

MODE & DIGITAL

*Guide pratique
à destination des dirigeants
des PME-ETI de la mode*

Numéro spécial #Mai2018

bpifrance

le
LAB

CULTIVEZ VOTRE DIFFERENCE !
Singularité et authenticité à l'ère du digital

SE TRANSFORMER
au service de l'expérience client

CONSTRUIRE SA PLATEFORME DE MARQUE
Témoignages et bonnes pratiques

LE DIGITAL :
MENACE OU OPPORTUNITE
pour le secteur de la mode ?

Sommaire

EDITO

3 **Digital: menace ou opportunité?**

Les acteurs de la mode

5 **face au digital**

Le client au coeur de la

9 **transformation digitale**

Cultiver sa différence

15 **à l'ère du digital**

Se transformer en cohérence

19 **avec son identité de marque**

Comment construire

23 **sa plateforme de marque**

Quelques bonnes pratiques

27 **et témoignages**



Edito

A qui s'adresse ce magazine ?

Nous nous adressons à vous, dirigeants de marques de mode. L'objectif est de vous aider à y voir plus clair dans la façon de mener votre transformation digitale, en tenant compte des spécificités de votre secteur d'activité.



Le digital : menace ou opportunité pour le secteur de la mode ?

Les entreprises de la mode traditionnelles font face à de nombreux défis : concurrence des pays à bas coûts de production, montée en puissance du *low cost* et de la *fast fashion*, développement des *pure players*, etc. Ces différentes dynamiques ont contribué à profondément modifier l'univers concurrentiel de ce secteur et à redéfinir les attentes des consommateurs. Dans un tel contexte, les acteurs de la mode ne peuvent plus conduire leur activité comme ils le faisaient jusqu'à maintenant. Le digital les confronte à une question fondamentale : comment se différencier, au service de l'expérience client ?





LES ACTEURS DE LA MODE FACE AU DIGITAL



Les acteurs de la mode prennent conscience de l'urgence à se transformer...

Les entreprises de la mode ont aujourd'hui conscience du potentiel que représente la révolution digitale pour leur activité, ne serait-ce qu'en termes de visibilité et d'accès au plus grand nombre...

« Pour nous, le digital représente l'opportunité de présenter l'ensemble de nos 14 000 références, ce qu'aucun de nos distributeurs n'est capable de faire. » **(Dominique Seau, Président du Groupe Eminence).**

« Auparavant, nos campagnes sur les panneaux publicitaires avaient une audience très parisienne. Aujourd'hui, le digital nous permet de toucher une audience globale. » **(Rachel Chicheportiche, Présidente de Jérôme Dreyfuss).**

...mais reconnaissent également le retard qu'elles ont pris dans leur transformation.

« Il était temps que nous nous lancions dans le e-commerce. On voit aujourd'hui certaines PME qui ne le font toujours pas ; le jour où elles vont commencer, elles vont devoir investir plus, pour faire face à la multiplication des acteurs et de la concurrence sur internet ». **(Philibert Carminati et Thomas Gueguen, Directeur financier et Directeur e-commerce d'Armor-Lux).**

« Il n'est peut être pas trop tard, mais à un moment ce le sera. Il y a une urgence vitale pour beaucoup d'entreprises de la mode à rattraper le retard ». **(Dominique Seau, Président du Groupe Eminence).**





...mais le secteur présente de fortes résistances à la transformation

Deux difficultés principales viennent entraver la capacité des acteurs de la mode à conduire leur transformation digitale.

Premièrement, le fait d'avoir pendant longtemps confondu création et innovation, les faisant passer à côté de certains virages technologiques.

« La mode a un piège. Elle est un champ privilégié de la création, ce qui peut l'amener à s'imaginer qu'elle n'a pas à se préoccuper de l'innovation »¹. **(Pascal Morand, Président exécutif de la Fédération de la Haute Couture et de la Mode).**

« Dans la mode, les process sont encore très artisanaux, que ce soit dans la définition des plans de collection, des prix, ou encore dans la gestion de la logistique ». **(Claire Bretton, Co-fondatrice de Daco)**

En second lieu, le digital peut apparaître comme un simple outil, qui peut sembler moins noble et moins fondamental que l'acte créatif.

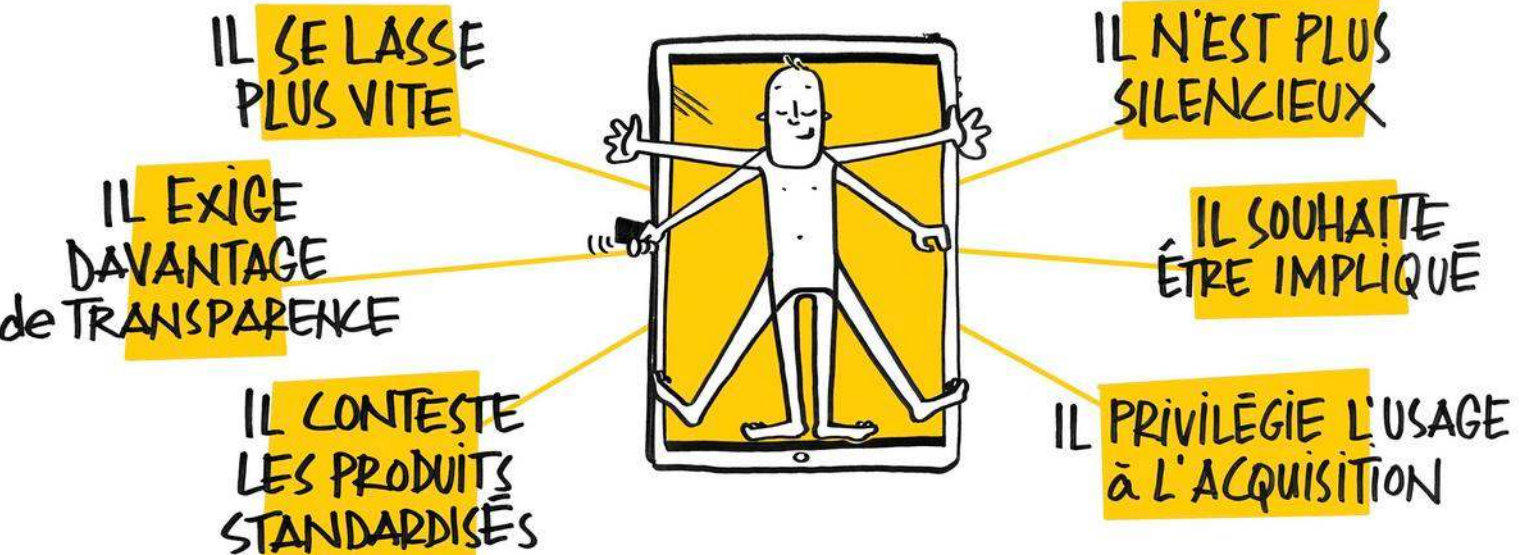
« L'une des principales difficultés dans la conduite de la transformation digitale, c'est de faire adhérer le créatif à quelque chose de nouveau, dont on ne connaît pas les tenants et les aboutissants. C'est un long cheminement pour une boîte créative ». **(Rachel Chicheportiche, Présidente de Jérôme Dreyfuss).**

1-Source : Fédération, Le magazine des marques de mode françaises, numéro 01 septembre 17.



LE CLIENT AU COEUR DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

L'HOMO NUMERICUS



L'émergence d'un nouveau consommateur, devenu plus actif et exigeant

Le contexte digital a favorisé l'apparition d'un nouveau consommateur, l'*homo numericus*.

C'est sans doute la perturbation la plus importante à laquelle doivent faire face les acteurs de la mode : mieux informé et ayant accès à une offre de plus en plus riche grâce aux outils digitaux, le client est devenu plus exigeant et plus impatient dans ses relations avec les marques. Sa façon de raisonner, d'acheter ou de communiquer est transformée par le numérique.

L'homo numericus :

- se lasse plus vite et désire toujours plus de nouveautés,
- conteste les produits standardisés et attend davantage de personnalisation,
- exige davantage de transparence, sur les processus de fabrication comme sur les prix pratiqués,
- n'est plus silencieux : il exprime sa satisfaction comme son mécontentement,
- souhaite être impliqué dans le processus créatif de l'entreprise,
- privilégie l'usage à l'acquisition (même si cette tendance est encore minoritaire dans le secteur de la mode).





Mettre le client au cœur de la transformation

Les marques les plus performantes sont celles qui ont su s'adapter à ce nouveau consommateur, en concevant leur offre en termes d'usage et non plus seulement en termes de produit.

« Le digital, c'est avant tout l'expérience client. 80 % des réflexions doivent se concentrer sur l'expérience client : comment je livre en un jour, comment j'organise un retour... Le reste, ce n'est que de la tuyauterie ».
(**Joël Sraer, Directeur Général Adjoint d'A.P.C Holding**).

Conduire sa transformation digitale ne se réduit donc pas à la simple digitalisation du processus de vente ; c'est une réflexion plus globale sur l'expérience que ses clients vivent au contact de sa marque.

C'est un changement considérable : traditionnellement, les marques de mode se focalisaient sur l'avant-vente, dans l'objectif de séduire le consommateur et de l'amener à acheter. Aujourd'hui, elles doivent non seulement capter son attention dans un contexte d'offre pléthorique, mais s'assurer également de la qualité de son expérience à chaque étape de la relation, y compris dans la phase après-vente: livraison, SAV, retour, etc. Pour que cela soit possible, il faut remettre la satisfaction des besoins clients au cœur de la stratégie de l'entreprise. La transformation digitale est une révolution au moins autant culturelle et organisationnelle que technologique.

Sources : The most successful brands focus on users – not buyers, Mark Bonchek, Vivek Bapat, Harvard Business Review, 7 février 2018 ; La transformation digitale : le défi ultime de l'industrie de la mode, Roger Lay, Deloitte Digital Suisse, 2018.

L'expérience client au centre de la chaîne de valeur de la mode

Les opportunités de digitalisation sont très nombreuses dans le secteur de la mode. Comme le montre le schéma de la page suivante, c'est l'ensemble de la chaîne de valeur qui est touchée par la révolution digitale : de la création à la distribution, en passant par la fabrication et la communication. Chacune de ces étapes peut être optimisée et enrichie à travers le digital. Mais le digital n'est pas une fin en soi ; il n'est qu'un moyen au service d'une problématique business. Si demain, toutes les PME et ETI de la mode ont un ERP, un site de e-commerce et un community manager, ce n'est pas pour autant qu'elles auront adapté

leur positionnement au contexte digital. C'est l'expérience client qui doit guider les marques de mode dans leur transformation digitale.

« Le digital doit permettre de gagner du temps sur des segments peu visibles par le client, pour se reconcentrer sur des étapes à haute valeur ajoutée pour lui » (Claire Bretton, Co-fondatrice de Daco)

C'est en s'interrogeant sur ce qu'elles veulent faire vivre à leurs clients que les marques de mode pourront faire du digital un levier de différenciation.



Claire Bretton,
Co-fondatrice de **Daco.**

Créée en 2016, Daco propose un outil qui permet de comparer l'offre, les prix et les stratégies de promotion de ses concurrents dans l'univers de la mode et du retail.



Le digital permet d'optimiser chacun des maillons de la chaîne de valeur de la mode, au service de l'expérience client.



**CULTIVER SA DIFFERENCE
A
L'ERE DU DIGITAL**



Le contexte digital pousse à la singularité...

« Le digital conduit à revoir son univers de marque, cela revient donc à toucher à la création même, à revenir à la genèse : c'est un prétexte pour s'interroger sur son positionnement. » (Rachel Chicheportiche, Présidente de Jérôme Dreyfuss).

Parce qu'il modifie profondément l'univers business de la mode, le digital constitue pour tout dirigeant l'opportunité de se reposer des questions en termes de positionnement de marché.

La différenciation est un impératif à l'ère du digital, pour pouvoir capter l'attention parmi une offre surabondante, et créer de l'engagement. Le contexte digital oblige donc à (re)poser sa vision en tant que dirigeant, c'est-à-dire à formaliser ce que l'on veut que sa marque soit dans 5 ans et à redonner du sens. Les marques de mode françaises jouissent de ce point de vue d'un atout considérable : elles sont par nature « inspirationnelles », elles véhiculent un ensemble de valeurs et une symbolique qui dépassent la simple utilité du produit (le glamour, la performance, l'éthique, etc.).

Aujourd'hui, entrer dans une guerre des prix avec des marques comme Zara, H&M ou Primark serait suicidaire pour une entreprise de mode française. Il faut donc se singulariser autrement : par les valeurs que l'on porte, par la qualité et l'esthétique de ses produits, par la proximité que l'on entretient avec ses clients.



...et à l'authenticité

Dans un monde digital, où tout est plus transparent, plus rapide et plus intense, il faut faire des choses auxquelles on croit profondément.

Toutes les marques de mode n'ont pas vocation à faire du « *Made in France* » ou à créer une relation d'intimité avec leur communauté. Cela dépend de ce qu'elles veulent et peuvent porter sur le long terme. Se singulariser, c'est également reconnaître et assumer que l'on a des « non-clients ».

« A.P.C. a une base de clients très exigeante qui nous impose de cultiver notre différence et de ne pas céder aux effets de mode. Conserver cette exigence requiert une collaboration très forte entre le digital et l'image : c'est un effort de coordination très important. »

(Joël Sraer, Directeur Général Adjoint d'A.P.C. Holding).

Avoir un territoire de marque distinctif est une force pour une entreprise de la mode ; mais cela comporte également des engagements vis-à-vis de ses clients et plus largement de sa communauté, sur ce que la marque peut et ne peut pas faire. D'où l'importance, avant de se lancer dans une démarche de transformation digitale, d'avoir clarifié et formalisé son territoire de marque.



água
Fastio
SERRA DO GERÉS



SE TRANSFORMER EN COHERENCE AVEC SON IDENTITE DE MARQUE



Reposer sa plateforme de marque...

L'actif le plus stratégique d'une entreprise de mode, c'est sa marque, et ce qu'elle véhicule en termes de valeurs, de promesses et d'imaginaire.

Elle doit donc être au cœur du projet de transformation digitale, car c'est dans sa marque que l'on définit qui l'on est, à qui l'on s'adresse et ce que l'on veut faire vivre à ses clients. Sans territoire de marque clairement identifié, le risque est de multiplier les petites actions de transformation, mais sans lien entre elles, sans projet cohérent.

La stratégie de transformation doit être construite en conformité avec ce qu'est sa marque aujourd'hui et ce que l'on veut qu'elle soit demain. Le contexte digital est donc une invitation à (re)poser sa plateforme de marque. La plateforme de marque est un document synthétique qui permet de définir et de formaliser l'identité de sa marque et de la partager. C'est à la fois une photographie de l'existant et un fil conducteur pour déterminer ce que sera sa marque dans le futur.

Sources : Qu'est-ce qu'une plateforme de marque ? - Agence du patrimoine immatériel de l'Etat ; La marque, Chantal Lai, Isabelle Aimé, Dunod, 3ème édition, 2017.

LE DIGITAL

une opportunité pour enrichir sa plateforme de marque



**UNE OPPORTUNITÉ
POUR LA
QUESTIONNER
ET TESTER
SA PERTINENCE**

Les valeurs que je porte
répondent-elles toujours
aux attentes de la société ?
La cible que j'adresse
a-t-elle évolué ?

**UNE OPPORTUNITÉ
POUR LA
NOURRIR**

À travers l'ensemble
des interactions
que la marque peut engager
avec sa communauté.

...et en faire un outil de pilotage stratégique pour sa transformation

La plateforme de marque :

- permet de tangibiliser ce qu'est sa marque, afin de pouvoir le partager à la fois en interne, auprès de ses collaborateurs, et en externe. C'est un levier d'engagement.
- permet de déterminer à quelle cible sa marque s'adresse, et quels sont les meilleurs moyens pour l'atteindre.
- invite à s'interroger sur la justesse de son positionnement, dans un monde en profond bouleversement.

« Dans un monde idéal, j'aimerais bien internaliser le community management. Mais aujourd'hui les réseaux sociaux ne sont pas un chantier stratégique pour nous : Eminence est une marque qui s'adresse aux gens de 50 ans et plus et la fréquence de posts n'est pas la même que pour Etam par exemple, qui vise une cible plus jeune » **(Dominique Seau, Président du Groupe Eminence).**

« Aujourd'hui, il y a de plus en plus de consommateurs qui ont un besoin croissant de transparence, de qualité, de comprendre ce qu'ils achètent [...]. Les marques qui ne jouent pas le jeu sont vouées à disparaître. » **(Geoffrey Bruyère, Co-fondateur de BonneGueule).**



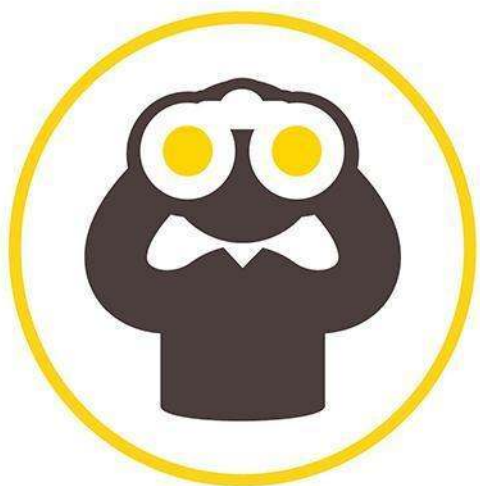
Dominique Seau,
Président du
Groupe Eminence



COMMENT CONSTRUIRE SA PLATEFORME DE MARQUE

Les différentes composantes d'une plateforme de marque

Exemple avec Le Chemiseur, marque en ligne de chemise sur-mesure, créée en 2014.



▲ Vision :

Manière dont la marque considère son marché, et plus généralement son environnement.

Le Chemiseur : la logique de surproduction et de gaspillage qui caractérise l'industrie du prêt-à-porter est aujourd'hui dépassée.

▼ Mission :

Rôle que la marque se donne sur son marché. C'est sa raison d'être.

Le Chemiseur : amener les hommes du prêt-à-porter vers le sur-mesure.

Sources : Qu'est-ce qu'une plateforme de marque ? Agence du patrimoine immatériel : La marque, Chantal Lai, Isabelle Aimé, Dunot, 3ème édition 2017.





▲ Cible(s) :

Public(s) que la marque souhaite atteindre et auprès duquel elle souhaite réaliser sa mission.

Le Chemiseur : les hommes qui ont envie de sur-mesure, mais sans être des experts de la mode et qui ont besoin d'être guidés dans cette démarche.



▼ Promesse :

Ce que la marque promet d'apporter en termes de bénéfices. C'est un engagement auprès de ses cibles.

Le Chemiseur : rendre accessible le sur-mesure au plus grand nombre et le simplifier, en prenant les mesures sur la chemise et non sur le corps.



◀ Valeurs :

Ce sont les principes cardinaux de la marque, qui vont fonder sa culture et ses actions.

Le Chemiseur : simplicité, personnalisation, qualité, durabilité.

Les composantes de la plateforme de marque de Le Chemiseur que nous présentons ici sont issues de notre propre analyse, à partir d'un entretien réalisé avec son fondateur, Jan Schutte.



La plateforme de marque doit être construite en conformité avec sa vision



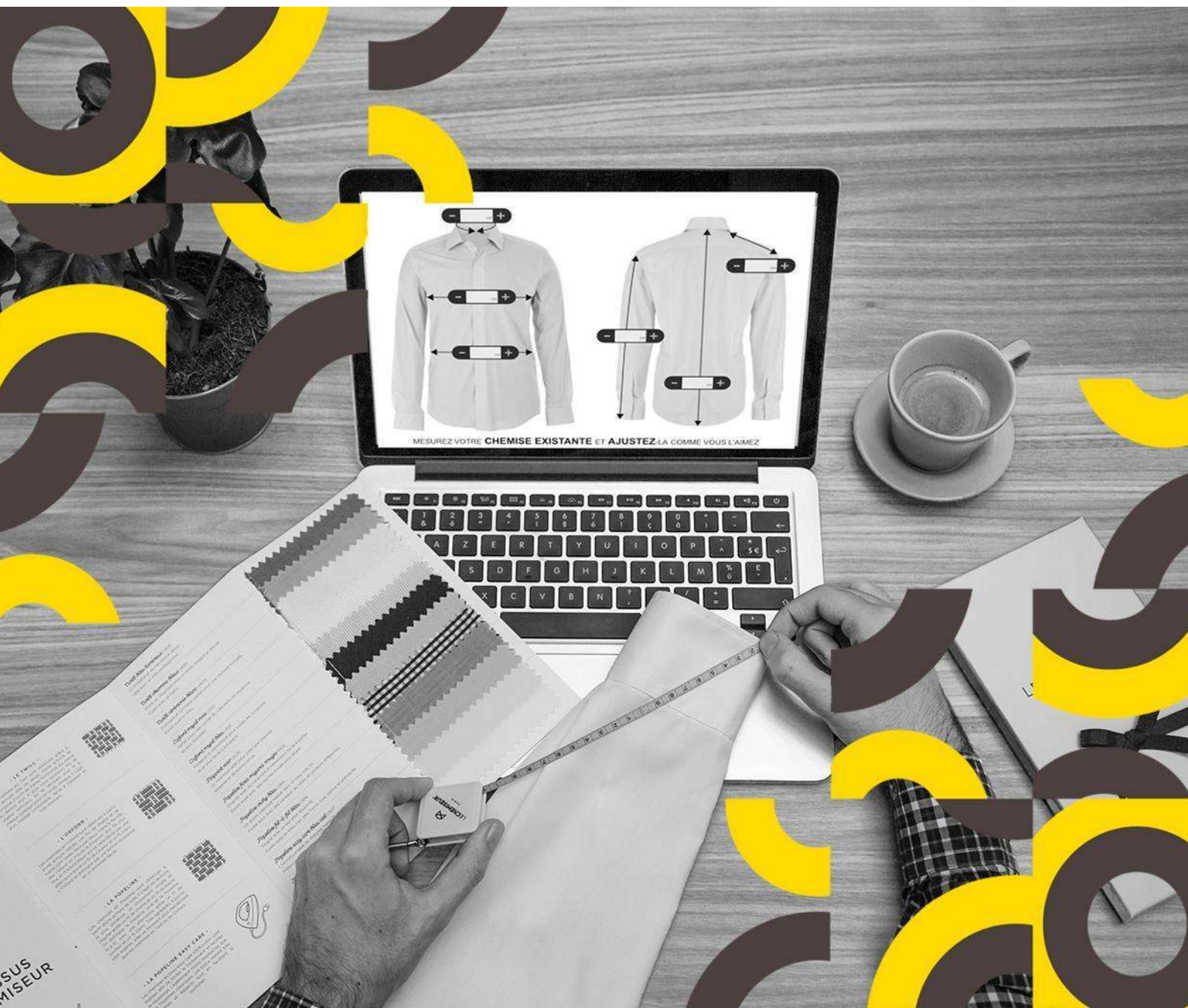
onstruire sa plateforme de marque n'est pas un exercice abstrait : il ne faut pas donner l'impression de simplement jouer sur les mots.

Ce sont des engagements forts et tangibles auprès de ses clients. Ce qui doit apparaître dans sa plateforme de marque, c'est l'expérience que l'on souhaite faire vivre à ses clients. Pour définir sa plateforme de marque, c'est-à-dire pour formaliser ce qu'est sa marque aujourd'hui et ce qu'elle sera demain, il faut donc s'appuyer sur sa vision stratégique.

Plusieurs questions permettent de poser sa vision :

- **A quoi ressemblera mon secteur d'activité dans 5 ans ?**
- **Le segment que j'occupe sera-t-il toujours porteur de valeur dans 5 ans ?**
- **Comment mon offre se différencie-t-elle de celle de mes concurrents et comment maintenir cette différence ?**
- **Mes concurrents seront-ils toujours les mêmes dans 5 ans ?**

C'est en posant sa vision et sa plateforme de marque que l'on pourra décider des grands axes de sa transformation à l'ère du digital. On le voit, ce n'est pas qu'une question d'outils : c'est une question de positionnement, au service de l'expérience client.



MARQUES DE MODE ET DIGITAL : QUELQUES BONNES PRATIQUES A AVOIR A L'ESPRIT





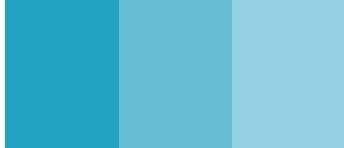
1- Trouver le bon équilibre entre internalisation et externalisation des compétences

Joël Sraer, Directeur Général Adjoint d'A.P.C. Holding.

« Si la solution digitale que nous souhaitons développer est une fonction clé pour l'entreprise, je préfère l'internaliser, c'est-à-dire recruter et former des collaborateurs pour conduire ce projet en interne. Cela devient alors un actif pour notre entreprise [...]. En revanche, les activités de développement web et de back office ne sont pas internalisées : les outils évoluent très vite dans ce domaine ».

Geoffrey Bruyère, Co-fondateur de BonneGueule.

« La gestion du développement web était une brique trop lourde à porter en interne au début ; nous l'avons donc externalisée [...]. Maintenant, on commence petit à petit à réintégrer certaines compétences, pour gagner en agilité sur de petits développements. »



2- Assurer un mix dans la composition de ses équipes digitales

Dominique Seau, Président du Groupe Eminence.

« C'est très important que l'équipe e-commerce ne soit pas une verrue, composée de gens totalement extérieurs, qui ont tous 25 ans de moins que la moyenne de la société et que l'on pourrait considérer comme un corps étranger [...]. Nous avons réalisé un maillage entre les compétences des collaborateurs qui connaissent le métier et l'organisation, et des spécialistes de webmarketing, recrutés à l'extérieur [...].

Et cette structure est dirigée par quelqu'un de l'interne, qui a pris des risques et a fait l'effort de se reconverter, appuyé par un spécialiste du e-commerce aux 4/5e, qui amène les compétences techniques nécessaires. »



3- Prendre en compte les craintes exprimées par son réseau de distributeurs traditionnels

Philibert Carminati et Thomas Gueguen, Directeur financier et Directeur e-commerce d'Armor-Lux.

« La conduite du changement n'est pas à négliger parce qu'il peut y avoir de nombreuses résistances du côté des réseaux de distribution traditionnels [...]. Il est nécessaire d'avoir une vision de groupe, afin que le développement du Digital ait un effet d'entraînement sur les autres réseaux de distribution traditionnels plutôt que d'être

perçu comme une concurrence interne [...]. Afin de lever ces freins, nous veillons à appliquer la même politique de prix sur internet et dans notre réseau de boutiques : les mêmes animations commerciales, les mêmes offres promotionnelles ».



4- Penser sa stratégie online / offline de manière globale

Dominique Seau, Président du Groupe Eminence.

« Il est très important de ne pas regarder la rentabilité de sa stratégie e-commerce uniquement en vase clos [...]. Il faut le voir comme un investissement global : à l'ère des smartphones, le e-commerce n'est pas un canal de distribution séparé des autres. Si vous n'êtes pas visible et bien référencé sur internet, cela peut vous mettre en péril sur le offline [...]. »

[Nous être lancés dans le e-commerce] nous permet également de mieux répondre aux besoins de nos partenaires [...]. Les grands distributeurs sont eux-mêmes en pleine mutation, et ils ont besoin d'interlocuteurs qui les aident à réfléchir à leur stratégie digitale. Si vous n'êtes pas capable d'échanger avec eux sur leur projet digital, vous êtes un fournisseur non prioritaire. »



Bpifrance Le Lab remercie les marques qui ont partagé leurs photos pour la publication de ce guide :

©**A.P.C.** page 2;
©**Armor-Lux/Andia** pages 5,15;
©**BonneGueule** page 2;
©**Claire Bretton/Daco** page 13;
©**Dominique Seau/Groupe Eminence** page 22;
©**Jérôme Dreyfuss** page 28;
©**Le Chemiseur** pages 24,25, 27;
©**Make My Limonade/Laurence Revol** pages 4,8,18, 34;

Les auteurs tiennent à remercier les dirigeants et experts qui ont accepté de partager leur vision de l'impact du digital dans le secteur de la mode, et notamment :

Eléonore Baudry, Directrice Associée chez **Experienced Capital**; Benjamin Beaussant, Creative Manager de **Pom d'Api**; Claire Bretton, Co-fondatrice de **Daco**; Geoffrey Bruyère, Co-fondateur de **BonneGueule**; Emmanuelle Butaud-Stubbs, Délégué Général de l'**Union des Industries Textiles**; Philibert Carminati et Thomas Gueguen, Directeur Financier et Directeur E-commerce d'**Armor-Lux**; Rachel Chicheportiche, Présidente de **Jérôme Dreyfuss**; Maxime Coupez, Directeur de la Stratégie de **Fabernovel Innovate**; Lucas Delattre, Professeur permanent à l'**Institut Français de la Mode**; Julien Etienne, Consultant Digital et Communication chez **Valuego Consulting**; Lisa Gachet, Fondatrice de **Make My Lemonade** et **Wear Lemonade**; William Hauvette, Fondateur d'**Asphalte**; Benjamin Legourd, Directeur de Projet Stratégie et Développement chez **Bpifrance**; Pierre-François Le Louët, Président de la **Fédération Française du Prêt-à-Porter Féminin**; Delphine Le Mintier et Laëtitia Zemiro, Directrice d'investissement et Chargée d'investissement, Pôle des Industries Créatives de **Bpifrance**; Pascal Morand, Président Exécutif de la **Fédération de la Haute Couture et de la Mode**; Eric Pestel, Co-fondateur de **Lookadok**; Jan Schutte, Fondateur de **Le Chemiseur**; Dominique Seau, Président du **Groupe Eminence**; Didier Simon de Bessac, Directeur Général Adjoint de l'**Alliance du Commerce**; Joël Sraer, Directeur Général Adjoint d'**A.P.C. Holding**.



Bpifrance Le Lab, dérouteur d'idées reçues

À propos de Bpifrance Le Lab :

Bpifrance Le Lab est un laboratoire d'idées lancé en mars 2014 pour « faire le pont » entre le monde de la recherche et celui de l'entreprise. Le Lab est un « dérouteur » d'idées reçues pour Bpifrance et les dirigeants d'entreprise, de la start-up à l'ETI.

Bpifrance Le Lab décrypte les déterminants de la croissance et éclaire les chefs d'entreprise dans un monde de ruptures à la fois économiques, sociétales et environnementales,

Deux finalités :

- participer à l'amélioration des pratiques de financement et d'accompagnement de Bpifrance ;
- stimuler la réflexion stratégique des dirigeants et favoriser la croissance de leur entreprise.

Bpifrance Le Lab s'est doté de sa propre gouvernance, avec un Conseil d'orientation composé de personnalités interdisciplinaires et présidé par Nicolas Dufourcq, directeur général de Bpifrance.



Suivez notre actualité sur :

@BpifranceLeLab

www.bpifrance-lelab.fr



DÉROUTEUR D'IDÉES REÇUES

www.bpifrance-lelab.fr