagnent l'ambition d'Etam dans son développement à l'international. Auprès de nos partenaires franchisés, nous mettons l'accent sur l'image, la qualité du marketing, la valorisation de l'offre en magasin et le service client pour gagner en attractivité et en différenciation."

Emmanuel Locati - Directeur international Etam



# Etam,

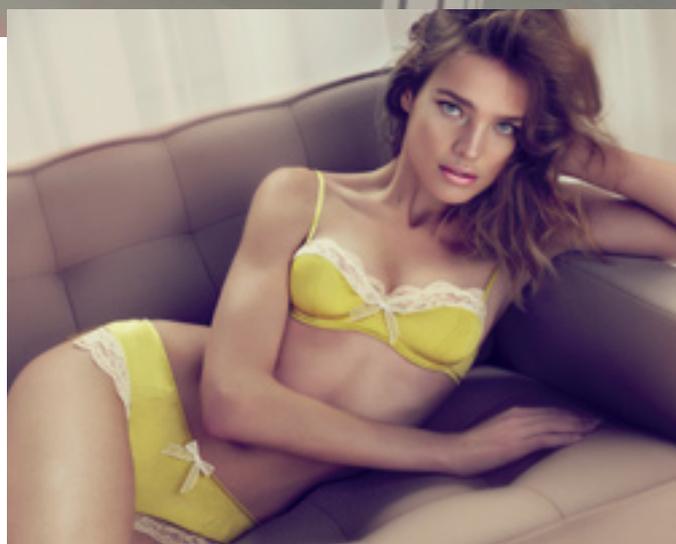
**E**n Italie et en Belgique, 2009 a été une année de recentrage. Alors que l'activité prêt-à-porter d'Etam y est abandonnée, l'activité lingerie a été consolidée. En Espagne, pays qui a le plus souffert de la crise, la fréquentation en magasins a reculé significativement. En Pologne, le Groupe compte 7 magasins, dont 4 ouverts en 2009.

Etam a également poursuivi le développement international de son réseau avec des partenaires franchisés. Trois zones géographiques sont privilégiées : l'Europe

# marque internationale

de l'Est (Russie, Bulgarie, Géorgie, Lituanie, Roumanie et République Tchèque), le Moyen-Orient (Egypte et Emirats Arabes Unis) et le Maghreb (Maroc et Tunisie).

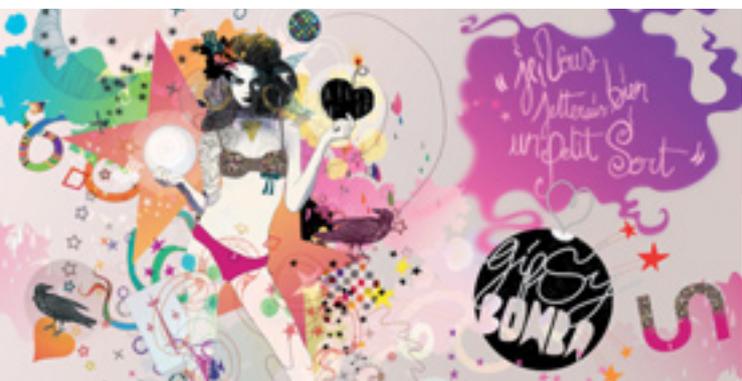
La chaîne logistique vers nos magasins en franchises internationales a progressé. Des gains significatifs ont été réalisés sur les délais de livraison et les coûts de transport, certains partenaires étant maintenant livrés en direct depuis l'Asie, tandis que d'autres intègrent leur gestion de stocks au système du Groupe.



Undiz, la nouvelle marque de lingerie du Groupe lancée en 2007, continue de bousculer avec humour et fracas les codes de la lingerie. En proposant à sa cible un produit ludique et mode à petit prix, Undiz lui permet d'exprimer sa fantaisie dans une attitude décomplexée. La marque crée un nouveau mode de consommation impulsif dans la jubilation du beaucoup autorisé par le pas cher.

**U**ndiz, invente l'art du Mix&Match : des produits de dessous et de dessus pouvant se combiner à l'infini pour jouer avec la mode et avec son humeur. Les prix permettent de craquer souvent, beaucoup et sans culpabilité, juste pour se faire plaisir. Les collections s'enchaînent sans répit, tant pour la femme que pour l'homme. Car Undiz n'oublie pas l'homme d'aujourd'hui, qui assume et revendique un rapport plus libre à la mode. Cette présence du masculin permet de conforter le caractère novateur et disruptif d'une marque en phase avec son époque.

Le concept plaît et le parc de magasins de la nouvelle marque a plus que doublé en 2010, passant de 11 à 26 points de vente.



« Un produit à 10€, dans un esprit mode, insolent et décomplexé

Nous faisons à la fois de la mode et du prix... C'est l'équilibre entre les deux qui fait que ça marche. Des petits prix sur des produits tendance permettent un achat compulsif, déculpabilisé et peu engageant. La cliente se fait plaisir.

Chez Undiz, on pense à notre cliente à longueur de journée. Ce n'est pas à elle de comprendre notre produit, mais à nous de la comprendre ! Elle a entre 15 et 25 ans, elle est pétillante, affirmée et veut se faire plaisir. Nous lui offrons la mode qu'elle attend. Nous sommes attentifs à la qualité des produits, valorisons ce qui est important et supprimons tout ce qui n'est pas indispensable, afin de tenir notre prix. Nous avons appris à faire des choix."

Marie Schott - Directrice Undiz

# undiz

## réinvente la lingerie

– Undiz –



Pour se donner les moyens de cette croissance rapide, Undiz a construit, en 2009, une organisation magasin qui lui permet de gérer les flux importants de produits et de clients induits par son business model. Elle standardise également les différents process clés, de l'accueil des clientes au traitement des colis et à la mise en rayons.

Undiz mélange les basiques aux teintes neutres, déclinées dans des couleurs qui claquent, et les collections saisonnières, aux imprimés atypiques. Des produits que les clientes peuvent mixer avec humour pour obtenir de multiples combinaisons, selon leur humeur.

La communication de la marque rompt avec les codes du secteur en s'appuyant sur des illustrations colorées. Onze égéries par saison accompagnent les collections. Drôles et décalées, elles sont réalisées par quatre illustrateurs dans des styles bien différents.



### Audace et exigence

La qualité des finitions, le choix des matières et l'attention portée aux clientes sont les valeurs fondatrices de la marque. Elles s'inscrivent dans chacune de ses collections.

# 1.2.3 séduit Eva

1.2.3, marque au positionnement haut de gamme accessible, a amorcé son évolution vers davantage de sensibilité aux tendances de la mode, avec des collections au style plus marqué. L'arrivée d'Eva Herzigova renforce sa visibilité, pour des clientes qui ont envie de tenues élégantes et abordables.

**1** 2.3 habille la femme active et citadine, une femme qui recherche l'élégance et la féminité à des prix raisonnables. 1.2.3, c'est aussi un état d'esprit : la recherche permanente de la qualité dans les matières et les coupes, un accueil chaleureux, des conseils attentifs et un haut niveau de service.

En 2009, la marque 1.2.3 a enregistré un chiffre d'affaires de 174,2 M€ HT, avec 180 magasins en France et 109 à l'international, dont 21 en franchises.

Cette année, le contexte a été peu favorable aux marques « haut de gamme ». 1.2.3 n'a pas su adapter son offre aux besoins des clientes et a souffert d'une baisse de fréquentation de ses magasins.

Le travail sur les collections a été initié fin 2009, avec davantage de flexibilité et de liberté dans leur construction pour intégrer une offre en réponse aux tendances. L'objectif est de proposer plus de produits mode, raffinés et faciles à porter.

## « Un positionnement haut de gamme à l'international

Nous sommes essentiellement implantés en Europe de l'Est, aux Emirats Arabes Unis et au Maroc. Dans ces pays, nous connaissons un succès important et sommes positionnés sur un marché plus haut de gamme qu'en France face à des concurrents locaux dont nous nous différencions fortement. L'image de la marque et le concept magasin doivent être identiques dans tous les pays où nous sommes implantés. Cependant, en République Tchèque et en Géorgie où nous ouvrons dans des bâtiments classés, nous tirons parti de lieux d'exception."

Frédéric Windal -  
Responsable des ventes export 1.2.3



### Festival International du Film de Marrakech

Présente au Maroc depuis 2005, 1.2.3 est pour la deuxième année consécutive le fournisseur des tenues officielles du Festival International du Film de Marrakech.



— 1.2.3 —

Tout en conservant un niveau général de prix adapté à son modèle économique, 1.2.3 vise à recruter de nouvelles clientes. L'introduction de produits d'entrée de gamme devrait convaincre d'autres types de clientes qui auraient ainsi un premier accès à la marque. Celle-ci reste reconnue pour ses services de conseil et d'accompagnement des femmes dans leur achat.

En 2009, les axes prioritaires définis pour 1.2.3 ont été :

- > réduire les engagements de stocks en cours de saison afin de préserver un budget qui permette à la marque de s'adapter aux tendances,
- > mettre en avant des collections davantage renouvelées,
- > développer la notoriété et la désirabilité de la marque,
- > redynamiser la mise en scène de l'offre magasins,
- > renforcer le positionnement de la marque et le parc de magasins sur les marchés export existants et conquérir de nouveaux pays.

Nouvelle égérie, Eva Herzigova accompagnera 1.2.3 dans sa conquête d'une femme moderne et mûre dans ses choix. Icône de la mode, elle exprime avec élégance et naturel le regard de la marque sur la féminité et la modernité. Elle créera également deux collections par saison, avec sa propre vision d'un prêt-à-porter haut de gamme et contemporain.

Particulièrement présente en Belgique et en Allemagne, 1.2.3 s'est aussi développée en franchises internationales.



### Dana Moraskova, actrice tchèque

1.2.3 adapte son offre et son marketing au pays où la marque est implantée.

« Eva Herzigova cristallise avec évidence l'élégance et la féminité de la marque »

Laurent Milchior  
Gérant Etam Développement





Etam a retrouvé le chemin de la croissance après avoir réorganisé son activité en Chine. Plusieurs concepts de marques répondent aux attentes d'une cliente jeune, sensible à une mode créative et réactive.

# Une dynamique de développement en

**A**près une période difficile, la situation du Groupe en Chine s'est inversée au second semestre 2008. La croissance s'est amplifiée tout au long de l'année 2009 pour aboutir à un chiffre d'affaires annuel de 277 M€ HT, en augmentation de 47,3%.

Le repositionnement des marques et la remise à plat systématique des méthodes de travail ont porté leurs fruits. Les trois enseignes phares ont confirmé au fil des mois la pertinence de leurs concepts : Etam (ville, élégance), Week-end (nature, féminité) et ES (jeune, active, campus). Une politique de prix plus agressive en a renforcé l'attractivité.

Les marques fondent leur expansion sur les deux leviers principaux que sont la créativité et la réactivité. La chaîne logistique a été revue intégralement, depuis la création par une équipe interne de stylistes jusqu'à la livraison en

magasins. Associée à une fréquence accrue de renouvellement des collections, elle permet aux marques d'Etam en Chine de répondre en permanence aux évolutions des tendances.

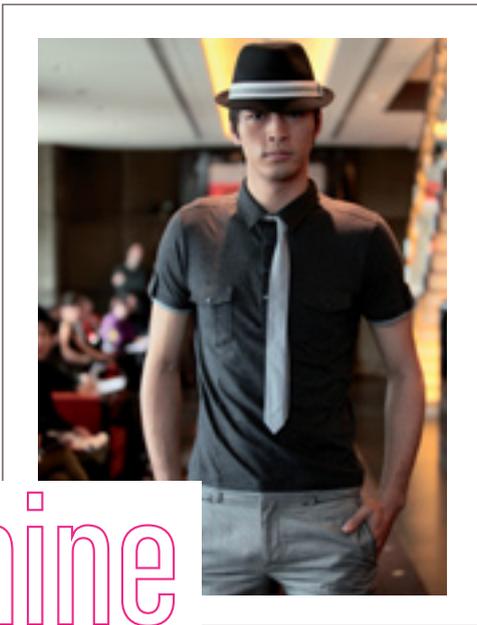
Les clientes sont au rendez-vous. Etam conçoit pour elles une mode fortement influencée par le Japon et la Corée, teintée des tendances européennes. S'y ajoute la « French touch » Etam, cool, décontractée et féminine. La presse chinoise a réservé un accueil très favorable aux collections en 2009, avec un nombre de parutions dans les médias multiplié par plus de 10 par rapport à 2008.

Fin 2009, les marques disposaient de 2 671 magasins, dont 540 ouvertures nettes dans l'année. Les anciennes surfaces sont progressivement renouvelées. Elles intègrent le nouveau concept Greenwich, initialement développé en France pour le prêt-à-porter et décliné pour les différentes marques d'Etam en Chine.

## « Nous mixons Asie et Occident avec une "French touch" Etam

La dynamique insufflée à l'organisation a permis aux équipes et aux process d'améliorer très sensiblement notre réactivité. Nous sommes capables aujourd'hui d'assurer le réassort de la moitié de nos produits en un peu moins de trois semaines. Pour répondre aux attentes du marché chinois, nous avons inventé notre propre façon de construire des thèmes. En Chine, la culture de la mode n'est pas la même qu'en Europe. Quand nous faisons référence aux années 60, les occidentaux comprennent. Ici, cela n'évoque rien ! Nos clientes sont jeunes et ne partagent pas nos références historiques. Avec nos équipes, nous avons conçu un apprentissage différent de la mode. Nos objectifs sont d'augmenter le chiffre d'affaires moyen à magasin constant sur nos marques principales, de continuer à gagner des positions dans les grands magasins et de faire évoluer nos marques de lingerie et pour l'homme."

Jean-Marie Fersing - Directeur général d'Etam Chine



Chine

Grâce à leurs performances commerciales, celles-ci gagnent des emplacements de meilleure qualité dans les grands magasins.

En 2009, Etam Chine a accentué sa présence sur le marché de la lingerie, encore modeste en volume. Une offre de produits différenciés est proposée, qui s'appuie sur des habitudes de consommation différentes de celles des marchés européens. La marque Ehomme de prêt-à-porter masculin a également entrepris une remise à plat de ses collections.

Parallèlement, le Groupe développe un parc de magasins d'usine qui permet de libérer les points de vente de leurs fins de stocks pour mettre en valeur les nouvelles collections.



Dans un contexte de communication globale de la marque Etam, Natalia Vodianova contribuera à sa montée en gamme en Chine. Son image est de plus en plus présente dans les points de vente et à travers des campagnes média.

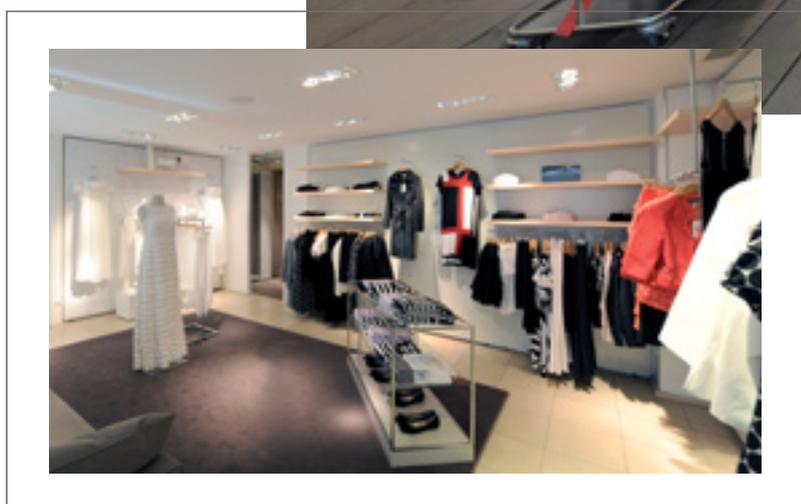


En cohérence avec le concept de chaque marque, les magasins mettent en scène la rencontre des collections avec la cliente. Les points de vente évoluent vers un nouvel esprit boutique, propice à une relation complice.

# Mise en scène...

Chez Etam, neuf magasins de prêt-à-porter ont été réaménagés au concept Greenwich, fin 2009. Son architecture, à la fois contemporaine et chaleureuse, crée une ambiance plus intimiste. Les premiers résultats sont satisfaisants et leur déploiement sera amené à se poursuivre.

En lingerie, le programme de rénovation se développe sous une forme adaptée du nouveau concept mis en place dans le magasin référence de la rue de Rennes à Paris. Les points de vente évoluent vers davantage de sensualité, avec un soin particulier accordé aux vitrines. En cours de réaménagement, celles-ci s'organisent autour d'un design plus épuré et laissent une large place aux visuels. Le merchandising, également réétudié, aménage au sein de chaque point de vente un parcours mettant en avant plus clairement les thèmes dont s'inspirent les collections.





Avec des couleurs chaudes et féminines, les magasins 1.2.3 adaptent les codes du luxe au modèle économique de la marque. Des matériaux nobles ont été choisis pour aménager un espace épuré et rendre les vitrines et les intérieurs de magasins plus attractifs.

Chez Undiz, les magasins affirment la rupture des codes, dans une ambiance aux antipodes de l'univers de la lingerie. La structure est très ouverte, avec de larges vitrines. À l'intérieur, c'est un format entrepôt qui laisse l'acier et le béton à découvert. Les couleurs sobres et tranchées dominent. Elles mettent en vedette les égéries illustrées et colorées. Le monde d'Undiz se démarque de l'intimité et de la féminité pour s'ancrer dans un lieu urbain au cœur de son époque, unisexé et décomplexé.

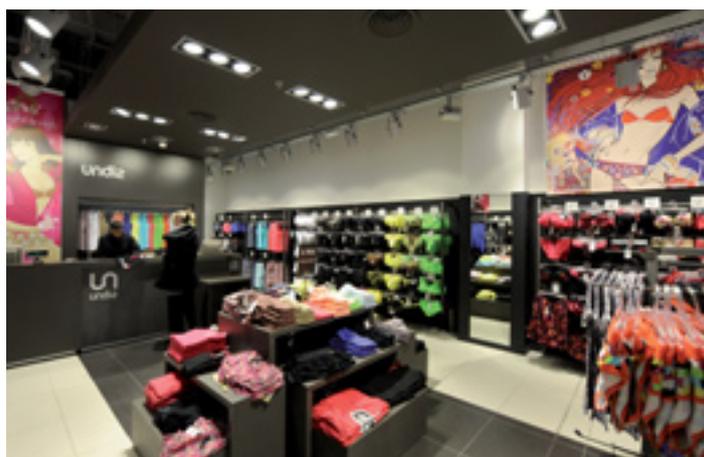


## « Nous aidons les clientes à oser »

Pour chaque thème, il existe une histoire que nous racontons à nos équipes. À leur tour, elles la transmettent aux clientes. Cette logique les invite à oser et nous les accompagnons dans cette démarche. Un essai raté peut générer une grande frustration...

Désormais, les hôtesses de vente passent moins de temps à la manutention et sont plus disponibles pour accueillir et conseiller les clientes. Les articles sont livrés, prêts à être disposés en rayons. Tout est en place lorsque les premières clientes entrent dans le magasin."

Enrica Ferrari - Responsable du mégastore lingerie et prêt-à-porter Etam de Paris Les Halles



Etam.com consolide sa logistique pour accompagner sa montée en puissance, tout en développant de nouvelles fonctionnalités au service des clientes.

# Etam et le e.commerce

**P**oint de vente électronique de la marque Etam, le site internet etam.com a connu une forte hausse de trafic en 2009. En réponse à une demande en expansion, une part des produits proposés sur etam.com est désormais gérée de manière spécifique, afin d'optimiser les ventes. Le site de vente en ligne joue aujourd'hui un rôle essentiel de vitrine de la marque. Il est régulièrement utilisé par les clientes afin de préparer un futur achat en magasin.

Etam.com s'adapte aussi aux potentialités de la téléphonie mobile. Il se décline sur la majorité des téléphones portables, qui sont autant de relais d'information et de création de trafic en magasin.

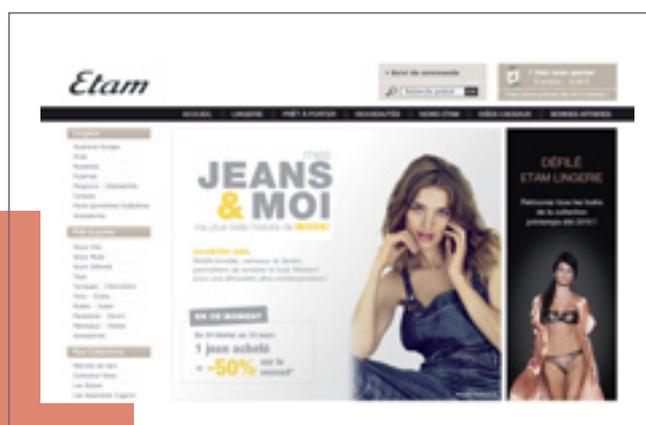
Accessible aujourd'hui en France, Italie, Espagne et Belgique, le site propose la livraison dans plus de 20 pays européens et vise encore d'autres pays.

Enfin, le programme d'affiliation d'Etam est un moteur important de trafic et de chiffre d'affaires. Il a été développé avec plusieurs centaines de sites partenaires, vecteurs de communication.

## « Ce sont nos clientes qui parlent le mieux de nos produits

Nous voulons développer une approche communautaire, en incitant les clientes à s'exprimer sur notre site. Lorsqu'une cliente commente son achat et souligne les attraits d'un vêtement, elle crée un imaginaire plus fort que notre propre discours, car elle l'ancre dans la réalité. En contrepartie, nous devons accepter la critique. Si elle est constructive, elle nous aidera à nous améliorer.»

David Horain - Responsable etam.com



# Cientes inspiratrices ...

— Cientes —

Cientes  
INSPIRATRICES

Etam et ses clientes, c'est une histoire d'amour. Elles ont un attachement très particulier à une marque que la plupart d'entre elles ont toujours connue. Les équipes d'Etam entretiennent une relation quotidienne et étroite avec les clientes. Elles sont au centre de toutes leurs attentions bien avant de pénétrer dans les magasins. Chacun, quel que soit son métier, met en scène les clientes avec un seul objectif : les satisfaire.



Collaborateurs  
INSPIRÉS



## collaborateurs inspirés\*!

*\* programme d'animation interne développé en 2009 pour mobiliser toutes les équipes d'Etam autour de la cliente.*

### Le plaisir

On crée du plaisir pour les clientes. Harmonie, couleur et forme : lorsque l'alchimie est là, l'achat se déclenche. C'est irrationnel et ludique..."

Isabelle Delastre  
styliste lingerie nuit

### La vie

Etam contribue à rendre la vie des femmes plus gaie. La marque accompagne leur évolution, elle a une histoire, elle est naturellement proche d'elles, libre, complice, généreuse..."

Nadine Caux  
directrice prêt-à-porter

### L'émotion

Nous mettons en valeur les qualités émotionnelles qui sont derrière le produit. Un achat de lingerie place nos clientes dans un équilibre particulier entre émotion et raison."

Hortense Motte  
responsable marketing lingerie

### L'impulsion

Nous aménageons pour la cliente le chemin le plus simple possible dans le magasin. Elle va croiser des produits coup de cœur qui vont la faire craquer..."

Murielle Wagner  
chef de produit prêt-à-porter

### Le confort

Nous voulons que la cliente trouve la qualité et le confort qu'elle attend jusque dans les créations les plus tendance. Cela passe par un contrôle permanent dans la mise au point des formes et l'utilisation des matières."

Béatrice Missistrano  
responsable qualité lingerie

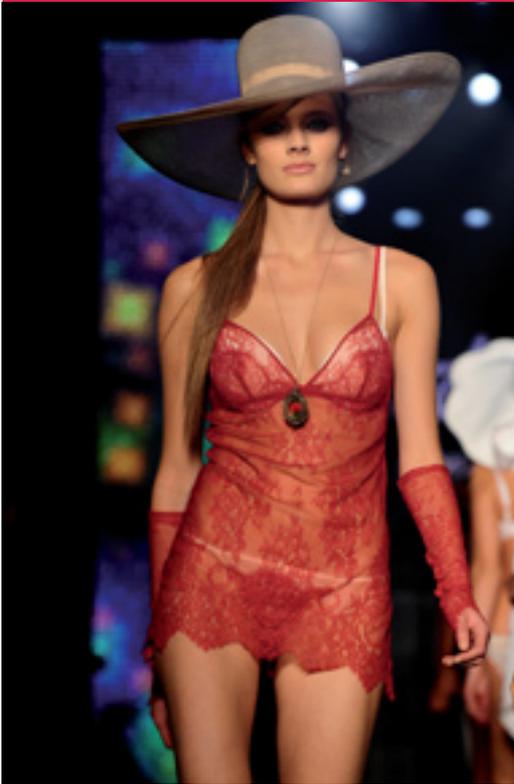




**Elles**  
**font la**  
**mode Etam**

## « Il nous faut toujours être à l'écoute, en mouvement et réactif »

Sarah Eustis - Directrice des achats  
et du style prêt-à-porter



Forte de son expérience dans un grand groupe américain de la distribution textile, Sarah a rejoint le groupe Etam début 2009. *“J’ai trouvé chez Etam une entreprise familiale, historique, française et humaine”*. Sa principale priorité a été de redécouvrir les fondements de la marque et de redéfinir, avec ses équipes, l’identité du style Etam. *“J’ai travaillé tout de suite sur le style et les méthodes. J’ai commencé par valider chaque pièce avec les chefs de produits. Aujourd’hui, nous partageons une vision commune”*. La marque a ainsi gagné en lisibilité. *“Les clientes suivent les tendances. Elles viennent chez nous pour les trouver, version Etam, et se sentir bien avec la mode”*.

Dans un second temps, l’importance a été donnée à la construction et à la mise en valeur de collections plus cohérentes. Un travail de fond a été réalisé sur l’itinéraire de la cliente en magasin, les vitrines, et le rapport entre les vitrines et le parcours. *“Nous continuerons à progresser en termes de réactivité logistique et opérationnelle, afin de proposer à nos clientes des offres fréquemment renouvelées et diversifiées”*.



## « L'esprit d'équipe est un accélérateur de création »

Florence Magnier - Directrice des collections et du marketing lingerie

À travers son expérience chez Etam, Florence a une vision complète des collections et une bonne connaissance des principaux marchés européens et de leurs différents segments. En 2009, elle s'est particulièrement impliquée dans une nouvelle segmentation de l'offre corseterie, afin de la rendre plus lisible aux yeux des clientes. Cette évolution s'est accompagnée de choix plus affirmés pour les couleurs et plus innovants pour les matières. *“Les collections lingerie 2009 ont été plus audacieuses et ont su intégrer des modèles porteurs d'image sans oublier le renouvellement des gammes de basiques. Le savoir-faire technique d'Etam reste une garantie de leur qualité”.*

Le segment « lingerie de nuit » répond aux attentes traditionnelles d'une partie de la clientèle ainsi qu'aux envies de modernité de nouvelles clientes. *“Les collections de vêtements d'intérieur ont également été retravaillées dans les coupes, les finitions, et*

*sous l'angle mode. Au centre des attentions d'Etam, la ligne maillot de bains a rencontré un succès significatif, particulièrement en Espagne”.*

Chaque saison, deux gammes de vêtements bio répondent à la demande croissante de clientes qui souhaitent acheter des produits au juste prix et qui respectent leurs convictions. *“En 2008, Etam Lingerie s'imposait comme la première enseigne offrant une ligne complète de vêtements de nuit et de corseterie issue du commerce équitable en partenariat avec la société Ekyog®, spécialiste sur ce marché. Ce développement de produits respectueux de l'environnement s'est accentué en 2009 avec la vente d'une ligne bio, au style ludique et universel, en partenariat avec la société Smiley World ☺®”.*

Florence a également contribué au travail engagé sur l'image de Natalia. *“Son déploiement tant en France qu'à l'international, et la distribution de ses créations pour Etam, sont des vecteurs de notoriété et de progrès pour la marque”.*



## « Nous nous réinventons en permanence »

Samar Vignals  
Chef de produit lingerie

Belgi encadre le style des collections prêt-à-porter d'Etam et se fait l'interprète de l'air du temps, de l'imaginaire des clientes et de l'identité de marque d'Etam. En communication permanente avec les stylistes et la direction achats-style, Belgi assure la cohérence des articles mis en avant. *"Nous réfléchissons sur le bon produit au bon moment. Cette année, nous étions extrêmement bien dans la tendance et nous avons eu beaucoup de parutions de presse. Je suis très fière pour Etam parce que tout le monde le dit, il y a un réel changement. C'est un parti pris et récompensé, très fort en termes de style et de repositionnement. Etam se recentre sur sa vraie identité".*

L'objectif est de maintenir et d'amplifier ces actions, de prendre les décisions sans retard. *"Les équipes sont très motivées. Pour nous, c'est un signe qui ne trompe pas. Mais il y en a un autre : voir nos collaboratrices porter les collections que nous avons conçues !"*

« **Observer, écouter, traduire, choisir...** »

Belgi Tarakcioglu - Coordinatrice de style prêt-à-porter

Chef de produits chez Etam Lingerie depuis 3 ans, Samar gère l'offre de corseterie sophistiquée. Cette gamme s'adresse à toutes les générations de femmes avec une lingerie de jour raffinée, pour un porté quotidien ou plus exceptionnel. *"Avec les stylistes, nous travaillons sur des cahiers de tendances, afin de pressentir les envies des clientes. Nous menons une recherche sur les matières (dentelles, broderies, matières au toucher soyeux...). C'est une phase préparatoire à la création. Puis les stylistes conçoivent les produits, qu'elles transmettent aux confectionneurs pour la mise au point des prototypes. Ensuite, c'est à nous de prendre des paris sur les ventes futures."*

Samar sait qu'il faut aller de plus en plus vite. *"Le marché est dynamique, très réactif. Il nous oblige à nous réinventer en permanence et à faire des choix plus affirmés. C'est très stimulant, d'autant plus que nous avons la chance d'avoir une équipe enthousiaste et une égérie qui magnifie nos produits !"*

La proximité avec le réseau de vente est plus intense. *"Des responsables de magasins et des chefs de régions, ayant une bonne connaissance des produits, nous communiquent régulièrement les remontées des clientes. C'est une source riche d'informations, qui nous aide à mieux répondre à leurs attentes"*.



Dans le cadre du programme Planète Etam, la responsabilité sociale et environnementale du Groupe s'articule autour de ses principales parties prenantes via quatre axes prioritaires : une politique de ressources humaines fondée sur les valeurs fondamentales d'Etam, une démarche d'achats responsables vis-à-vis des fournisseurs et partenaires, des actions pour l'environnement issues d'un bilan carbone, un engagement sociétal auprès d'associations à vocation humanitaire.



# Avancer ensemble

**L**e Groupe accorde une importance grandissante à la capacité de ses managers à faire vivre ses valeurs fondamentales. Pour progresser dans les échanges au quotidien, un système d'information en ligne e-RH a été développé entre le siège de Clichy et les magasins. Expérimenté sur une vingtaine de points de vente en 2009, il permet de gérer l'ensemble des données liées aux plannings, aux contrats, à la paie des collaborateurs. Il ouvre également des possibilités de formation par e-learning. Celles-ci apportent une solution concrète aux contraintes de distance et de lieux de réunions.

Des programmes conviviaux et interactifs seront proposés lors du déploiement du système e-RH en 2010. Ils favoriseront le développement des compétences, objectif essentiel de la politique sociale du Groupe Etam.

De manière générale, les actions de formation s'orientent autour de cinq axes prioritaires : favoriser une culture Groupe, renforcer le sens commercial, professionnaliser les métiers clés, développer des pratiques managériales communes et accompagner le changement. En 2009, 2 400 salariés du Groupe en Europe ont suivi 21 500 heures de formation, qui ont représenté 2,1% de la masse salariale.

Concernant la politique salariale, la reconnaissance de l'investissement personnel reste un principe fondamental. La quasi-totalité des collaborateurs ont une rémunération en partie liée à la réalisation d'objectifs.

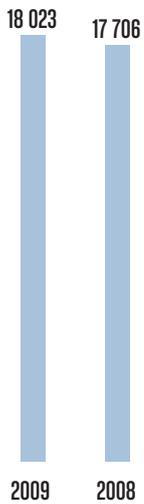
Le Groupe a réalisé une importante campagne de communication sur le recrutement. Elle met en scène de nombreux collaborateurs, présentés à travers un trait de caractère dominant. Intitulée « Osez votre personnalité », cette campagne insiste sur l'importance de la personnalité dans les critères de sélection, au-delà des diplômes. Un nouveau site Internet dédié au recrutement en est le support et stimule les candidatures.



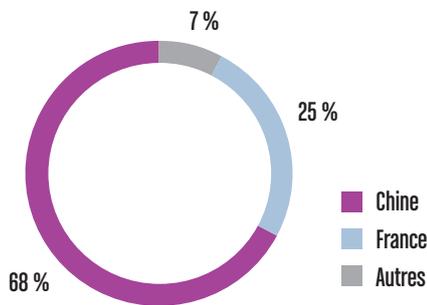


Dans un environnement qui évolue en permanence, le Groupe Etam souhaite placer chacun de ses collaborateurs en position d'atteindre ses objectifs. Sa politique de ressources humaines vise à attirer et à fidéliser les talents, en valorisant le développement des personnalités.

Effectif du Groupe Etam

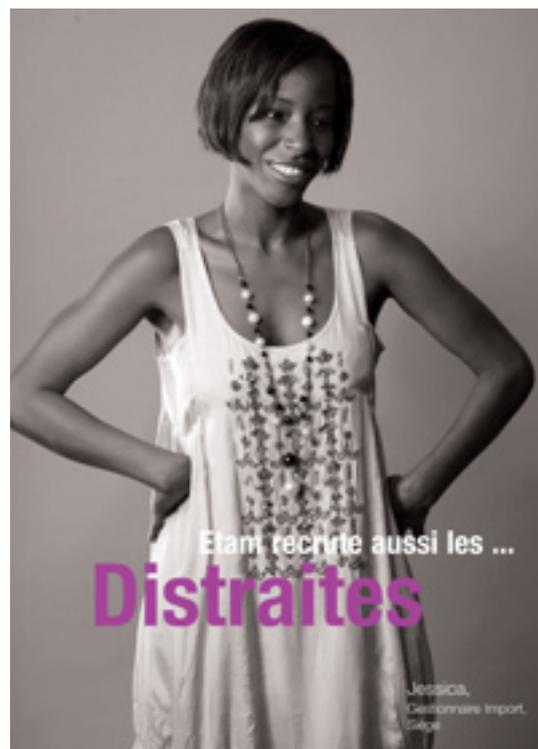


Répartition géographique



Comme chaque année, le Groupe Etam a accueilli une centaine d'étudiants en stage sur l'ensemble de ses métiers. Au-delà d'enrichir leurs compétences, cette expérience de la vie en entreprise a donné à certains stagiaires l'envie de poursuivre leur expérience au sein du Groupe.

Le Groupe a continué de mettre en œuvre un dialogue social constructif qui s'est traduit par la signature avec les représentants du personnel de plusieurs accords sur une large gamme de sujets.



# Un engagement durable

## Les Achats Responsables

La politique Achats Responsables s'est développée au sein du Groupe, sous l'impulsion d'un comité de pilotage composé des directrices d'enseignes et des directrices Achats des trois enseignes.

Soucieux de garantir le respect des droits de l'homme dans sa chaîne d'approvisionnement, le Groupe Etam adhère à la Business Social Compliance Initiative (BSCI). À ce titre, il s'engage à faire réaliser des audits des sites de production de ses principaux fournisseurs par des cabinets extérieurs indépendants, accrédités par les Social Accountability Accreditation Services (SAAS). Plusieurs vagues d'audit ont déjà été réalisées. Les fournisseurs non conformes sont assistés dans la mise en conformité de leurs usines, grâce aux formations dispensées par la BSCI notamment, et font l'objet d'un audit de suivi six mois à un an après l'audit initial.

Au-delà des audits, la sensibilisation des équipes est un axe principal de la démarche du Groupe. Toutes les équipes achats ont été formées à cette démarche, soit plus

### « Le Groupe Etam veut bâtir une approche structurée en matière de responsabilité sociale et environnementale

En 2009, l'accent a été mis sur la formation des collaborateurs, notamment des équipes achats. Ils ont désormais à leur disposition des outils sur les achats responsables : des « fiches pratiques » ont été développées sur les sujets incontournables (règlement européen REACH, prévention du travail clandestin, labels écologiques...), de même qu'une liste de points essentiels à valider avant d'entamer toute collaboration avec un fournisseur. Naturellement sensibles aux problématiques éthiques, nos équipes sont désormais mieux armées pour répondre aux enjeux de responsabilité sociale et environnementale. Il en est de même pour nos fournisseurs. La finalisation du Bilan Carbone a également marqué l'année 2009. Nous poursuivrons et amplifierons les actions déjà lancées. La définition et la mise en œuvre de mesures de réduction de l'empreinte carbone sera un chantier important."

Fanny Garcia - Coordinatrice Développement Durable



# vis-à-vis des parties prenantes externes

de 100 personnes en 2009. Elles ont désormais à leur disposition des outils qui leur permettent de mieux intégrer les dimensions sociales et environnementales dans leur métier. Une lettre interne sur les achats responsables est également diffusée chaque mois dans l'ensemble du Groupe.

Le Groupe consolide désormais l'ensemble des données relatives à sa démarche achats responsables sur son système informatique de gestion afin de disposer d'un véritable outil de suivi de la performance sociale, environnementale et qualité de ses fournisseurs de marchandises. Cette approche aborde également de manière croissante les achats non marchands (transport, équipements, informatique, bureautique, etc.). Les appels d'offres intègrent de plus en plus systématiquement les critères sociaux et environnementaux.

## L'environnement

Un Bilan Carbone a été réalisé sur l'ensemble des sites en France, selon la méthode développée par l'ADEME, compatible avec la norme ISO 14064 et l'initiative GHG Protocol. Ce diagnostic des émissions de gaz à effets de serre couvre l'ensemble de la chaîne de valeur Etam, puisqu'il prend en compte les émissions globales (« scope 3 » du GHG Protocol).

Un Comité Environnement a été créé. Il se compose de collaborateurs seniors multi-enseignes et d'un directeur issu du comité de direction. Il analyse les résultats du Bilan Carbone, définit les objectifs d'Etam en la matière et assure la mise en œuvre d'un plan de progrès et d'outils de suivi. Les principaux chantiers concernent la gestion des livraisons, le parc de magasins et l'éco-conception des produits. En 2009, l'ensemble des collaborateurs a été sensibilisé à l'impact environnemental des activités, à travers plusieurs vagues de communication.



### Fatou Kébé

Le Groupe Etam va aider Fatou Kébé, jeune créatrice de lingerie en perles, à installer un site de production au Sénégal.

## Une mode responsable à la portée des clientes

Sensible à l'intérêt grandissant des clientes pour une mode responsable, les enseignes réfléchissent à la manière d'intégrer toujours plus de produits écologiques et équitables dans leurs collections. En 2009, Etam a développé plusieurs gammes de lingerie en coton bio et en coton recyclé. 1.2.3 a lancé une ligne d'accessoires éthiques, réalisés dans des ateliers solidaires avec la société Zaza Factory.

Par ailleurs, les responsables de magasins sont progressivement formées aux enjeux de la responsabilité sociale et environnementale. L'objectif est d'assurer le relais de la politique du Groupe en magasin et de mieux répondre aux sollicitations des clientes.



### Voitures hybrides

Le Groupe Etam a choisi d'équiper tous ses chefs de région de voitures hybrides essence-électricité, afin d'en réduire la consommation et les rejets de CO<sub>2</sub>.



## Un engagement sociétal

Le Groupe a structuré ses dons de produits autour de l'Association du Don en Nature (ADN), concept décliné de l'initiative « Gift in Kind », née aux Etats-Unis. ADN centralise des dons et les redistribue ensuite à un ensemble d'associations à but social (Emmaüs, Petits Frères des Pauvres, Secours Catholique, entre autres) auprès desquelles elle a recensé des besoins concrets. 10 000 pièces de lingerie Etam et Undiz et 10 000 articles 1.2.3 ont ainsi été donnés en 2009. Les actions se poursuivront en 2010 avec le prêt-à-porter Etam.

Dans le même ordre d'idée, le partenariat avec la mairie de Clichy (ville où le siège du Groupe est implanté) a été renouvelé, afin d'aider des jeunes en difficulté d'insertion à préparer leur recherche d'emploi.

Le Groupe Etam a aussi accordé son soutien aux femmes qui entreprennent, par l'intermédiaire de l'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE), organisme de micro-crédit. À l'occasion de la Journée de la Femme, 5% du chiffre d'affaires du samedi 7 mars 2009 en France ont été remis à l'ADIE, soit un chèque de 100 000 euros. Cette somme a permis d'aider des femmes à concrétiser leurs projets. L'opération sera renouvelée en 2010.





Etam recrute aussi les ...  
**Rock'n'roll**

Laure,  
Hôteesse de vente,  
Nice



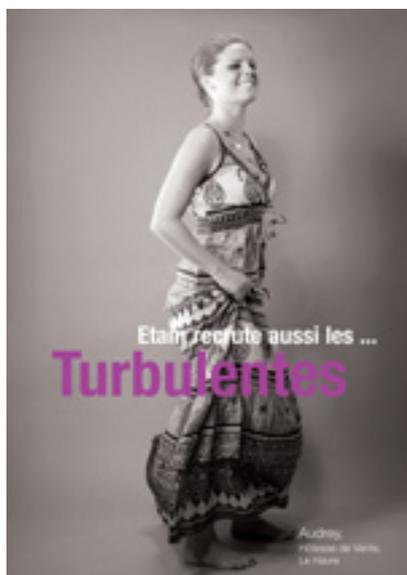
1.2.3 recrute aussi les ...  
**Déterminées**

Alice,  
Chef de produit,  
Orléans



Etam recrute aussi les ...  
**Modeuses**

Jill,  
Hôteesse de vente,  
Nice



Etam recrute aussi les ...  
**Turbulentes**

Audrey,  
Hôteesse de vente,  
La Havre



1.2.3 recrute aussi celles ...  
**qui assurent**

Séphanie,  
Responsable de Magasin,  
Paris



Etam recrute aussi les ...  
**Ingénues**

Léa,  
Responsable Accessoires  
et Magasin,  
Paris



Etam recrute aussi les ...  
**Effrontées**

Agnès,  
Hôteesse de vente,  
Nice



Etam recrute aussi les ...  
**Malicieux**

Thierry,  
Directeur Commercial,  
Nice





**ETAM**  
DÉVELOPPEMENT

Siège social :  
67-73, rue de Rivoli -  
75001 Paris - France

Siège administratif :  
57-59, rue Henri Barbusse  
92110 Clichy - France

Conception éditoriale,  
rédaction et réalisation :  
Département  
Communication Financière /  
Luc-Michel Gorre Conseil  
Editorial / Ethane.

Ce rapport a été  
imprimé sur un papier  
provenant de forêts  
gérées durablement.





[www.etamdeveloppement.com](http://www.etamdeveloppement.com)  
[www.1-2-3.fr](http://www.1-2-3.fr)  
[www.etam.com](http://www.etam.com)  
[www.undiz.com](http://www.undiz.com)