



FICHE N°2

# MODE ET DIGITAL

DE NOUVEAUX RELAIS  
DE CROISSANCE

GRÂCE AU E-COMMERCE



# UN IMPÉRATIF POUR...

# ... LES ACTEURS DE LA MODE

La mode et l'habillement constituent le premier secteur d'achat des Français sur internet :

**66 %** des e-acheteurs ont fait l'acquisition d'au moins un article de mode en ligne en 2017<sup>(1)</sup>.

**Développer un site marchand constitue aujourd'hui un impératif pour un acteur de la mode.** C'est d'abord un enjeu financier : le marché du e-commerce devrait atteindre 90 milliards d'euros en 2018<sup>(2)</sup>. Mais c'est aussi un enjeu de visibilité et de crédibilité aux yeux du consommateur. Comme nous l'a déclaré Dominique Seau, président du groupe Eminence<sup>(3)</sup>, « si vous n'êtes pas visible et bien référencé sur Internet, cela peut vous mettre en péril sur le *offline* ».

Lorsque l'on se lance dans une stratégie de e-commerce, il est donc fondamental de ne pas seulement regarder la rentabilité de son site « en vase clos » : c'est un investissement global, un instrument de conquête qui peut rejaillir positivement sur la performance *offline*. Selon une enquête réalisée par Oxatis fin 2017, 65 % des e-commerçants observent un impact positif de la vente en ligne sur leurs magasins physiques, en termes de chiffre d'affaires, de fréquentation et d'accroissement de la zone de chalandise<sup>(4)</sup>.

Aujourd'hui, la question n'est donc plus de savoir s'il faut se lancer dans le e-commerce : c'est un incontournable. La priorité est de déterminer quelle stratégie suivre pour être efficace en matière de commerce en ligne.

## IL EXISTE 3 MANIÈRES DE FAIRE DU E-COMMERCE :

- 1 directement, en ouvrant son propre site marchand ;
- 2 indirectement, en s'appuyant sur un retailer qui lui-même fait de la vente en ligne...
- 3 ... ou en passant par des marketplaces.



### Concentrons-nous sur le 1<sup>er</sup> point :

Plusieurs éléments sont indispensables pour faire de son site marchand un véritable levier de croissance :

- **Avoir un site de vente en ligne en accord avec son univers de marque.** Les marques de mode sont par nature « inspirationnelles ». Elles véhiculent une symbolique qui dépasse la seule utilité du produit. Le site marchand doit permettre de mettre en scène et raconter cette identité de marque.
- **Assurer une articulation entre son site de e-commerce et son réseau de boutiques,** notamment en matière de gestion des stocks et d'animation commerciale.
- **Faire preuve de pédagogie à l'égard de ses distributeurs traditionnels,** afin qu'ils comprennent ce qu'ils ont à gagner de cette nouvelle stratégie et qu'ils ne la considèrent pas comme une menace, avec les mesures de « représailles » que cela pourrait impliquer.
- **Être exemplaire en matière de logistique.** Un site de vente en ligne, aussi esthétique et ergonomique soit-il, sera vite déserté par les consommateurs si la logistique ne suit pas. Une bonne stratégie *online* implique donc d'avoir pris en compte les problématiques de livraison, de retour/remboursement et de multicanalité, afin de proposer une expérience fluide à ses clients.

<sup>(1)</sup> À noter néanmoins que la mode et l'habillement ont généré un chiffre d'affaires en ligne en recul en 2017 (3,7 milliards €, contre 4,4 milliards € en 2016). Source : Les chiffres clés, Fédération E-commerce et Vente à distance, 2018.

<sup>(2)</sup> Le maintien de la croissance au 3<sup>e</sup> trimestre devrait permettre au e-commerce d'atteindre les 90 milliards d'euros en 2018, Fevad, Communiqué de presse du 15 novembre 2018, page consultée le 20 novembre 2018

<sup>(3)</sup> Entreprise de sous-vêtements masculins commercialisés sous les marques Athena et Eminence

<sup>(4)</sup> Enquête Oxatis, « Le Profil du E-commerçant 2018 », Fevad, page consultée le 16 octobre 2018

# POURQUOI SE LANCER...

# ... DANS LE E-COMMERCE ?

## ... Trouver de nouveaux relais de croissance

Face à un marché français de l'habillement en berne depuis plusieurs années (baisse continue des ventes en magasin : - 3,4 % sur les 7 premiers mois de l'année 2018), la croissance du e-commerce constitue une opportunité de développement à saisir : les ventes de vêtements en ligne ont cru de + 6,5 % entre janvier et juillet 2018, par rapport à la même période en 2017<sup>(1)</sup>.

## ... Mieux connaître son client final à travers la collecte de données

Se lancer dans le e-commerce peut permettre à une entreprise de la mode, qui aujourd'hui passe par un réseau de distributeurs, de récupérer des données sur les profils de ses clients finaux, leurs préférences et attentes, et ainsi de faire évoluer ses produits de manière plus rapide et pertinente.

## ... Tester de nouvelles idées

Avant d'investir à grande échelle, le site internet peut permettre de tester de nouveaux produits à moindres frais, et ainsi d'évaluer l'existence et le potentiel d'un marché.

## ... Enrichir son image

Sans en faire forcément le vecteur premier de son développement, être présent sur internet est aujourd'hui un incontournable : cela renforce la crédibilité de sa marque aux yeux des consommateurs et permet d'entretenir un contact plus immédiat avec ses clients.



## ... Partir à la conquête de nouveaux clients, en France et à l'international

Avoir un site marchand peut permettre d'atteindre une nouvelle clientèle que son réseau de boutiques et/ou de revendeurs ne permet pas de toucher. À l'international, il donne accès à de nouveaux marchés, aux dynamiques de croissance plus prometteuses.

## ... Présenter l'ensemble de ses collections

Que l'on bénéficie d'un réseau de revendeurs ou de boutiques en propre, rares sont les possibilités de présenter l'ensemble de ses références dans un seul magasin. Ce que le site internet permet de faire !

## ... Renforcer la création de valeur auprès de ses distributeurs traditionnels

En lançant son propre site de vente en ligne, on peut réduire sa dépendance vis-à-vis de son réseau de distributeurs, et donc accroître son pouvoir de négociation. On est également capable de leur indiquer quelles sont les pièces qui se vendent le mieux sur internet, et donc de les conseiller dans leur sélection de produits.

### Illustration de cas :

Dominique Seau, Président du groupe Eminence, nous confie : « Les grands distributeurs sont eux-mêmes en pleine mutation. Ils ont besoin d'interlocuteurs qui les aident à réfléchir à leur stratégie digitale. Lorsqu'ils vous demandent : « Quels sont les meilleurs produits que je peux vendre ? », il faut que vous ayez la réponse. Si vous n'êtes pas capable d'échanger avec eux sur leur projet digital, vous êtes un fournisseur non prioritaire. »

<sup>(1)</sup> Source Textile / Habillement : « l'e-commerce ne suffit pas à freiner la chute des ventes », Fashion Network, page consultée le 23 octobre 2018

## L'ENJEU DU PARCOURS CLIENT

**L'objectif d'un site e-marchand est double** : il s'agit à la fois d'**offrir à l'utilisateur une immersion dans son univers de marque**, et de lui **proposer un parcours d'achat optimisé**. Tout l'enjeu est donc de trouver le bon équilibre entre expérience de marque – qui implique de présenter du contenu, d'avoir un certain nombre de visuels – et optimisation du processus de vente – qui suppose de limiter le nombre d'étapes avant d'arriver au paiement.

**Ce qui démarquera un site de e-commerce des autres sera la fluidité du parcours client** qu'il propose. Combien de fois n'avons-nous pas, en tant que consommateurs, fermé un site internet à cause d'une organisation trop complexe ou d'une page trop longue à charger ? Afin de réduire le risque d'abandon de l'acte d'achat, il est impératif de limiter ces irritants et de **simplifier au maximum le parcours client**<sup>(1)</sup> :

- **en présentant suffisamment d'informations sur ses produits** (matière utilisée, détails techniques, guide des tailles...) et en proposant plusieurs visuels ;
- **en assurant une totale transparence sur le prix du produit** : la découverte *a posteriori* de coûts « cachés » (TVA, frais de livraison...) est l'une des premières causes d'abandon de l'achat<sup>(1)</sup> ;
- **en offrant plusieurs solutions de livraison**. À noter que si la livraison peut rester à la charge du client, le retour gratuit tend à devenir un standard dans le e-commerce.

## LA LOGISTIQUE, LE NERF DE LA GUERRE

**L'un des principaux enjeux de la vente en ligne se situe au niveau de la logistique**. L'expérience d'achat ne s'achève pas à la fin de la transaction, bien au contraire : la qualité du service est au moins aussi importante que le produit en tant que tel.

### UNE MARQUE SE DISTINGUERA D'AUTANT PLUS DE LA CONCURRENCE QU'ELLE SAURA :

- **livrer rapidement et à proximité du client** ;
- **simplifier au maximum les démarches de retour et de remboursement** ;
- **exploiter la complémentarité entre les différents canaux de distribution** (cf. fiche sur l'omnicanal), en proposant, par exemple, un service de *click-and-collect* (commander depuis le site de e-commerce et retirer sa commande en magasin) ou de *ship-from-store* (commander sur le site internet et être livré depuis le magasin).

Une expérience client qui manque de fluidité (par exemple : l'impossibilité de rendre en boutique un vêtement acheté sur internet) constitue un fort repoussoir aux yeux des consommateurs. Selon une étude MétaPack réalisée en 2015, 66 % des consommateurs ont déjà choisi un site de e-commerce plutôt qu'un autre en fonction des options de livraison proposées<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> Sources : Consumer Psychology behind the E-commerce Checkout [Infographic], Powered by search, page consultée le 20.11.2018 ; Psychologie des consommateurs face au E-commerce, Siècle digital, avril 2015, page consultée le 20.11.2018 ; 11 conseils pour améliorer l'expérience utilisateur de votre site en 2018, Alioze, page consultée le 20.11.2018.

<sup>(2)</sup> Enquête réalisée auprès de 3 000 consommateurs aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Espagne, en France, en Allemagne et aux Pays-Bas. Source : « La livraison, un moment crucial de l'expérience client encore trop négligée des e-marchands », LSA, novembre 2015, page consultée le 17 octobre 2018.



# FOCUS

Armor·lux

L'entreprise Armor-Lux est née à Quimper en 1938. Historiquement positionnée dans la conception de sous-vêtements, elle s'est progressivement diversifiée et propose aujourd'hui des collections de prêt-à-porter masculin et féminin complètes, avec notamment des manteaux (caban, *duffle-coat*...) et vêtements en maille (pull marin, marinière...) iconiques. Reprise en 1993 par ses actuels dirigeants, Jean-Guy Le Floch et Michel Gueguen, elle a réalisé **en 2018 un chiffre d'affaires de 90 millions d'euros**, dont 33 millions dans le cadre du vêtement professionnel (La SNCF, La Poste...).

Disposant d'un réseau de distributeurs et de boutiques en propre, l'entreprise a poursuivi une montée en puissance progressive en matière de e-commerce. **Elle a lancé son premier site de vente en ligne en 2012, mais c'est à partir de 2014 que la stratégie e-commerce connaît une forte accélération, avec notamment le recrutement de compétences dédiées.** Un site internet est même spécifiquement développé pour le marché allemand, qui représente environ 10 % des ventes en ligne.

**Le déploiement du e-commerce constitue l'une des priorités stratégiques de l'entreprise, avec l'idée d'en faire un instrument de conquête à l'export et d'avoir des sites dédiés à chacune de ses marques.**

En 2019, le groupe réalisera environ 7 millions d'euros de chiffre d'affaires en e-commerce. La croissance sur le web permet de compenser plus de deux fois la baisse de l'activité observée dans le réseau physique de boutiques. Le site de vente en ligne est le « premier magasin » de l'entreprise en termes de ventes.



**PHILIBERT CARMINATI**

Directeur Financier,  
Armor-Lux



**THOMAS GUEGUEN**

Directeur E-commerce,  
Armor-Lux

## Pourquoi avoir développé un site e-commerce ?

“ Notre réseau de boutiques ne couvre pas tout le territoire français : 75 % de nos magasins se situent dans le Grand Ouest. C’est un peu frustrant, surtout avec une marque capable de rayonner nationally : lorsque nous avons lancé notre site e-commerce en 2012, nous n’étions clairement pas des précurseurs, mais nous étions conscients du potentiel. Il était temps que nous commencions ! Plus les PME attendent pour se lancer, plus elles vont devoir investir, pour faire face à la multiplication des acteurs présents sur internet. Pour nous, il y avait également une conjonction de facteurs favorables : nous avons une marque reconnue, des experts informatiques en interne, des capacités logistiques déjà développées... Nous ne risquons pas grand-chose à tenter le coup ! Et enfin, avoir un site e-marchand nous permettait de présenter l’intégralité de notre offre, ce que nous pouvions rarement faire dans nos magasins.

”

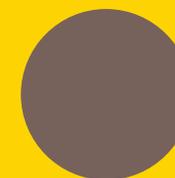
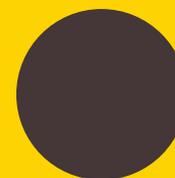
## Comment avez-vous conduit votre projet e-commerce ?

“

En 2012, un premier site de vente en ligne a été développé ; mais c’était davantage un site de déstockage où l’on vendait des articles de fin de série. Et sa gestion était encore assez « artisanale ». À partir de 2014, nous avons mis un coup d’accélérateur : nous avons mis en ligne l’ensemble de nos collections, nous avons recruté des profils plus experts, par exemple sur le CRM, avec la volonté de développer nos compétences en interne, afin de conserver la main sur notre solution. Nous avons également beaucoup travaillé sur la fonctionnalité du site et sur la connexion entre les différents flux : nous utilisons un ETL (*Extract Transform Load*), qui permet de relier les différents systèmes entre eux. Aujourd’hui lorsqu’une commande est validée sur notre site, elle est transférée automatiquement dans notre système logistique, afin que le colis puisse être préparé à l’envoi, et dans notre système commercial, afin qu’elle puisse être comptabilisée.

D’un point de vue logistique, nous avons cette chance d’avoir un système d’expédition déjà très développé : à travers nos contrats professionnels (fabrication des tenues des collaborateurs de la SNCF, de La Poste...), nous réalisons déjà d’importants volumes en mono-colis vers des particuliers. Nous avons dû l’adapter pour prendre en compte les enjeux de retour ou de remboursement, mais dans l’ensemble notre système logistique répondait déjà à nos besoins.

”



## Quels sont les premiers résultats de votre stratégie e-commerce et quels sont vos projets pour l'avenir ?

“

Depuis son lancement, nous connaissons une croissance à deux chiffres sur notre site internet. Nous avons prévu de faire + 20 % sur le web en 2019. C'est clairement l'une des deux locomotives de la croissance d'Armor-Lux, avec l'export.

Nous avons de nombreux projets pour continuer à développer notre stratégie e-commerce. À court terme, nous avons prévu de créer un site de vente en ligne propre à chacune de nos marques : par exemple, pour « Bermudes », qui fonctionne très bien dans notre réseau de revendeurs et que nous espérons installer auprès du grand public à travers le web. Techniquement, ce n'est pas très compliqué : les solutions e-commerce sont aujourd'hui multi-boutiques ; on peut venir dupliquer, sur la même « coquille », plusieurs sites, qui vont bénéficier des mêmes flux logistiques et comptables.

Internet permet également de tester de nouvelles idées. Par exemple, nous sommes en train de relancer notre marque « Terre et Mer ». Nous la testons uniquement sur le web dans un premier temps, afin de voir si les clients sont au rendez-vous, avant éventuellement de la développer à plus grande échelle dans nos magasins.

Enfin, nous avons pour ambition de renforcer notre communication sur le web. Aujourd'hui, nous avons une communication encore fortement orientée vers le « print ». L'objectif est de mieux exploiter toutes les possibilités qu'offrent les outils digitaux, notamment en termes de *storytelling* : nous jouissons d'une excellente réputation mais, grâce au digital, nous pouvons aller encore plus loin sur la dimension « raconter notre marque ».

”

## Les dirigeants parlent aux dirigeants

### Les bonnes pratiques d'Armor Lux en matière de digital

#### RÉPONDRE AUX CRAINTES DE SON RÉSEAU DE BOUTIQUES / DE DISTRIBUTEURS TRADITIONNEL

“

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 [...]. Pour 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.

”

#### TROUVER LE BON ÉQUILIBRE ENTRE INTERNALISATION ET EXTERNALISATION DES COMPÉTENCES

“

Le fait d'avoir internalisé la plupart des ressources est aujourd'hui plus confortable pour nous [...]. Nous souhaitons pouvoir faire vivre notre solution e-commerce en interne, ne pas dépendre en permanence d'un partenaire extérieur [...]. Cependant, pour la partie « acquisition de trafic », nous avons choisi depuis 2016 d'être accompagnés par une agence parisienne spécialisée : parce que ce sont des compétences coûteuses à internaliser et qui évoluent très vite.

”

#### RÉMUNÉRER SES PARTENAIRES À LA PERFORMANCE

“

Nous rémunérons l'agence qui nous accompagne sur l'acquisition de trafic non pas au nombre de clics, mais au nombre de commandes générées par clic. C'est un choix qui a été fait pour rassurer notre PDG et notre Directeur général au départ, dans la mesure où les budgets sont assez importants.

”

## VOTRE RÔLE...

### CE QUE L'ON ATTEND DE VOUS



#### Déterminer la finalité de la stratégie e-commerce et les moyens à allouer pour l'atteindre.

- Exemples de finalité : développer un nouveau relai de croissance, porter l'image de votre marque, collecter des données qualifiées sur le client final, etc.
- Dimensionner les ressources à y consacrer en fonction de l'ambition que vous porterez : l'investissement à consentir pour faire du e-commerce un levier de croissance est nécessairement plus lourd que si vous souhaitez en faire un simple support de votre visibilité.



#### Définir la ligne de votre stratégie e-commerce.

- S'assurer que le site marchand porte bien la promesse de valeur de la marque, en termes d'univers et d'expérience client.
- Fixer les grands principes d'interaction avec le client : pour répondre aux avis postés sur le site internet, pour la gestion des retours ou pour le SAV. Le ton et les pratiques doivent être conformes à votre identité de marque.
- Organiser des points d'échanges réguliers avec vos *retailers* traditionnels, afin de leur donner de la visibilité sur votre démarche e-commerce et d'envisager avec eux de potentielles complémentarités.



#### Assurer la coordination entre le e-commerce et les différents services de l'entreprise.

- Expliquer le caractère stratégique du e-commerce pour le développement de votre entreprise, afin de lever les éventuelles résistances liées à l'émergence d'une nouvelle activité (appréhension quant à son impact sur le CA des activités traditionnelles ; crainte de ne pas savoir répondre aux demandes exprimées par le e-commerce ou le e-marketing, etc.).

## ... EN TANT QUE DIRIGEANT

### CE QUI NE RELÈVE PAS DE VOTRE PÉRIMÈTRE

#### vous n'avez pas besoin...



... de devenir un expert en matière de e-commerce et d'enjeux logistiques.



... de devenir un spécialiste du référencement et de l'acquisition de trafic.



... de définir la couleur, la typographie ou les animations utilisées sur votre site internet. Néanmoins, le site touchant à votre image de marque, il vous faudra en valider les grands principes.

#### Pour cela :

**Une personne (ou une équipe) devra être nommée en responsabilité sur ces sujets.** Ce sera à elle de décliner de manière opérationnelle le cadre stratégique et les valeurs que vous aurez fixés en matière de e-commerce.

**En cas de constitution d'une équipe dédiée, il peut être intéressant d'avoir une combinaison entre ressources internes** – qui connaissent bien l'activité et l'organisation de l'entreprise – **et ressources externes**, qui apporteront leur expertise sur les enjeux de vente en ligne. Cette mixité dans la composition de l'équipe permettra de faciliter son intégration au sein de votre organisation.



# LES PREMIÈRES ACTIONS...

# ... À LANCER

PRÉREQUIS



Être convaincu que le e-commerce constitue un impératif pour assurer la pérennité et la valorisation de sa marque.



Du fait de la concurrence, il devient de plus en plus difficile de se différencier sur Internet. Il faut donc être déterminé pour accepter d'investir dans ce projet (potentiellement à perte pendant un certain temps), pour être prêt à le défendre et le promouvoir auprès de ses équipes et de son réseau de magasins / distributeurs.

## ÉTABLIR SA STRATÉGIE

### 1 Identifier les forces et faiblesses de sa marque.

Si une entreprise de mode observe une baisse continue de ses ventes en physique depuis quelques temps, ouvrir un site marchand ne résoudra pas tous ses problèmes. Certes, ses difficultés sont peut-être imputables à un marché physique de l'habillement en berne, mais il est également possible qu'elles soient liées aux caractéristiques de ses produits. Ne pas se poser la question de savoir pourquoi ses clients achètent (ou n'achètent plus) ses produits, c'est prendre le risque d'importer ses fragilités dans l'univers digital.

### 2 Déterminer l'ambition de son projet e-commerce.

Certaines entreprises décideront d'en faire un simple complément à leur activité de vente physique ; d'autres au contraire auront pour ambition d'en faire leur nouveau canal de référence. Les ressources à mobiliser dépendront de la finalité choisie.

### 3 Nommer un responsable e-commerce.

Dans l'idéal, cette personne devra bénéficier d'une forte légitimité en interne, d'une bonne connaissance marque et métier et d'une expertise en matière de e-commerce. Afin de satisfaire ces différents critères, il peut être opportun de constituer un binôme entre un collaborateur interne et un expert recruté à l'extérieur.

### 4 Évaluer, avec son responsable e-commerce, les enjeux que la stratégie online soulève en termes de relation client

(gestion des avis, des retours, du SAV... attention à ne pas créer d'effet déceptif !) **et de relation distributeur** (entretenir des relations de confiance afin de contrer le risque d'être perçu comme une menace).



## DÉCLINER SA STRATÉGIE

### 5 Adapter sa logistique à sa stratégie e-commerce, en se posant 2 questions :

#### 1. Quelle expérience client proposer ?

Par exemple : toutes les entreprises de la mode n'ont pas vocation à livrer le plus rapidement possible. Certaines peuvent décider de jouer sur un sentiment de rareté et assumer un stock épuisé.

#### 2. L'entreprise dispose-t-elle aujourd'hui du système logistique et des ressources lui permettant d'assurer le niveau de services visé ?

### 6 Expliciter sa stratégie e-commerce auprès de ses collaborateurs, afin que chacun puisse se l'approprier et voir comment elle s'articule avec son activité quotidienne.

### 7 Accompagner l'impact de sa stratégie e-commerce sur son réseau de magasins / de revendeurs physiques.

Le risque est de voir s'exprimer un certain nombre de mécontentements, liés, par exemple, à des promotions pratiquées sur le site internet. Il est essentiel d'apporter une réponse à ces appréhensions, par exemple en mettant son réseau de magasins au centre d'une campagne de communication sur les réseaux sociaux, afin de montrer la complémentarité entre les différents canaux.

### 8 Enrichir sa démarche e-commerce d'une stratégie de communication sur les réseaux sociaux.

Certains acteurs de la mode possèdent un savoir-faire de valeur mais sont aujourd'hui invisibles aux yeux du grand public. Lancer un site e-marchand ne leur apportera pas en tant que tel de la visibilité. Il faut le combiner avec une communication sur les réseaux sociaux, pour incarner la marque et générer du flux.

# L'exemple de...



Fondée en 1870 et rachetée en 2015 par Alexandra Bois-Aubouin, Shoemakers est une entreprise familiale de fabrication et de commercialisation de chaussures pour enfants.

Forte de ses 5 marques – notamment des deux plus emblématiques, Pom d'Api et Shoo Pom –, elle a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires de près de 16 millions d'euros, dont 70 % à travers son réseau de détaillants.

La conversion de l'entreprise au e-commerce s'est faite progressivement, à travers un travail de sensibilisation animé par une conviction : « **Un site marchand est bien plus qu'une simple boutique en ligne : c'est la vitrine de la marque sur le monde** ».

## Comment vous êtes-vous lancé dans le e-commerce ?

“ Historiquement, nous sommes une PME concentrée sur le savoir-faire et le produit. Tout ce qui pouvait renvoyer à la communication et à l'image n'était pas au cœur de la stratégie de l'entreprise. En 2010, nous étions très peu avancés en matière de digital : il existait un site vitrine assez sommaire, et déjà un peu en retard. Nous avons alors procédé à une digitalisation par étapes : refontes des sites vitrines, créations de blogs, puis ouvertures de comptes sur les réseaux sociaux. Progressivement, il y a eu une prise de conscience de l'importance et de l'impact de ces leviers de communication. Enfin, nous avons développé les boutiques en ligne.

”

## Quelles difficultés rencontrez-vous dans votre stratégie e-commerce et quelles réponses y apportez-vous ?

“ L'un des plus grands défis auquel nous sommes confrontés est de parvenir à convaincre notre réseau de détaillants et de boutiques des bienfaits de cette nouvelle dynamique. Lorsque nous avons ouvert nos sites de vente en ligne, nos partenaires ont pu avoir le sentiment que nous cherchions à développer notre chiffre d'affaires en propre et que nos sites marchands allaient nuire à leur activité.

En réalité les deux canaux sont complémentaires, notre activité e-commerce venant répondre aux besoins de clients qui n'avaient pas accès à nos produits en boutiques. Rendu accessible à plus de monde, le produit est alors plus demandé. C'est un cercle vertueux.

Pour avancer ensemble dans la transformation digitale, nous avons proposé plusieurs campagnes sur les réseaux sociaux mettant en avant nos détaillants : par exemple, un jeu concours qui impliquait de se rendre chez certains de nos revendeurs pour pouvoir participer. Nous partageons également des photos des vitrines de nos partenaires sur Instagram.

Dans nos boutiques, les équipes ont pu craindre que la mise en place du *click-and-collect* (possibilité d'acheter en ligne et de venir récupérer son produit en magasin) contribue à dégrader leur chiffre d'affaires. Mais en réalité, nous observons que c'est une nouvelle clientèle, acquise par l'intermédiaire des canaux digitaux, qui utilise ce service. Le *click-and-collect* peut ainsi permettre à une boutique de fidéliser de nouveaux clients. ”

## Quels sont vos projets à venir en matière de e-commerce ?

“ Le digital constitue l'un de nos principaux chevaux de bataille pour les 2-3 années à venir. L'un de nos projets à court terme est de moderniser notre ERP (*Enterprise Resource Planning*), afin de pouvoir développer un outil de gestion de la relation client plus efficace. Cela nous permettra ainsi de pénétrer plus facilement les *marketplaces*, qui constituent un levier de croissance important pour nous. ”

**Benjamin Beaussant,**  
Directeur Marketing et Communication  
du groupe Shoemakers

Suivez-nous sur :

[www.bpifrance-lelab.fr](http://www.bpifrance-lelab.fr)

et sur twitter :

[#BpifranceLeLab](https://twitter.com/BpifranceLeLab) [#EnModeDigital](https://twitter.com/EnModeDigital)



Les auteurs tiennent à remercier les dirigeants qui ont accepté de partager leur expérience avec les équipes de Bpifrance Le Lab, et notamment Benjamin Beaussant, Directeur Marketing et Communication du groupe Shoemakers, ainsi que Philibert Carminati et Thomas Gueguen, respectivement Directeur financier et Directeur e-commerce d'Armor-Lux. Les auteurs remercient également Frank Benedic, Fondateur d'IDStrat, pour son accompagnement dans leurs travaux.

## Bpifrance

27-31, avenue du Général Leclerc

94710 Maisons-Alfort Cedex

Tél. : 01 41 79 80 00

Crédit photos : ©Armor-lux / Miguel Sandinha - ©Armor-lux Andia et archives Armor-lux - ©Jérôme Dreyfuss - ©Shoemakers

