

DIGITALISATION DES BUSINESS MODELS

10 Novembre 2017

Étude FABERNOVEL pour la Fédération Française du Prêt à Porter Féminin



// FABERNOVEL

avec le soutien du DEFI

DEFI
LA MODE DE FRANCE

forum de la mode

édition 2 — le sens de la mode

Une étude construite avec...

Le soutien du :



Les éclairages de :



La participation de :



Idano

JOUR/NÉ



soeur 

Un marché mature en plein bouleversement



**Les géants
du web**

amazon

**27 Milliards
de \$ de CA** dans
la mode en 2017

阿里巴巴
Alibaba.com

**11% des parts
des ventes** de
détail en Chine



Les fashionistas
européennes
consultent
15x par jour
Instagram



**Les fashion
start-up**

Rouje

75% du CA de
Rouje est réalisé
à l'export



14M€ de CA
prévus pour
2017

FARFETCH

la marketplace
britannique
est valorisée
à **1,5 Mds\$** en
2017

Certaines marques en tirent pleinement parti

FARFETCH
THE WORLD'S GREATEST SELECTION OF LUXURY



Rouje
PARIS

1,5Mds\$

La Marketplace
britannique a été valorisée
à 1,5Mds\$ en 2016

x2

Depuis 2015, Le Slip
Français double chaque
année son chiffre d'affaires,
et prévoit d'atteindre 16M€
de CA en 2017

200 000

c'est le nombre d'abonnés
Instagram de Rouje un an
seulement après son
lancement

**Toutes ces marques ont des points communs :
elles sont jeunes, avec un positionnement
premium et sont digital natives.**

Plutôt qu'une stratégie numérique, **une stratégie** **à l'ère du numérique**

Définir sa stratégie digitale, ce n'est pas seulement « digitaliser » son métier, c'est aussi et surtout repenser en profondeur sa mission, sa vision et son modèle dans une économie bouleversée par le numérique.

L'enjeu n'est pas uniquement technologique, il est avant tout stratégique. Il ne s'agit pas de penser sa stratégie au travers d'une homothétie digitale.

[ETUDE]

Le digital redistribue la donne



[INTRO] Amazon:

Futur poids lourd de la mode



**Décrypter le secret des fashion digital
leaders :**

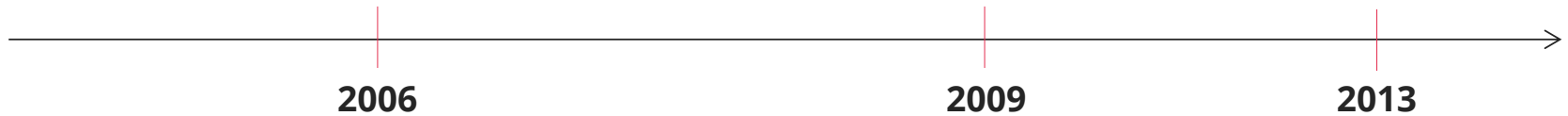
6 superpouvoirs



Amazon, futur poids lourd de la mode



Amazon a planté les graines du prêt-à-porter il y a quelques années



2006

2009

2013



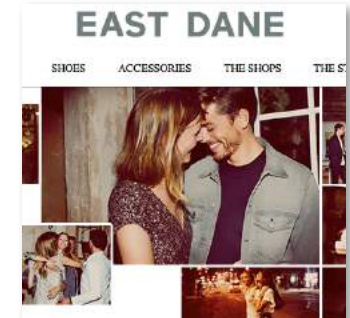
Shopbop un site de commerce en ligne de chaussures et de vêtements **racheté en 2006** par Amazon



Endless.com un site de commerce en ligne de chaussures et d'accessoires **créé en 2006** par Amazon en tant que filiale



Zappos un site de commerce en ligne de chaussures et de vêtements **racheté en 2009** par Amazon



East Dane un site de commerce en ligne de mode masculine **créé en 2013** par Amazon en tant que filiale

Et qui ne réussira pas, dans un premier temps, à passer du stade de l' « appareil » au stade de la « mode »

“

Think of it like this: apparel is utilitarian problem solving (“I need socks”), while fashion is subjective self-expression (“I need to look good for this job interview”) »

Richie Siegel, founder of Loose Threads

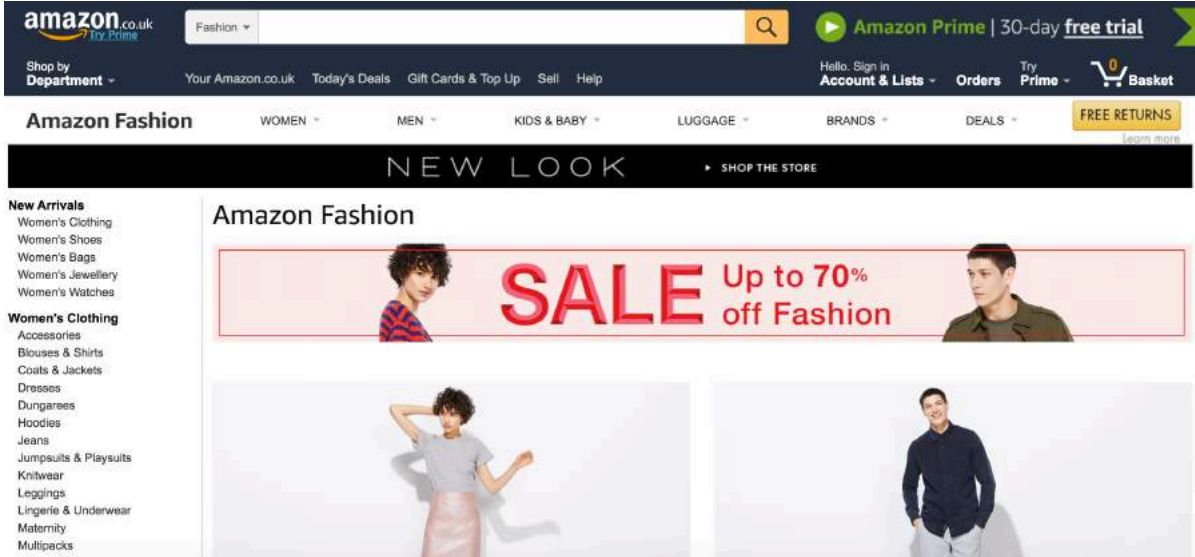
2016 TOP PERFORMING APPAREL ITEMS ON AMAZON.COM



C'est seulement en 2017 qu'Amazon commence véritablement à taper fort pour s'imposer sur le marché de la mode

2017

Lancement d'Amazon Fashion, une offre complète dont l'ambition est de s'imposer en tant que vendeur « fashion » et de dépasser le stade de vendeur d'appareil. L'offre Amazon Fashion Wardrobe s'inscrit dans cette démarche.



The screenshot shows the Amazon.co.uk Fashion department page. At the top, there's a navigation bar with the Amazon logo, a search bar containing 'Fashion', and links for Amazon Prime (30-day free trial), account, orders, and a shopping basket. Below this is a secondary navigation bar with 'Amazon Fashion' and categories like WOMEN, MEN, KIDS & BABY, LUGGAGE, BRANDS, and DEALS. A prominent 'NEW LOOK' banner is visible. The main content area features a large 'SALE Up to 70% off Fashion' banner with images of models. On the left, there's a 'New Arrivals' section with sub-categories like Women's Clothing, Shoes, Bags, Jewellery, and Watches, and a 'Women's Clothing' section with sub-categories like Accessories, Blouses & Shirts, Coats & Jackets, Dresses, Dungarees, Hoodies, Jeans, Jumpsuits & Playsuits, Knitwear, Leggings, Lingerie & Underwear, Maternity, and Multipacks.



Top 2 des raisons qui positionnent Amazon
comme un poids lourd du prêt-à-porter



Raison 1 :

**Amazon est déjà très
installé dans le secteur
du prêt-à-porter**

Amazon déjà très installé dans le secteur du prêt-à-porter



Total des ventes de vêtements sur Amazon aux US en 2016 (sur un marché total de \$200B)



De croissance sur les ventes Amazon de vêtements entre 2015 et 2016 (contre 3% sur le marché total aux US)



Prévision du total des ventes de vêtements par Amazon en 2021 d'après Cowen (contre \$26B pour TJ Maxx le 2ème vendeur de vêtement)



Sur les 18-24 ans, Amazon fait le double du CA de Nordstrom (qui vient en 2ème position des ventes)



Raison 2 :
Amazon possède
un des meilleurs
programmes de
fidélité au monde

Amazon Prime : l'un des meilleurs programmes de fidélité au monde

PAYANT

Choose a membership for your 30-day FREE trial

amazon prime	<input type="radio"/> Prime Video \$8.99/month	<input type="radio"/> Prime (monthly) \$10.99/month	<input checked="" type="radio"/> Prime (annual) \$99/year Equivalent to \$8.25/month
Free Two-Day shipping		✓	✓
Unlimited movies and TV shows Including HD, Ultra HD & 4K		✓	✓
Unlimited music streaming		✓	✓
Unlimited reading on any device		✓	✓
Free unlimited photo storage		✓	✓
Free Same-Day Delivery in eligible areas		✓	✓
Save 25% on Prime with our annual plan			✓

\$99 / 59€ l'année

SANS POINT DE FIDÉLITÉ



Malgré cela un taux d'adhésion énorme :

64%

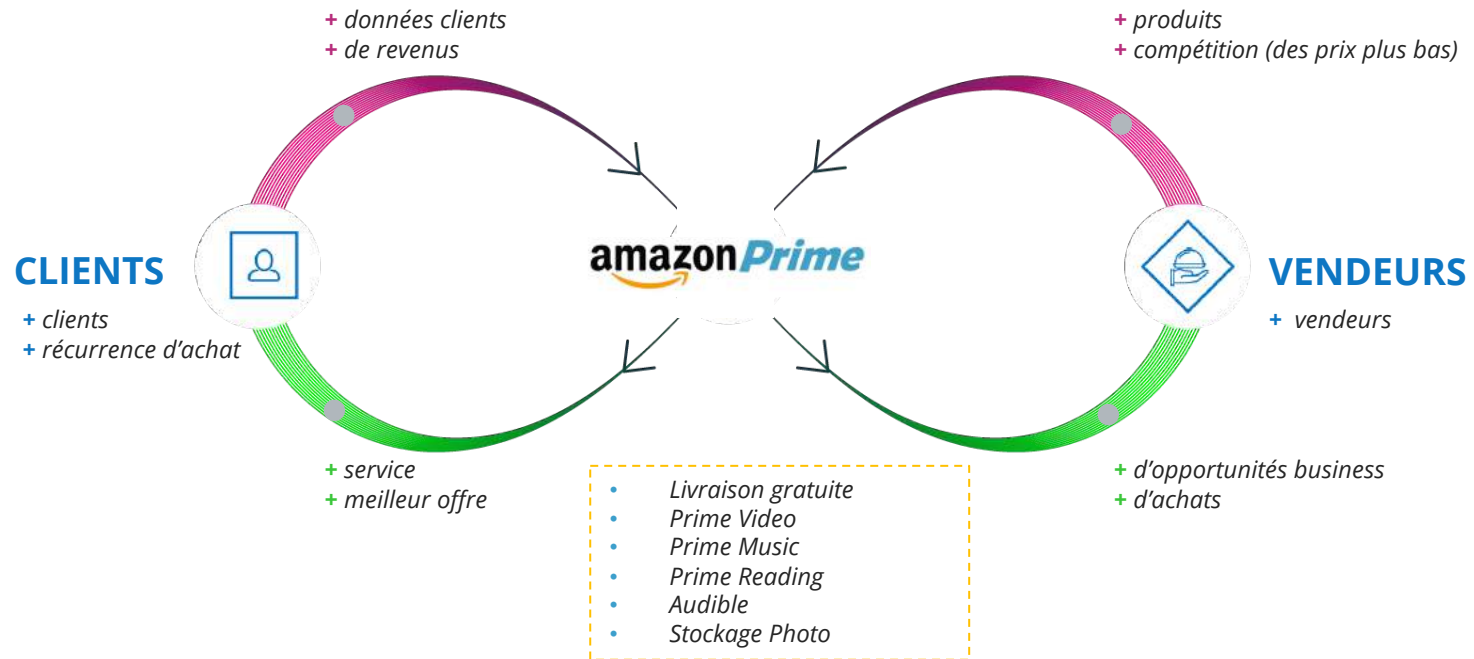
des foyers américains ont un abonnement PRIME

Soit

85 millions
de clients PRIME aux US

Prime, le catalyseur du modèle Amazon

Entre juin 2016 et juin 2017, un client Prime a dépensé en moyenne 1300\$ sur la plateforme Amazon, tandis qu'un client non prime a dépensé en moyenne 700\$ sur Amazon.com.



Amazon Prime, le catalyseur d'une boucle vertueuse garantissant le développement de la plateforme

Cette cible de clients captifs, et à qui Amazon peut facilement vendre des vêtements, est **l'avantage compétitif** le plus fort d'Amazon sur le secteur du **prêt-à-porter**.

[ETUDE]

Le digital redistribue la donne



[INTRO] Amazon:

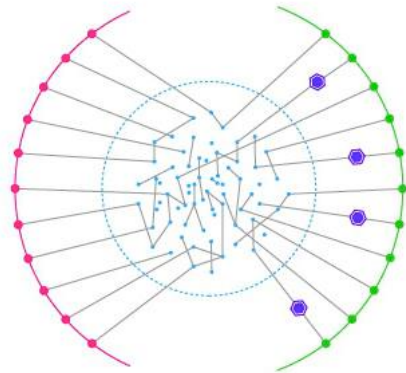
Futur poids lourd de la mode



**Décrypter le secret des fashion digital
leaders :**

6 superpouvoirs

Les digital champions ont 6 superpouvoirs



=

Intime



Magnétique



Modulaire



+

+



Infinie



Instantanée



Virale

Un Digital Champion est
une entreprise...



6 = INTIME + MAGNETIQUE + INSTANTANÉE + INFINIE + MODULAIRE + VIRALE

L'entreprise intime

L'hospitalité est la norme

A l'ère du numérique, les entreprises utilisent la connaissance de leurs utilisateurs pour affiner et personnaliser les expériences qu'elles proposent à chaque client.

La personnalisation de masse est au cœur de leurs produits.

En ciblant leurs produits et en les personnalisant pour chacun de leurs clients, ces entreprises parviennent à créer des relations durables et intimes.





L'entreprise intime

Un produit personnalisé en fonction du client

Le besoin des utilisateurs de se sentir unique est plus fort que jamais, et s'exprime notamment à travers les produits qu'ils consomment. Le digital offre une opportunité unique d'y répondre à différents degrés.

Dessine-moi un soulier



Dessine-moi un soulier propose à ses clientes de se créer des chaussures **totale**ment **personnalisées et sur-mesure**. A partir d'un modèle de base, la cliente peut choisir : la couleur, la matière, le style du talon...

True Gault



True Gault, va plus loin : en plus de permettre aux clients de personnaliser les caractéristiques du produit, la marque utilise la technologie pour **designer le modèle en fonction de la morphologie** du pied du client.

Coded Couture, Ivy Revel



Ivy Revel en s'alliant à Google a atteint un degré de personnalisation supérieur. Grâce à une application qui collecte et analyse ses habitudes et ses goûts, **la marque ambitionne de designer sur-mesure et de façon automatisée une robe pour la cliente.**

**L'ère de la personnalisation
s'étend au-delà du produit,
désormais l'expérience
d'achat elle-même est
personnalisée et sur-mesure.**



L'entreprise intime Une expérience d'achat sur-mesure

Les outils digitaux ont révolutionné l'expérience d'achat des clients en permettant **d'établir avec eux une relation one-to-one personnalisée**. Ce qui était principalement accessible à une poignée de privilégiés dans les boutiques de luxe – autrement dit **un accompagnement unique et des conseils sur-mesure** – est désormais accessible à tous grâce au numérique. Le personal shopper se digitalise et s'invite chez vous, sur votre mobile, quand vous en avez besoin. On passe alors **d'une expérience standard de masse à une expérience unique et personnalisée**.

L'automatisation et la technologie rendent scalables ce qui était auparavant contraint par les coûts de personnel, rendent les conseils plus pertinents grâce à l'analyse de la donnée et enfin rendent cette expérience accessible hors du point de vente physique.

Le chatbot Alix



Hello Alix est un bot messenger créé par la startup DealOn qui accompagne les hommes dans leur shopping en leur recommandant des marques et des produits en fonction de leurs goûts par la conversation.

L'Echo Look de Amazon



Amazon Echo Look grâce à sa caméra et son assistant vocal intelligent Alexa, vous conseille au quotidien sur tous vos looks.



L'entreprise intime L'expérience physique réenchantée



« Il n'a jamais été question de créer une boutique classique **mais d'envisager un lieu à vivre où on peut prendre son temps sans acheter**, venir lire un livre, regarder un film... Votre lieu de vie ressemble à l'Appartement. »

Morgane Sézalory, Fondatrice de Sézane

L'Appartement Sézane illustre la stratégie de la marque : **Sézane vous accueille dans son appartement qui lui ressemble et qui vous ressemble.**

L'Appartement assure **une continuité entre digital et physique** : il incarne l'univers que raconte la marque en ligne. Plus qu'un réel point de distribution, l'Appartement est une vitrine de la marque.



6 = INTIME + MAGNETIQUE + INSTANTANÉE + INFINIE + MODULAIRE + VIRALE

L'entreprise magnétique

Les entreprises magnétiques savent mobiliser et fédérer l'ensemble de leurs clients autour de leurs produits et de l'univers de marque.

En faisant de leurs clients, des « consom-acteurs », les entreprises magnétiques font reposer leur activité de communication, de distribution, de marketing sur un large réseau de créateurs de valeur.



L'entreprise magnétique Instagram, une plateforme taillée pour la mode

Selon Instagram, les fashionistas européennes sont très engagées avec les marques de prêt-à-porter. Ainsi selon une étude publiée en septembre 2016:

15x

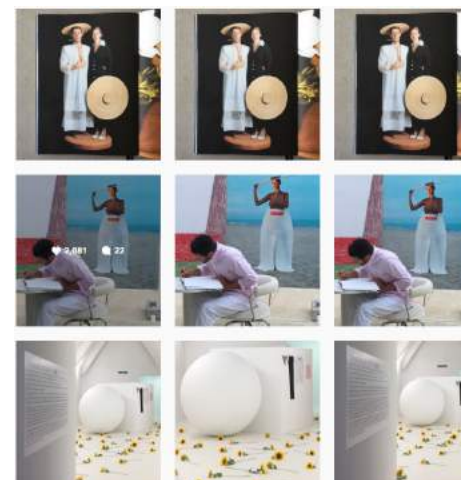
C'est le nombre de fois, qu'un instagrammeur européen consulte son fil d'actualité par jour

45 %

Des instagrammeurs européens suivent des marques de mode ou des influenceurs

1/3

Des utilisateurs déclarent avoir déjà acheté un produit qu'ils ont repéré sur la plateforme



“

Beaucoup de gens avec qui nous discutons dans nos magasins ont découvert notre marque grâce à Instagram. Cela devient un relais de découverte primordial.”

**Guillaume Gibault,
Fondateur du Slip Français**



ggibault [Follow](#) [...](#)

553 posts 30k followers 969 following

Guillaume Gibault Happy Frenchy • Président @leslipfrancais 🇫🇷 📍 PARIS • 📷
Snapchat @ggibault 📧 guillaume@leslipfrancais.fr www.leslipfrancais.fr



leslipfrancais [Follow](#) [...](#)

1,008 posts 78.2k followers 327 following

Le Slip Français 🇫🇷 Vous voulez changer le monde ? Commencez par changer de Slip ! 📍 Un peu partout en France • #leslipfrancais goo.gl/CxgQec



ggibault
Jardin du Palais-Royal

[Follow](#)

ggibault 🇫🇷 🍷 Humeur du soir bonsoir ! 🍷
🇫🇷 🇫🇷 🇫🇷 Merci à tous pour vos messages



L'entreprise magnétique

La communauté pour vendre les produits

Adidas vend ses nouvelles chaussures sans magasin ni site web

Il ne sera possible d'acheter la chaussure que sur une application dédiée après avoir récupéré un code unique obtenu auprès d'une communauté composée au départ d'une trentaine d'influenceurs. Chaque influenceur dispose de 10 codes qu'il peut partager librement.



« Le but est que chaque utilisateur devienne un vendeur et un ambassadeur d'Adidas auprès de ses amis. »

Marc Makowski, responsable du projet



L'entreprise magnétique

Tirer parti de l'excess capacity en faisant de chacun un vendeur



Selon une étude Ipsos menée en 2015, 43% des Françaises achètent de la mode d'occasion.

Le consommateur, prescripteur devient également vendeur dans le secteur de la mode. Des acteurs tels que Petit Bateau **se sont appropriés cette tendance pour fédérer leur communauté** de clients autour de leur marque et reprendre le contrôle de la vente de seconde main de leurs produits.

Mes occasions Petit Bateau prennent le large !

Grâce à mon application, je partage et j'échange en toute simplicité avec la communauté Petit Bateau. Mes Petit Bateau voguent de main en main et traversent le temps sans bouger d'un fil. Une qualité à toute épreuve qui se transmet, alors faites passer les Petit Bateau !





6 = INTIME + MAGNETIQUE + INSTANTANÉE + INFINIE + MODULAIRE + VIRALE



L'entreprise instantanée

Ajuster les produits, services et leur distribution en temps réel en fonction de l'usage qui en est fait.

A l'ère du numérique, les entreprises misent sur l'exploitation de la donnée en temps réel et mettent le code au coeur de leur développement pour optimiser l'offre à la demande.

Plus que l'adaptation en temps réel, l'exploitation de la donnée permet l'anticipation le plus en amont possible de la chaîne de valeur.





L'entreprise instantanée

Utiliser la donnée pour accélérer son time-to-market et optimiser ses process

A toutes les étapes de la chaîne de valeur, l'enseigne Zara du groupe Inditex, optimise ses process en temps réel notamment grâce à la généralisation de la technologie RFID (Radio Frequency Identification). C'est une technologie d'identification automatisée qui grâce à la pose d'étiquettes – les « RFID tags » – permet de récolter des données sur le produit. A partir de ces données, la marque peut améliorer : la distribution, la logistique, la conception...

- **Distribution**

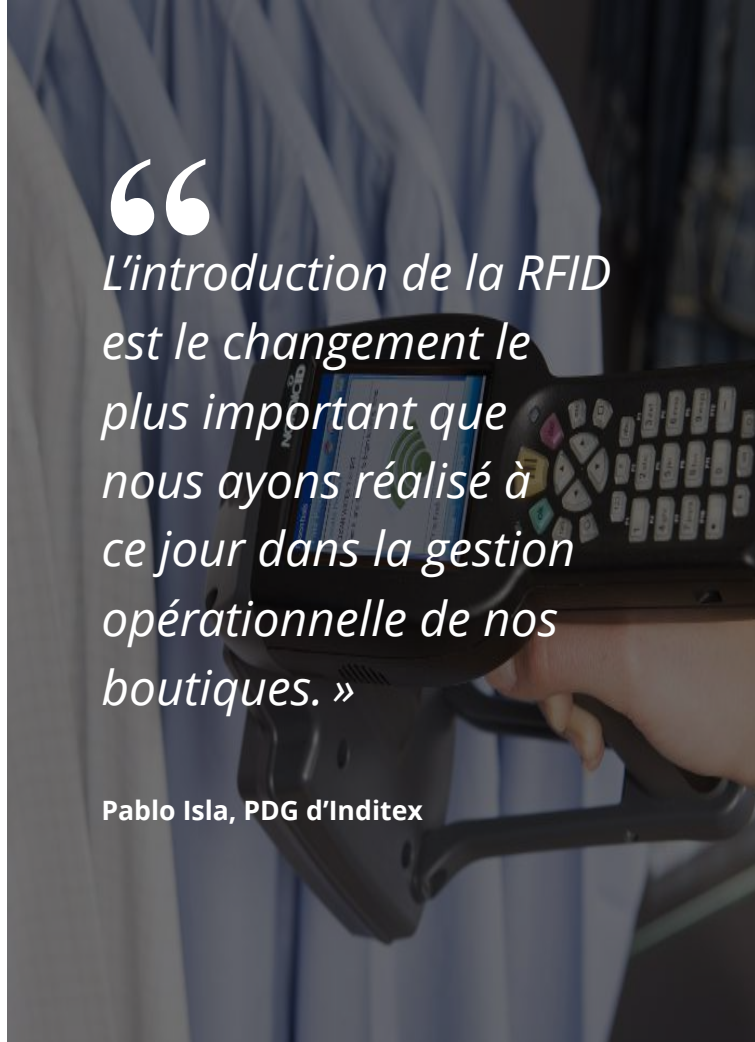
- ✓ Réduction du temps d'inventaire de 80 %
- ✓ Demandes automatisées de réassorts des stocks en temps réel
- ✓ Mini data-centers au sein des points de vente pour fluidifier la récolte et le traitement des informations
- ✓ Information à disposition du personnel en temps réel sur les stocks de produits disponibles dans toutes les boutiques

- **Logistique**

- ✓ Suivi en temps réel des livraisons
- ✓ Possibilité de réaffecter les produits en fonction de la demande

- **Conception**

- ✓ Utilisation des données récoltées en temps réel en magasin pour ajuster le design



“
L'introduction de la RFID est le changement le plus important que nous ayons réalisé à ce jour dans la gestion opérationnelle de nos boutiques. »

Pablo Isla, PDG d'Inditex



L'entreprise instantanée

Utiliser la donnée pour orienter sa production

Lesara, startup allemande de ventes d'articles de mode & lifestyle créée en 2013 et présente en France depuis 2016, connaît une forte croissance : 1,5 millions de clients actifs dans 24 pays, un chiffre d'affaires estimé à 75 millions d'euros en 2016.

La start-up utilise les données des parcours de navigation des internautes et sa connaissance du client pour prédire les tendances du prêt-à-porter : google trends, réseaux sociaux etc. L'offre de produits disponibles sur le site est conditionnée par cette analyse : une fois la tendance détectée, Lesara met en marche son réseau de fournisseurs pour produire au plus vite à bas coûts et mettre en vente en seulement 3 semaines.

Selon son fondateur, grâce à ce modèle **moins de 3 % de ses produits sont vendus en discount**, ce qui lui permet d'afficher des prix de vente inférieurs à la concurrence. L'objectif de Lesara est de disrupter les marques de fast-fashion telles que H&M ou Primark.

TOP DEALS VENTES THEMATIQUES FEMME HOMME BIJOUX MAISON TECHNIQUE & ART DE VIVRE ENFANT

DEALS DU VENDREDI VOIR TOUTES LES VENTES TOP DEALS >

Produit	Remise	Prix Original	Prix Actuel
Gilet à capuche au design asymétrique	-50%	39,90 €	19,99 €
Montre en acier inoxydable	-63%	39,99 €	14,99 €
Robe avec plis	-60%	49,90 €	19,99 €

FLORAISON DE TENDANCES Découvrez les musts de la saison !

Femme
Grandes tailles
Vêtements
Chaussures

forum de la mode
édition 2 — le sens de la mode



6 = INTIME + MAGNETIQUE + INSTANTANÉE + **INFINIE** + MODULAIRE + VIRALE



L'entreprise infinie

Se développer rapidement

L'entreprise infinie bâtit des organisations souples pour se développer et atteindre une masse critique à moindre coût.

Grâce à l'effet de réseau et au coût marginal zéro, les entreprises peuvent croître à l'infini jusqu'à atteindre une taille mondiale.





L'entreprise infinie Vendre sur le marché de l'occasion

Devenus des références sur le secteur du prêt-à-porter, **ces acteurs ne produisent rien : ils se rémunèrent principalement grâce à une commission** sur les échanges.

Ces acteurs tirent parti de la **valeur créée par d'autres** en orchestrant les échanges entre des utilisateurs qui deviennent des vendeurs et des acheteurs. Cela favorise ainsi **un effet réseau, facteur clé de succès dans ce business model.**

Vinted, par exemple, c'est 11 millions de membres et 22,3 millions d'articles en catalogue alors qu'un magasin traditionnel en a environ 1 000 en stock en moyenne.

VESTIAIRE
[COLLECTIVE]

• V I D E •
D R E S S I N G

FASHION TOGETHER





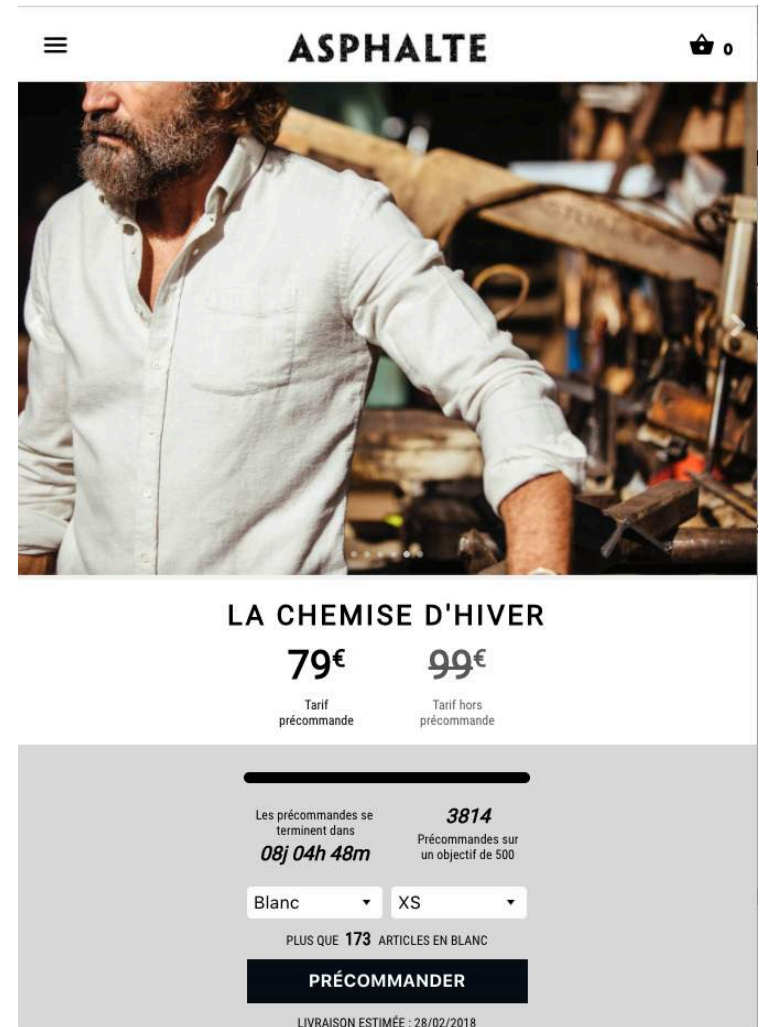
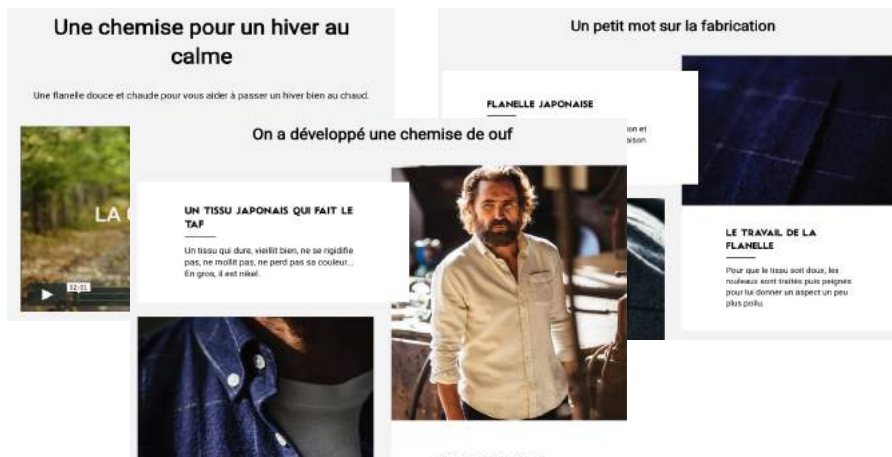
L'entreprise infinie Financer la production grâce aux clients

Créée en 2016, Asphalt a développé un modèle original de pré-commande.

Pour chaque produit présenté, même si ce n'est qu'une chemise, Asphalt le présente comme un produit révolutionnaire qui mérite que l'on investisse dessus et explique pourquoi ce produit est révolutionnaire :

- **Une vidéo**
- Les **problèmes des produits similaires** sur le marché
- Les **avantages** de cette chemise
- Un **moodboard des tenues** avec lesquelles porter cette chemise
- Un mot sur **le processus de fabrication** de la chemise
- Les **couleurs disponibles**

Ce modèle est particulièrement adapté aux basiques d'une garde-robe.





6 = INTIME + MAGNETIQUE + INSTANTANÉE + INFINIE + **MODULAIRE** + VIRALE

L'entreprise modulaire

Le bonne gestion des partenaires

Les digital champions savent parfaitement utiliser et se servir des infrastructures existantes et mises en place par d'autres acteurs pour développer leur stratégie digitale.



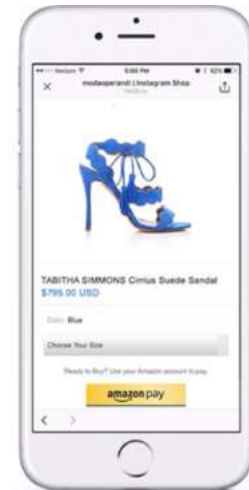
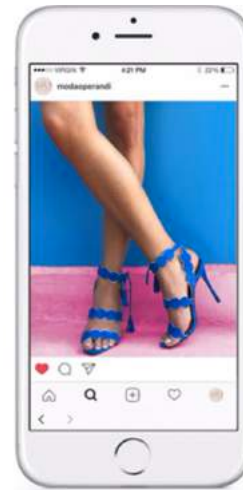
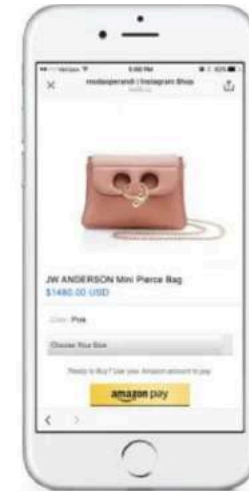
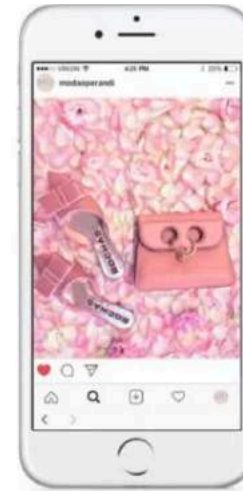


L'entreprise modulaire S'entourer des bons partenaires pour exploiter les nouveaux points de contact

Conscient de l'influence d'Instagram sur le parcours des utilisateurs, Moda Operandi œuvre pour améliorer leur expérience et fluidifier l'acte d'achat. La plateforme permet donc à ses clients depuis Juin 2017 **d'acheter les produits sur le réseau social via sa page.**

Pour cela, Moda Operandi s'est associé à Curalate et son service Like2buy pour **intégrer le paiement simplifié grâce à Amazon Pay** directement sur Instagram.

Le site s'appuie donc sur une collaboration avec plusieurs **partenaires pour offrir une expérience optimale** : Instagram, Like2buy et Amazon.





6 = INTIME + MAGNETIQUE + INSTANTANÉE + INFINIE + MODULAIRE + VIRALE

L'entreprise virale

La disruption accessible

En imposant un produit simple, des valeurs claires et très accessibles au client, les digital champions sont rapidement identifiés comme une référence sur le marché. Ils peuvent alors se permettre de diversifier leur message ou leur gamme de produits.

Pour ces marques, peu importe l'état du marché ou le niveau de concurrence, elles vont entrer sur le marché par une brèche non adressée et créer leur place progressivement : c'est une rupture inférieure.





Théorisé par Clayton Christensen, expert en innovation, le concept de « Low-end disruption » illustre les stratégies de nombreuses start-up aujourd'hui.

Marché classique



Une proposition de valeur riche :

- ✓ Un produit très performant
- ✓ Des coûts de production élevés
- ✓ Des cibles variées

Low-end disruption



Une proposition de valeur simple :

- ✓ Un produit basique
- ✓ Des coûts de production rationalisés
- ✓ Une cible spécifique



L'entreprise virale L'hyperspécialisation comme avantage concurrentiel



Le Pantalon, « on sait où on met les pieds »

La marque créée en 2014 a une proposition de valeur simple : **des chinos pour hommes de bonne qualité à des prix abordables**. Cette stratégie mono-produit permet à la marque de devenir une référence sur ce segment et d'acquérir une forte légitimité.

Le succès de ses chinos a conduit Le Pantalon à étoffer son offre de produit.



Hast, la chemise sous toutes ses formes

La stratégie du mono-produit a aussi porté ses fruits pour Hast, qui **s'est positionné sur le marché des chemises**. Avec une large gamme de chemises pour hommes, Hast a développé une forte expertise sur un produit basique très concurrentiel. Ce positionnement accroît la valeur perçue auprès des clients.



L'entreprise virale

Vendre des valeurs plus que des produits

Maison Standards offre à ses clients des produits basiques avec une proposition de valeur singulière, devenue leur marque de fabrique : **la transparence sur la chaîne de valeur.**

« Un modèle transparent : sans intermédiaire, sans saison, sans soldes. »

> 1M€

Le chiffre d'affaires de Maison Standards dépasse 1M€ en 2016.

~30%

Moins cher que des marques traditionnelles pour une qualité équivalente grâce à l'absence d'intermédiaires.

> 20k

La marque compte déjà plus de 20 000 clients.

MAISON STANDARDS



And so What?



SEULE
L'EXPÉRIENCE
CLIENT COMPTE

La base de clients est mère de toute croissance



It is the path
towards revenue



It acts as a
barrier to entry

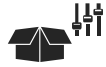


It leads to more
value

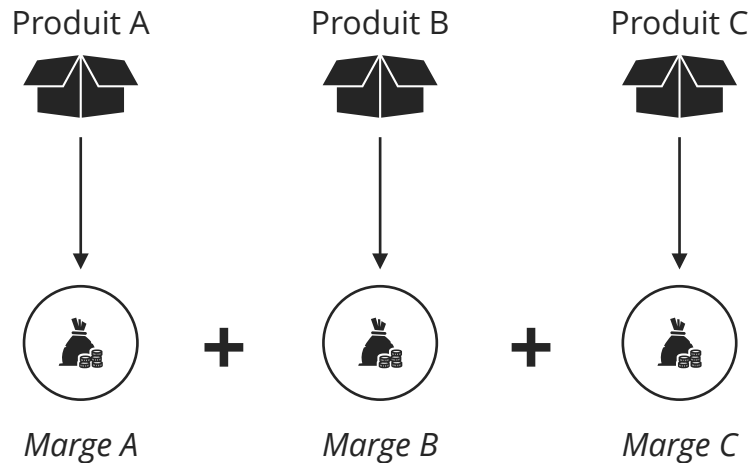


It is an innovation
catalyst

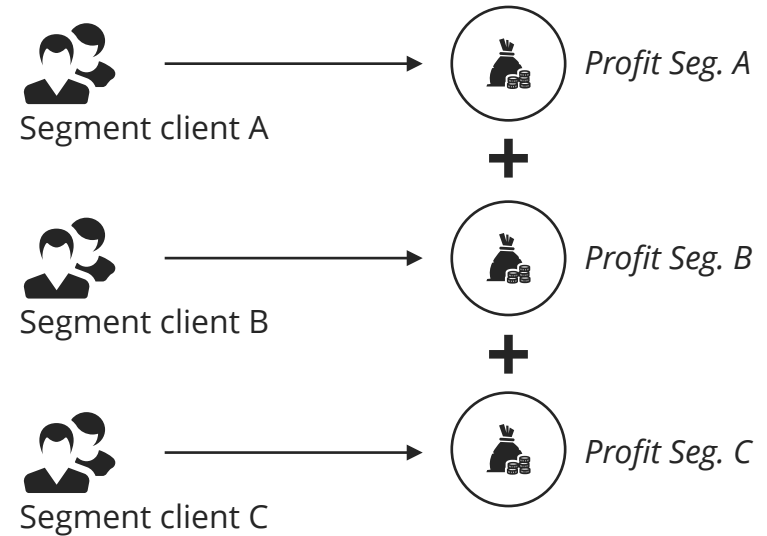
De l'agrégation de produits exclusifs à la création d'expérience



MANAGEMENT PRODUIT



MANAGEMENT CLIENT



Chiffre d'affaires =

**Prix unitaire
X nombre de
produits**

Chiffre d'affaires =

**CA par client x nombre
de clients**

**PROFIT
TOTAL**

Remerciements

Pour leur participation

-

ATELIERS DE LA MAILLE
DES PETITS HAUTS
IDANO
JOUR/NÉ
LE MONT ST MICHEL
SŒUR
LE SLIP FRANÇAIS
OPCALIA
MODE GRAND OUEST
GRAND SHOOTING

Pour son soutien

-

DEFI

LA MODE DE FRANCE

Contacts

Fédération Française du Prêt à Porter Féminin

16 rue des Blancs Manteaux - 75004 Paris

+ 33 (0)1 44 94 70 86

Anne-Laure Druguet

Directrice de Projets, Fédération Française du Prêt à Porter Féminin

aldruguet@pretaporter.com

Maxime Coupez

Directeur de projet, Fabernovel

maxime.coupez@fabernovel.com