

Haute Ecole
Groupe ICHEC - ISC St-Louis - ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**La transformation digitale du
point de vente :
Vers une nouvelle organisation
omni canal et une amélioration
de l'expérience pour la marque
LolaLiza**

Mémoire présenté par
Audrey Paul

pour l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales

Année académique 2016 - 2017

Promoteur :
Monsieur José Fernandez

Boulevard Brand Whitlock 2, 1150 Bruxelles

Remerciements

Au terme de ce mémoire, je tiens à remercier les personnes qui m'ont aidées, conseillées et soutenues dans l'élaboration de celui-ci.

Je voudrais remercier Monsieur De Vries, responsable du département digital marketing de LolaLiza ainsi que Monsieur Baelden, Chief Operating Officer chez LolaLiza pour leurs aides et les informations qu'ils m'ont fournies. Ensuite, je souhaite remercier Madame Coomans, responsable des Ressources Humaines ainsi que Madame Sauvenay, directrice commerciale de LolaLiza pour le temps qu'elles m'ont consacré.

Je tiens à remercier Monsieur Fernandez, mon promoteur, pour le temps qu'il m'a attribué ainsi que pour son aide précieuse. Ses conseils m'ont beaucoup apporté. En outre, Monsieur Selmouni, professeur de statistique, m'a également beaucoup aidé dans la réalisation de mes études de marchés et je l'en remercie.

Merci à ma famille pour son soutien et ses encouragements.

Enfin, je voudrais remercier toutes les personnes qui ont de près ou de loin participé à la réalisation de mon mémoire.

Table des matières

1	INTRODUCTION	1
2	MISE EN CONTEXTE	3
2.1	L'EMERGENCE DE LA DISTRIBUTION ET DU MARKETING DIGITAL	3
2.2	OBJECTIFS DU MEMOIRE	5
3	L'ENTREPRISE LOLALIZA	8
3.1	PRESENTATION DE L'ENTREPRISE LOLALIZA	8
3.1.1	INFORMATIONS GÉNÉRALES	8
3.1.2	MARKETING	9
3.1.3	SITUATION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE	20
4	ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	29
4.1	MICRO ENVIRONNEMENT	29
4.1.1	CONCURRENTS PRINCIPAUX DE LOLALIZA	29
4.2	MACRO ENVIRONNEMENT	35
4.2.1	ENVIRONNEMENT DEMOGRAPHIQUE	35
4.2.2	ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE	37
4.2.3	ENVIRONNEMENT NATUREL	40
4.2.4	ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE	41
4.2.5	ENVIRONNEMENT LEGAL	49
4.2.6	ENVIRONNEMENT CULTUREL	52
5	LA DISTRIBUTION DANS LE SECTEUR DU PRET A PORTER	55
5.1	LE POINT DE VENTE PHYSIQUE	55
5.1.1	POSTURE RELATIONNELLE	56
5.1.2	LE SHOW-ROOMING	56
5.1.3	LE WEB-ROOMING OU ROPO (RESEARCH ONLINE, PURCHASE OFFLINE)	57
5.2	LE E-COMMERCE	57
5.2.1	LES CONSOMMATEURS ET LE E-COMMERCE	58
5.2.2	LE M-COMMERCE	59
6	LA DIGITALISATION DU POINT DE VENTE	60
6.1	LE CONSOMMATEUR ET LES SUPPORTS DIGITAUX	60
6.2	LE PARCOURS DU CONSOMMATEUR	61
6.3	COMPORTEMENT AVANT L'ACHAT	62
6.4	LES BONNES PRATIQUES DE LA DIGITALISATION DU POINT DE VENTE	63
6.5	OMNI CANAL DANS LE RETAIL	64
6.5.1	QU'EST-CE QUE L'OMNI CANAL ?	64
6.5.2	INTEGRATION DE L'OMNI CANAL	65
6.5.3	LES OBSTACLES A L'INTEGRATION D'UNE STRATEGIE OMNI CANAL	66
6.5.4	REVISION DE LA CHAINE DE VALEUR POUR INTEGRER UNE STRATEGIE OMNI CANAL	66
6.6	CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	70
6.6.1	IMPACT DU CRM	70
6.6.2	LE CRM ET L'OMNI CANAL	71
6.6.3	COMMENT DEVELOPPER UNE STRATEGIE CRM EFFICACE ?	71

6.6.4	PERFORMANCE A TRAVERS LE CRM	73
6.6.5	LE CRM ONBOARDING	74
7	SWOT	75
8	ETUDE DE MARCHE QUALITATIVE	79
8.1	METHODOLOGIE	79
8.1.1	DEUX METHODES D'ENQUETES	79
8.1.2	TECHNIQUES D'INVESTIGATION	80
8.2	CONSTATATIONS DE L'ETUDE QUALITATIVE	81
8.2.1	THEME 1 : ATTENTES DE LA PART DES CONSOMMATEURS CONCERNANT LE POINT DE VENTE PHYSIQUE	81
8.2.2	THEME 2 : LA DIGITALISATION DU POINT DE VENTE	81
8.2.3	THEME 3 : L'EXPERIENCE EN MAGASIN	82
8.2.4	THEME 4 : LE PARCOURS DU CONSOMMATEUR ET L'ACHAT EN LIGNE	83
8.2.5	THEME 5 : LA CARTE DE FIDELITE	84
8.2.6	THEMES 6 : LE CONSEIL EN MAGASIN	84
8.2.7	THEME 7 : UTILISATION DU SMARTPHONE	85
8.2.8	THEME 8 : LE PARTAGE DES INFORMATIONS (ACHATS, ESSAYAGES, VITRINES)	85
9	ETUDE DE MARCHE QUANTITATIVE	86
9.1	METHODOLOGIE DE L'ETUDE	86
9.1.1	LA TAILLE ECHANTILLON	86
9.1.2	METHODE D'ECHANTILLONNAGE	86
9.1.3	METHODE D'ADMINISTRATION	87
9.2	CONSTATATIONS DE L'ETUDE QUANTITATIVE	87
9.2.1	LES RECHERCHES EN LIGNE	87
9.2.2	POSSESSION D'APPAREILS	89
9.2.3	UTILISATION DU SMARTPHONE EN MAGASIN	90
9.2.4	LA FIDELITE	90
9.2.5	LES SUPPORTS DEJA UTILISES EN MAGASIN	92
9.2.6	QUELS SUPPORTS DIGITAUX LES PERSONNES SONT-ELLES PRETES A UTILISER EN MAGASIN ?	92
9.2.7	LIEU D'ACHAT	93
9.2.8	LES CONSEILS EN MAGASIN	94
9.2.9	LES IRRITANTS ET LES INDISPENSABLES DU POINT DE VENTE	97
10	ETUDE DE L'EFFICACITE DES POINTS DE VENTE ACTUELS ET DE LA LOGISTIQUE	101
10.1	LES VENDEURS	101
10.2	LA TECHNOLOGIE EN MAGASIN	103
10.3	LA GESTION DES STOCKS	103
11	LE RETRO-PLANNING	105
12	RECOMMANDATIONS	107
12.1	INTRODUCTION AUX RECOMMANDATIONS	107
12.2	LES RECOMMANDATIONS GENERALES	108
12.2.1	RECOMMANDATION 1 : LE PROFIL UNIQUE DE LA CLIENTE	108
12.2.2	RECOMMANDATION 2 : LA CARTE DE FIDELITE	108
12.2.3	RECOMMANDATION 3 : LA GESTION DES DONNEES	109

12.2.4	RECOMMANDATION 4 : LA LOGISTIQUE	112
12.2.5	RECOMMANDATION 5 : LA COMMUNAUTE	115
12.2.6	RECOMMANDATION 6 : LA COMMUNICATION	116
12.3	RECOMMANDATIONS DANS LE POINT DE VENTE PHYSIQUE	117
12.3.1	RECOMMANDATION 7 : L'APPLICATION	117
12.3.2	RECOMMANDATION 8 : INSTALLATION D'ECRANS EN MAGASIN	118
12.3.3	RECOMMANDATION 9 : LES BORNES EN MAGASIN	118
12.3.4	RECOMMANDATION 10 : LA TABLETTE POUR LES VENDEURS	119
12.3.5	RECOMMANDATION 11 : AMELIORATION DE LA VENTE EN MAGASIN	120
12.3.6	RECOMMANDATION 12 : LE PAIEMENT MOBILE	121
12.3.7	RECOMMANDATION 13 : INSTALLATION DU DIGITAL EN MAGASIN	122
13	BUDGETISATION ET ROMI	124
13.1	CALCUL DU ROMI	124
14	CONCLUSION	130
14.1	LA SITUATION DE LOLALIZA	130
14.2	LES CLIENTES DE LOLALIZA	131
14.3	LE PROJET FINAL	132
14.3.1	LES OUTILS DIGITAUX EN MAGASIN	132
14.3.2	GESTION DES DONNEES EN ENTREPRISE	134
14.3.3	GESTION DES STOCKS	135
14.3.4	VISION PROSPECTIVE	135
15	BIBLIOGRAPHIE	1

1 Introduction

De nos jours, les entreprises actives dans le secteur fast fashion retail se doivent d'innover constamment afin de rester compétitives sur le marché. En effet, les acteurs qui s'y trouvent sont nombreux et la concurrence y est accrue. Par ailleurs, ces dernières années ont été marquées par la montée en puissance d'internet qui fait aujourd'hui partie intégrante de nos habitudes de consommation. Ce constat pourrait présager une disparition progressive des points de vente physique étant donné l'attractivité d'internet. Dans ce contexte, les marques possédant plusieurs magasins offlines doivent revoir et adapter leurs stratégies.

Le consommateur d'aujourd'hui est de plus en plus exigeant et attend beaucoup des entreprises en termes de service. Dans cette logique, les marques doivent évoluer afin de simplifier le parcours d'achat de leurs clients et d'accroître leurs expériences. En effet, le consommateur réalise ses achats tant sur internet qu'en magasin et attend une harmonie entre ces différents points de contacts. C'est pourquoi, le choix de la thématique de ce mémoire est orienté vers l'intégration d'une stratégie omni canal permettant une symbiose entre le digital et le réel. Une stratégie comme celle-ci sous-entend également la digitalisation du point de vente qui permettra la construction d'un pont entre l'online et l'offline. Cette démarche offre également des avantages pour les marques qui ont l'opportunité de se rapprocher de leur clientèle.

Ce mémoire mettra en lumière les aspects permettant la digitalisation du point de vente pour les marques actives dans le fast fashion retail. Plus précisément, la marque belge LolaLiza sera au cœur des recherches réalisées.

Nous débuterons ce mémoire par une mise en contexte permettant de comprendre l'arrivée du marketing digital dans le modèle de distribution actuel. Ensuite, les objectifs stratégiques de la marque LolaLiza, qui devront être respectés et suivis tout au long de ce mémoire, seront détaillés. En effet, la digitalisation du point de vente peut permettre d'atteindre différentes finalités.

Dans la partie suivante, nous analyserons l'entreprise LolaLiza afin de mettre en exergue ses capacités au niveau marketing ainsi que ses points de contacts avec les clients. Dans le contexte de ce mémoire, il est important que tous les outils digitaux utilisés pour rentrer en contact avec les clients soient cohérents les uns avec les autres. Étant donné que ce type de projet demande une certaine stabilité de l'entreprise, une analyse détaillée des états financiers de la marque sera établie pour mettre en lumière sa capacité à investir et s'engager dans cette intégration.

La quatrième partie comprend l'analyse du micro et du macro environnement. Comme vu précédemment, la concurrence dans ce secteur est forte et admet que les entreprises doivent sans cesse repenser leurs stratégies. L'analyse de la concurrence directe et indirecte permet

d'avoir une vue globale du niveau de digitalisation des marques du secteur. En effet, la connaissance de ces derniers éléments donnera la possibilité à LolaLiza de se différencier ou de suivre les acteurs qui l'entourent. La suite de l'étude portant sur l'environnement s'intéresse aux caractéristiques externes. En effet, plusieurs particularités liées à l'implémentation de cette stratégie doivent être connues de l'entreprise afin que cette dernière tire profit des opportunités ou évite les potentielles menaces extérieures.

La distribution dans le secteur du prêt à porter évolue et nous voyons apparaître de nouveaux comportements émanant des consommateurs. C'est pourquoi le cinquième chapitre relate les nouvelles habitudes des clients dont l'entreprise doit tenir compte lors de l'implémentation des changements. Enfin, la dernière partie intègre en détails les connaissances nécessaires à la mise en place d'une stratégie omni canal et à la reformulation de la chaîne de valeur de l'entreprise. En effet, plusieurs pratiques sont à suivre pour mener à bien ce projet

Les sept premières parties de ce mémoire sont principalement axées sur des ancrages théoriques émanant de livres et d'articles de références qui donnent accès à une analyse scientifique des aspects touchant à la thématique.

Etant donné la nature changeante du comportement des consommateurs, il est primordial de connaître les envies de ces derniers. Les deux parties abordées à la suite permettront de mettre en avant les besoins et attentes des clientes de la marque LolaLiza. Vous pourrez découvrir deux types d'études de marché. D'une part, l'étude qualitative qui a pour rôle de mettre en lumière le ressenti et les souhaits encrés profondément chez les clientes. D'autre part, l'étude quantitative qui va permettre de quantifier les besoins des clientes pour émettre des recommandations claires à l'entreprise. L'objectif majeur de la marque est de satisfaire ses clientes, c'est pour cette raison que sa stratégie doit être construite en totale corrélation avec les désirs des femmes qu'elle souhaite atteindre. Cependant, ce type de projet demande également de prêter une attention particulière à la situation actuelle des points de vente physiques ainsi qu'aux vendeurs qui s'y trouvent. Nous verrons que l'amélioration de l'expérience de la cliente passe par une transformation des tâches réalisées en magasin.

Au travers de ce mémoire, vous pourrez découvrir comment la digitalisation du point de vente doit être mise en place et adaptée à une entreprise active dans le secteur du fast fashion. Cependant, l'entreprise LolaLiza est-elle à même de transformer sa stratégie pour la rendre omni canal ? Le cœur de cible de la marque a t'il un attrait pour le digital ? Jusqu'où doit on pousser la transformation des points de vente ?

Au terme de ce mémoire et grâce à l'ensemble des sources d'informations parcourues ainsi qu'aux études de marchés, des pistes d'améliorations et de transformations seront présentées ainsi qu'un retour sur investissement.

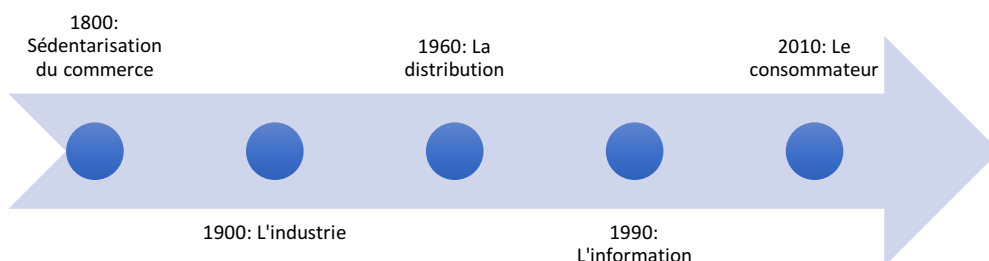
2 Mise en contexte

La mise en contexte permet de situer la thématique du mémoire d'une part dans l'évolution de la distribution et d'autre part au niveau des objectifs que l'entreprise a le souhait d'atteindre.

2.1 L'émergence de la distribution et du marketing digital

Le développement du commerce est dû à une succession d'innovations que nous pouvons représenter sur une ligne du temps. Sur ce même schéma, nous sommes en mesure de mettre en évidence l'évolution du marketing. Une des dernières innovations du domaine est le marketing digital. En effet, le comportement des consommateurs a changé de façon radicale étant influencé par les nouvelles technologies de la communication et de l'information.

Graphique : L'évolution de la distribution et du marketing dans notre société



En 1800, notre société évolue et nous voyons émerger la sédentarisation du commerce avec la croissance de la distribution. Cette étape est caractérisée par les artisans qui fabriquent et vendent leurs marchandises sur des marchés. Entre 1800 et 1900, on voit la sédentarisation se déployer et des voyageurs transportent de plus grandes quantités de fournitures qu'ils distribuent à de plus grosses boutiques. C'est durant cette phase, que l'on constate l'apparition des marques et plus tard de l'industrie. En 1852, naît le « grand magasin », où le prix est affiché et non plus cité par le vendeur. Pendant ce temps, des succursalistes apparaissent et à la fin du 19^{ème} siècle les « grands magasins » proposent des prix plus élevés pour des enseignes plus luxueuses qu'auparavant. C'est seulement en 1916 que la faculté de pouvoir se servir seul en magasin arrive et 15ans plus tard le premier supermarché. Les centres commerciaux se manifestent en Europe dans les années 1960. C'est également durant la moitié du 20^{ème} siècle que les hypermarchés se développent. (Allain M-L, Chambolle C, 2003)

Au départ, nous étions confrontés à un marketing de masse « one to many » qui ne s'adresse pas à une cible prédéfinie et qui ne cherche pas à adapter son message. Ensuite, nous sommes passé au marketing « one to few » caractérisé par son message adapté à une cible contrairement à son prédécesseur.

La première forme de vente à distance est apparue durant le 18^{ème} siècle et n'était autre que la vente par correspondance. Entre 1970 et 1980, on voit petit à petit naître la seconde forme de vente à distance, le commerce électronique avec les transactions financières online. Au cours de cette même période, Mc Nair et May créent la roue de la distribution. (Voir ANNEXE 22 :la roue de la distribution) Ce n'est qu'en 1995 que l'on voit arriver les deux plus grands acteurs de l'e-commerce Ebay et Amazon. Le succès de Ebay était tellement impressionnant que la marque a été forcée de trouver rapidement un modèle économique pour financer son hébergement. La particularité mise en avant par ces deux marques est la transparence puisque les consommateurs ont maintenant l'opportunité de laisser des commentaires et des avis directement sur les produits qu'ils achètent. (Druguet V. et Vallet J-B., 2015)

C'est en 2000, que l'on voit apparaître l'internet à haut débit. Cependant, il était toujours nécessaire de se déplacer de son fauteuil pour pouvoir se procurer une connexion. En 2003, on voit émerger pour la première fois un appareil constamment connecté à internet, le BlackBerry, même si cette nouveauté ne permet pas de surfer réellement mais bien de lire des emails. En 2007, tout est devenu possible grâce à l'Iphone même si certaines limitations étaient toujours existantes comme le prix élevé. Le smartphone a changé notre style de vie et a participé à l'arrivée de l'ère du consommateur. (Van Ossel G., 2014) C'est également entre 2000 et 2010 que l'on voit apparaître de nouveaux consommateurs et ce grâce à 3 facteurs. Premièrement, le nombre de sites commerçants en ligne n'a fait que croître durant cette période et donc la qualité de ceux-ci s'est améliorée dû au fait de l'augmentation de la concurrence. Deuxièmement, l'accès à internet est devenu plus abordable pour tous et enfin la sécurité sur internet n'a fait que se perfectionner.

Depuis 2010, nous sommes à l'ère du consommateur, le marketing « one to one », dans laquelle les entreprises les plus brillantes ne cessent de se réinventer pour servir les clients du mieux qu'elles peuvent. Ceci est normal étant donné que le consommateur a le pouvoir sur une multitude d'éléments. Dans ce contexte, nous passons d'un marketing produit à un marketing de l'expérience client et si le client n'est pas confronté à l'expérience qu'il attend il ira à la concurrence. Au même moment, nous voyons le commencement d'une vie en société toujours plus connectée grâce à la tablette et le smartphone qui nous permettent d'être non-stop en ligne autant chez nous qu'à l'extérieur.

C'est pour cette raison que le marketing digital ne sert plus simplement à informer les consommateurs mais bien à les fidéliser, les engager envers la marque ou encore à développer et entretenir une relation avec eux.

Aujourd'hui, dans le domaine du marketing digital, un autre cas de figure voit le jour. L'e-commerce croît de façon fulgurante et pourrait faire de l'ombre aux points de vente physique si ceux-ci ne s'avisent pas de réagir en conséquence. « Les fashion retailers qui ne s'adaptent pas assez, mettent leur survie en danger. Par contre, les chaînes de magasins qui se réinventent sont promises à un bel avenir. » (Van Ossel G., 2014) Dans cette logique, les marques doivent revoir leurs stratégies afin d'évoluer pour suivre les tendances actuelles et satisfaire les consommateurs.

2.2 Objectifs du mémoire

Etant donné l'évolution de notre environnement et des entreprises en général, les objectifs de la marque LolaLiza en termes de digitalisation du point de vente sont multiples.

Tout d'abord, le consommateur a évolué et il est donc primordiale de répondre à ses nouvelles attentes. Ensuite, le changement technologique fait naître de nouvelles opportunités et détruit les forces sur lesquelles reposait la concurrence entre les entreprises. L'entreprise active dans le fashion retail se doit de s'intégrer dans ce nouveau mouvement si elle veut pouvoir suivre la cadence. Le but principal des recherches établies dans ce mémoire sera de fournir des recommandations précises et détaillées répondant aux besoins des clientes belges et aux objectifs de la marque.

Objectifs de la marque LolaLiza dans le cadre de ce mémoire :

« Nous voulons continuer notre croissance d'une manière rentable afin de devenir un joueur international dans le monde de la mode. » (Coomans E., manager RH, 2016)

- Comment rendre la marque plus attractive aux yeux des plus jeunes tout en prêtant attention aux femmes plus âgées ?
- Comment créer une expérience inoubliable articulée autour du service et de la personnalisation ?
- Comment amener les clientes à se rendre plus souvent en magasin alors qu'elles manquent de temps et que la concurrence dans le domaine est accrue ?
- Comment accroître la satisfaction des clientes et comment les engager davantage afin d'augmenter leurs dépenses ?
- Comment connaître mieux les goûts des clientes afin d'être capable de leurs proposer des articles qui correspondent au mieux à leurs besoins ?
- Comment proposer un parcours client fluide et clair entre les différents supports digitaux et physiques de la marque ?
- Comment créer de la valeur pour le client final et donc pour l'entreprise.
- Renforcer les relations client

Graphique : Les objectifs de développement : la matrice d'Ansoff¹

Croissance produit			
Croissance du marché			
		Produits existants	Nouveaux produits
	Marchés existants	Pénétration du marché : augmenter les parts de marchés en gardant les mêmes produits et en restant sur le même marché.	Développement de produits : fournir un accès aux clients à de nouveaux produits ou à des produits modifiés en gardant le même marché.
	Nouveaux marchés	Développement de marché : conquérir de nouveaux marchés avec des produits existants	Diversification : proposer de nouveaux produits à un nouveau marché

(Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regner P., 2014)

La matrice d'Ansoff donne l'opportunité de réaliser un brainstorming des options stratégiques que l'entreprise peut suivre. (Ejzyn A., 2017) La matrice réalisée ci-dessous est adaptée à l'entreprise LolaLiza et expose les deux axes de développement qu'elle désire suivre. Ces derniers pourront être atteints grâce aux recommandations qui seront développées à la fin de ce travail.

Dans sa logique d'implémentation d'une stratégie omni canal, LolaLiza souhaite développer deux axes stratégiques.

D'une part, l'entreprise vise la pénétration du marché existant en gardant ses produits actuels et son marché. Cet axe pourra être développé grâce à l'accroissement de l'expérience client et grâce au service sur mesure qui lui sera fourni. De plus, la nature du changement permettra à LolaLiza de rajeunir son image et de plaire davantage aux jeunes qui font déjà partie de sa cible. Effectivement, l'objectif principal de cette transformation omni canal est de répondre aux attentes et besoins des clientes afin de les satisfaire un maximum et de générer un flux

¹ « La matrice d'Ansoff est parue pour la première fois dans la Harvard Business Review en 1957 dans un article intitulé « Stratégies de diversification ». Elle est surtout utilisée dans le cas d'un objectif de croissance. En considérant que le chemin de la croissance passe par la combinaison entre les produits existants et les produits nouveaux, comme entre les marchés existants et les marchés nouveaux. » (E-marketing, 2016)

supplémentaire de consommatrices en magasin. D'autre part, sur le long terme, l'enseigne sera capable de modifier ses produits ou d'en proposer de nouveaux grâce à sa connaissance approfondie de ses clientes. En effet, la mise en œuvre d'une stratégie omni canal donne accès à un marketing one-to-one qui permet aux entreprises de mieux connaître leurs clients et donc, à terme, de leurs proposer des offres se rapprochant du sur-mesure.

3 L'entreprise LolaLiza

La présentation de l'entreprise LolaLiza permet de connaître ses forces et faiblesses et donc ses caractéristiques. L'analyse du marketing de l'entreprise ainsi que de ses points de contacts donne des informations sur les éléments qui devront par la suite être cohérents les uns avec les autres. Enfin, l'analyse de la situation financière de LolaLiza donne des informations sur sa capacité à investir dans un tel projet.

3.1 Présentation de l'entreprise LolaLiza

3.1.1 Informations générales

L'entreprise LolaLiza a été créée en 2001 par 4 adeptes de la mode et des tendances. Le p-produit de l'entreprise est représenté par des accessoires, vêtements, chaussures et sacs à prix abordables. Au départ, cette équipe a commencé son chemin en lançant leurs boutiques dans 7 villes différentes en Belgique. Aujourd'hui, son p-place comporte 94 magasins en Belgique, 4 au Pays bas, 3 au Luxembourg et 8 en France. Au niveau de la Belgique, le point fort de la marque est que ses magasins sont situés dans toutes les grandes villes et souvent dans des lieux fort prisés par la clientèle. Cette proximité physique entre l'entreprise et ses clientes permet de bâtir une relation forte. De plus, elle met en avant l'importance pour cette marque de garder ses points de vente en améliorant ceux-ci à l'aide de la digitalisation. (Voir ANNEXE 8 : Carte des magasins LolaLiza en Belgique)

Les fondateurs de la marque LolaLiza, la famille Applestein, étaient propriétaire de l'enseigne de mode Appel's. Ils ont décidé de revendre cette enseigne car son image et sa collection devait être complètement remise au goût du jour.

LolaLiza veut faire plaisir aux femmes de tous âges avec des vêtements à un prix abordable. Elle veut également donner accès à différentes gammes de vêtements pouvant être portées dans la vie de tous les jours mais aussi lors de moments exceptionnels.

3.1.2 Marketing

3.1.2.1 Vision

Vision globale :

"Nous voulons créer un monde de mode féminine qui fait de LolaLiza un élément essentiel dans la vie des femmes et qui les invite à revenir chez nous." (Coomans E., Manager HR, 2016)

La vision idéale du monde pour cette marque prend sa source dans une relation amicale et de satisfaction des clientes. De ce fait, LolaLiza se lance dans une stratégie omni canal et de digitalisation. Son objectif principal est de conquérir une plus grande part de marché tout en optimisant et innovant ses collections.

3.1.2.2 Mission

- Mission globale :

« Nous voulons donner à toutes les femmes la confiance d’oser être ce qu’elles sont vraiment (vraie et joueuse). Nos équipes passionnées et professionnelles proposent des silhouettes appropriées à toutes les occasions à des prix abordables. » (Coomans E., Manager HR, 2016)

- Département digital :

Dans le but d’atteindre leur vision, l’objectif est de transformer la marque d’un point de vue digital afin de répondre aux attentes changeantes des consommateurs. Pour ce faire, LolaLiza compte lancer un CRM (Customer Relationship Management) et digitaliser ses points de ventes.

3.1.2.3 Segmentation, ciblage et positionnement

3.1.2.3.1 La cible

LolaLiza est une marque de vêtements pour les filles de la plus petite (6ans) à la plus âgée (65ans). La marque veut atteindre des personnes de styles différents qui veulent acquérir des vêtements à un prix abordable.

La cible de LolaLiza étant très large, il est compliqué pour l’entreprise de se forger une identité claire. La raison de cette approche est qu’auparavant les propriétaires de la marque LolaLiza détenaient la marque Apple’s. Ils ont donc voulu garder leur clientèle qui est aujourd’hui plus

âgée. Cependant, la marque veut également rester jeune et se doit donc de digitaliser un maximum son enseigne. Cette digitalisation doit être accessible à toutes les générations.

- Le cœur de cible

Le cœur de cible de la marque LolaLiza est constitué de femmes entre 35 et 50ans. Cette génération est appelée génération X et a évolué dans une situation économique défavorable. Cependant, cette dernière s'est tout à fait adaptée au mobile et utilise l'ordinateur régulièrement. 53,9% des femmes belges commandent en ligne. (Economie fgov, 2016) Une autre caractéristique de la génération X est qu'elle aime faire des recherches sur internet avant d'aller en magasin. (Voir ANNEXE 29 : Les habitudes d'achat de la génération Y et X)

Il existe deux catégories qui sont les « digital mums » se situant entre 25 et 49 ans. Elles sont connectées en permanence pour leur travail, leur shopping, et les réseaux sociaux. Il existe également les « silver surfers » qui ont plus de 50 ans et qui ont plus de temps libre et plus d'argent que la moyenne. (Druguet V. et Vallet J-B., 2015) C'est pour cette raison que la digitalisation du point de vente doit être mise en place, non pas uniquement pour satisfaire la plus jeune génération puisque les personnes entre 40 et 55 ans comprennent et intègrent la logique omni canal.

Concernant leurs habitudes d'achats, les membres de la génération X font attention au rapport qualité prix et ne se laissent pas attendrir par les discours surfaits que les marques pourraient tenir. Leurs attentes sont focalisées sur la transparence et les produits de niche. (Jais M., 2016) Par ailleurs, ils ont souvent leurs marques préférées et aiment recevoir un service de qualité de la part des vendeurs. La carte de fidélité est importante pour eux mais seulement pour pouvoir profiter de promotions. C'est pourquoi, il est important de mettre en avant les gains et ce de façon simple et rapide. (Jais M., 2016) En général, le meilleur moyen d'atteindre cette génération est l'e-mail.

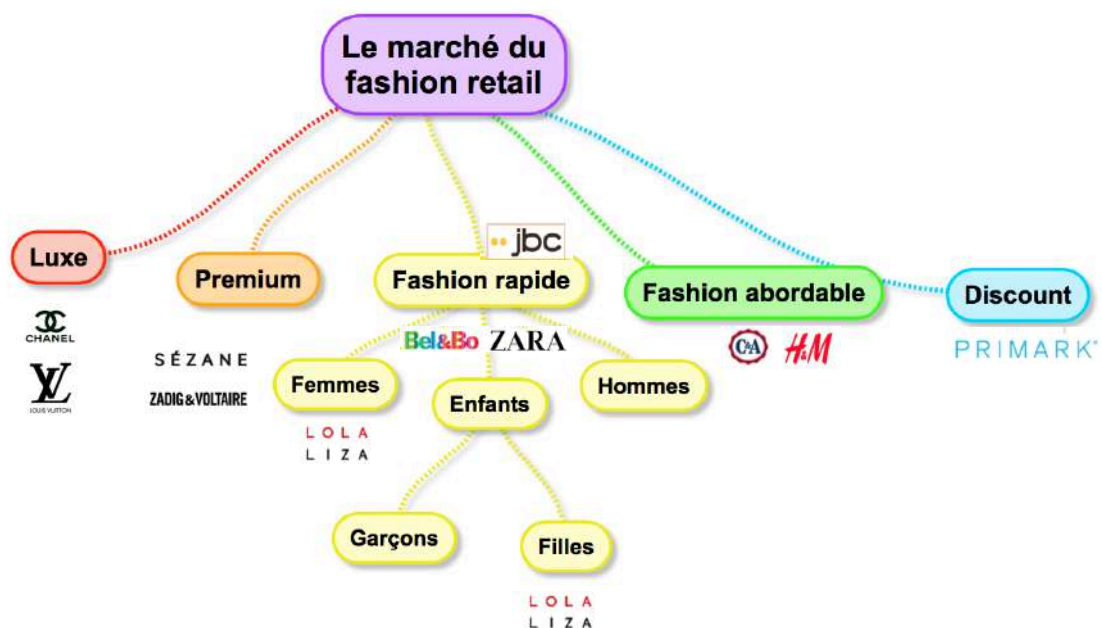
3.1.2.3.2 Segmentation

La marque LolaLiza se situe à la fois dans l'online et dans l'offline. De ce premier segment online et offline, émergent 5 autres. Le discount propose des vêtements basiques à prix très bas et souvent pour une qualité moindre tandis que le fashion abordable donne accès à des vêtements d'une qualité supérieure avec un style plus recherché et avec un prix qui dépasse celui du premier segment. D'un point de vue stratégique, le fashion abordable ressemble au fashion rapide car pour certains membres de cette catégorie, l'objectif est aussi de vendre un maximum très rapidement. Cependant, il existe une différence de prix entre ces deux segments. Le fashion rapide, dans lequel se situe la marque LolaLiza, a pour objectif principal de pousser le consommateur à renouveler sa garde-robe le plus rapidement possible en proposant des produits à prix peu élevé qui traduisent le plus vite possible les tendances de la mode. Grâce à

cette technique du « quick-response », les clients ont le désir de renouveler leurs garde-robes plus ou moins rapidement.

Les deux derniers segments représentent les vêtements d'un prix supérieur. Le premium affiche des prix plus hauts ainsi qu'une qualité et un style nettement plus élevés. Les priorités du segment premium sont de calculer de façon efficiente le ratio qualité/prix et de prouver que les produits proposés sont les meilleurs de leur catégorie. Enfin, le segment du luxe tend à proposer la plus haute qualité avec le prix le plus élevé.

Graphique : Segmentation du marché du fashion retail



Le business model fast fashion

Ce modèle est caractérisé par la production de vêtements composés de matières premières bon marché. L'objectif majeur est de produire et mettre en vente rapidement un maximum d'articles qui suivent les tendances de la mode. Cette performance relève d'un investissement dans les capacités logistiques de l'entreprise. La marque LolaLiza approvisionne ses magasins 4 à 5 fois par semaine et ne possède aucun stock dans ses points de vente. De plus, 2 fois par semaine de nouveaux articles arrivent dans les points de vente ce qui prouve que l'enseigne renouvelle souvent ses collections. Une autre caractéristique de ce modèle est l'intégration verticale des activités. En effet, LolaLiza produit ses articles et gère sa logistique sans passer par des acteurs tiers. Enfin, le business model du fast fashion met en avant certains aspects qui sont le prix abordable et l'adaptation constante de l'offre aux besoins. (Quagliana F., 2013)

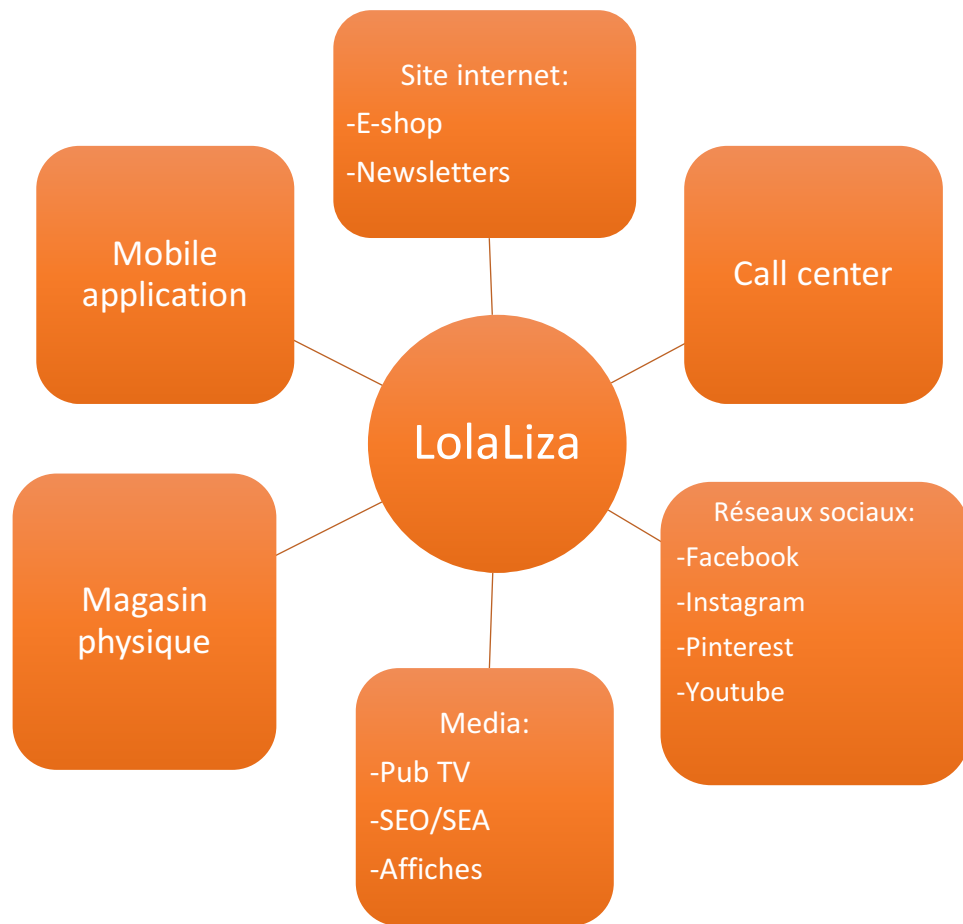
3.1.2.3.3 Positionnement

La marque se différencie des autres par sa collection et la localisation de ses magasins. Premièrement, LolaLiza ne s'arrête pas à un style de vêtement et propose des collections pour différents moments et divers types de personnalités. En second lieu, La Belgique compte un grand nombre de magasins qui sont tous bien répartis sur le territoire belge et permettent à la marque d'avoir non seulement une grande notoriété mais aussi aux clients de trouver leur magasin partout en Belgique.

3.1.2.4 Le touchpoint map

Le touchpoint map permet de mettre en avant tous les points d'interactions directs et indirects entre la marque et ses consommateurs. Elle est importante pour comprendre le trajet du consommateur ainsi que les points de contacts clefs à travers les différentes chaînes marketing. De plus, l'analyse de la valeur des conversations avec les consommateurs, la portée de chaque point de contact ainsi que la satisfaction client sont importantes pour atteindre une gestion de la touchpoint map efficace. (Druguet V. et Vallet J-B., 2015) Le rapport de chaque point de contact, réalisé ci-après, permettra de faire un état des lieux de ce qui existe déjà chez LolaLiza et par la suite de mettre en exergue ce qui pourrait être amélioré dans le cadre de la digitalisation du point de vente et de l'obtention d'une stratégie omni canal. L'analyse qui suit portera sur l'efficacité de chaque point de contact et la capacité d'atteindre les prospects et clients, de les satisfaire ainsi que les employés et enfin, de voir si la communication est bien établie entre la marque et les consommateurs.

Graphique : Le touchpoint map de LolaLiza



A travers les supports de la marque, nous pouvons remarquer une concordance certaine du point de vue du design. De plus, lorsque l'on passe de l'ordinateur à la tablette ou encore au smartphone, le site internet s'adapte parfaitement aux différents écrans d'appareils et est donc ergonomique. La marque LolaLiza a opté pour un responsive design pour son site internet afin que les interfaces se conforment à tous les écrans. Concernant le p-prix, la marque fait également attention dans ses propositions afin de rester cohérente. En effet, 95% des promotions sont les mêmes sur internet et en magasin sauf pour certaines occasions, les ventes spéciales du dimanche ou encore les options spéciales en soirée. Les 5% de promotion, étant différentes des points de vente physique, ont souvent lieu en dehors des heures d'ouverture des magasins. Cependant, certaines promotions dédiées à fêter des occasions en lien avec le e-shop peuvent avoir lieu durant les heures d'ouverture des magasins de la marque. Par ailleurs, LolaLiza a remarqué que les promotions comme « 2 articles +1 gratuit » ne fonctionnent pas bien sur internet, c'est pourquoi celles-ci sont réservées à la vente en magasin. Tandis que les promotions avec des pourcentages de réduction sur un article fonctionnent très bien sur internet. (Baelden T., 2017) Concernant les collections, presque tous les articles se trouvent sur internet et en magasin sauf les accessoires entre 0 et 10 euro et les produits tests. Ce choix est déterminé par le cout élevé pour l'entreprise que représente la prise en photo des accessoires avant de les

mettre en ligne. En effet, cela est logique puisque le prix de la mise en ligne d'un article accompagné d'une photo est de 50 euro.

Afin de structurer l'analyse et de mettre en évidence les objectifs de tous les outils utilisés, la création d'un RACE model est pertinente. (Chaffey D., 2016) En effet, ce modèle caractérise les différentes étapes mises en place par l'entreprise pour atteindre la cliente (reach), la faire agir, acheter (act and convert) ou encore pour l'engager (engage) envers la marque à travers le temps. Grâce à cette représentation, LolaLiza pourra identifier dans quels segments du RACE elle est la plus assidue ou au contraire dans lesquels elle ne l'est pas suffisamment. A l'heure actuelle, les interactions avec les prospects sont importantes et doivent être surveillées et planifiées. De plus, dans le cadre de l'intégration d'une stratégie omni canal, l'entreprise doit s'assurer qu'une cohérence existe entre les différents points de contacts. Dans ce contexte, le RACE modèle doit lui aussi permettre cette harmonie.

Tableau : Le RACE modèle de LolaLiza

RACE modèle de LolaLiza		
Reach	Act and convert	Engage
<ul style="list-style-type: none"> • SEO / SEA • Publicité en ligne • Publicités sur les réseaux sociaux • Les affiches offline • Emplacement des magasins de la marque • La newsletter • Publicités offline 	<ul style="list-style-type: none"> • E-shop • Optimisation de la page de garde • Le magasin physique • Application de la marque • La newsletter • Le site internet : e-shop • Les réseaux sociaux • Communauté : mettre des hashtags pour apparaître sur le site de la marque. 	<ul style="list-style-type: none"> • E-newsletters et page de garde • Customer service en ligne • La carte de fidélité • Le call center : SAV • Application de la marque • La newsletter • Le site internet : la communauté • Les réseaux sociaux

Le tableau ci-avant démontre que l'entreprise est bien active dans les différentes phases du RACE modèle. En effet, pour atteindre ses clientes la marque utilise diverses techniques comme le SEO et SEA, qui seront détaillé dans la suite de ce chapitre, ou encore des publicités en tous genres. Par ailleurs, grâce à son activité de prise de photos avec hashtags et ses réseaux sociaux, l'enseigne fait réagir les clientes. Des pistes d'amélioration de la phase « act » pourraient être envisagées avec la gamification. Avec l'aide de son site internet, son application et la newsletter, les clientes sont amenées à acheter. En effet, grâce à ces supports, ces dernières peuvent soit découvrir des promotions et des nouvelles collections soit acheter. Finalement, la marque engage ses clientes en restant à leur entière disposition aussi bien en ligne que via

téléphone. De plus, un système de fidélité ainsi qu'une communauté ouverte sont disponibles pour leurs permettre de se sentir comme un membre à part entière de l'enseigne. L'application caractérise un moyen intéressant pour fidéliser puisqu'elle est constamment à disposition des clientes où qu'elles soient et qu'elle permet de comptabiliser les points de fidélité online et offline.

3.1.2.4.1 Les supports traditionnels de LolaLiza

- Magasin physique

Un avantage compétitif de la marque en Belgique est sans aucun doute l'emplacement de ses magasins qui se situent dans des centres commerciaux très fréquentés, en périphérie des villes ou dans les centres villes même. Cela permet à l'enseigne de toucher un maximum de clientes. Un autre atout majeur de ces magasins est leur adaptation à la clientèle en fonction des régions. En effet, LolaLiza réalise des études de marché sur les profils des clientes de chaque région de Belgique afin de pouvoir leurs proposer une composition d'articles qui leurs conviennent. (Coomans E., 2017)

L'entreprise LolaLiza dispose de 4 Vimers (visual merchandiser), qui sont des employées responsables de la configuration de la mise en rayon en fonction des magasins. En d'autres termes, les vimers mettent en place des thématiques en fonction des saisons et se rendent en magasin pour donner leurs recommandations aux vendeurs. Avant l'implémentation des recommandations dans les points de vente physique, les Vimers réalisent des étalages test dans les bureaux de l'entreprise pour assurer la cohérence des articles avec le décor. Cette technique permet de créer une symbiose entre les différentes collections pour assurer un visuel attractif.

A l'heure actuelle, LolaLiza ne possède pas encore d'outils digitaux dans ses magasins mais a le désir d'en intégrer. Il ressort de mes analyses dans 3 magasins différents et de mes études qualitatives que le personnel dans les magasins LolaLiza est fortement apprécié par les clientes car il est amical, honnête et non intrusif. Cependant, certains éléments pourraient être améliorés. L'analyse détaillée des caractéristiques à améliorer dans les points de vente physique se trouve dans la partie 6 de ce travail : « étude de l'efficacité des points de vente ». Depuis peu, l'application de la marque donne accès à une carte de fidélité sur smartphone qui est reconnue en caisse et à des promotions flash qui sont envoyées aux clientes lorsqu'elles se trouvent dans le magasin. C'est pourquoi, à l'heure actuelle, la majorité des magasins sont équipés du réseau wifi accessible aux clientes. En outre, pour celles qui ne veulent pas se connecter, l'acquisition d'une carte de fidélité physique reste possible.

Enfin, les points de vente physique réalisent régulièrement des études de marché pour évaluer la satisfaction des clientes. Selon la shop managers de Wavre, ces études sont très efficaces car elles permettent de rassembler l'avis de différentes personnes à tout moment de la semaine. Contrairement au mystery shopper qui ne vient qu'une fois et à l'improviste.

- Call center

L'entreprise LolaLiza laisse la possibilité à ses clientes de la contacter via un call center. Etant donné que la mission principale de la marque est d'être considérée comme un élément essentiel pour les femmes, la cliente doit pouvoir être en contact direct avec l'entreprise si elle le désire. Dans ce contexte, le call center est une partie de la stratégie de l'enseigne. Les clientes peuvent appeler du lundi au samedi, ce qui leurs laisse plus d'opportunités de prendre contact avec la marque. Les employés qui réalisent cette tâche sont entraînés pour répondre aux clientes de manière optimale, en mettant en promouvant les valeurs de la marque.

- Publicité offline

La publicité traditionnelle ou offline est un « paid media » qui permet de promouvoir le contenu et d'accroître la visibilité de l'entreprise. En d'autres mots, ce type de média est un bon moyen de générer du trafic sur les owned medias, qui sont les médias que l'entreprise possède et donc d'atteindre plus de earned medias qui représentent les médias que l'entreprise ne peut pas gérer comme les « partages » ou encore les « likes » sur les réseaux sociaux. (Voir ANNEXE 32 : Qu'est-ce que les earned, owned et paid media ?)

LolaLiza réalise ce genre de publicités mais très rarement car ces dernières sont très coûteuses. En avril 2016, la marque a réalisé une publicité télévisée et radio afin de promouvoir des offres spéciales pour l'anniversaire de LolaLiza. Ces dernières ont très bien fonctionné pour attirer les clientes en magasins. Concernant, les publicités de types « print », le département communication investit uniquement dans des affiches en magasin depuis 3 ans. En effet, dans sa stratégie la marque souhaite réduire un maximum les publicités offline afin de favoriser l'online.

3.1.2.4.2 Les supports digitaux de LolaLiza

- Owned media

Les « owned medias » sont des médias web que l'entreprise possède comme par exemple un site internet.

-Le site internet

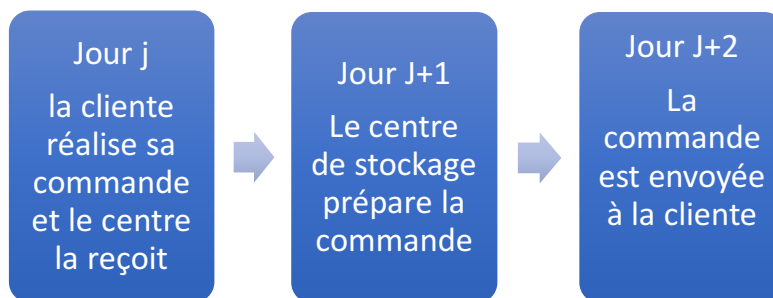
Le e-shop de LolaLiza existe depuis 2015, tout comme les points de ventes physiques, représente un atout majeur de la marque. Celui-ci représente à lui seul un profit équivalent à celui généré par les plus grands points de vente de la marque. Sur le site internet les clientes peuvent retrouver les différentes collections et les nouveautés. Par ailleurs, un onglet appelé lookbook donne des conseils aux femmes sur des styles de vies à adopter pour se sentir mieux dans leur peau. Dans ce contexte, l'objectif est de communiquer avec les femmes et d'être perçu

comme accessible. Ce site web est à la fois statique et dynamique car certains contenus sont construits en temps réel en fonction de la demande lors de la consultation du site. On peut également retrouver un onglet consacré uniquement aux promotions ce qui est attractif puisqu'il est disponible toute l'année. Les avantages liés à la fidélité que les clientes reçoivent en magasin sont également comptabilisés si la cliente fait son prochain achat en ligne et vice versa. Un autre avantage est que les clientes peuvent facilement suivre le parcours de leurs commandes en ligne jusqu'au moment où celles-ci arrivent chez elle. (Voir ANNEXE 20 : le site internet de LolaLiza)

De plus, les clientes ont le choix de faire envoyer leurs commandes chez elles, en magasin ou sur leurs lieux de travail. Un autre point fort du e-shop est que les clientes qui commandent avant 13h du lundi au vendredi reçoivent leurs articles le surlendemain. Cette performance est réalisée par le centre de stockage qui se situe à Wavre et centralise tous les stocks de la marque.

La marque traite deux types différents de livraisons. Tout d'abord, les livraisons dites « import » qui ont lieu principalement avec l'Asie et sont catégorisées comme étant de longue durée. En second lieu, les livraisons dites de courte durée sont celles qui ont lieu avec les clientes de la marque via l'e-shop et les magasins physiques.

Graphique : La livraison via l'e-shop en 3 stades



Le centre de stockage LolaLiza se divise en 2 parties. Une première partie comprend la gestion des commandes et les livraisons. La seconde partie est le service qui se caractérise par la préparation des commandes et la gestion des fournitures destinées aux points de ventes.

Enfin, ce site internet a été testé deux fois à l'aide du A/B testing qui est une technique permettant de voir quelle interface est la plus attirante et la plus user friendly aux yeux des clientes. Pour ce faire, l'entreprise a invité 15 clientes à se rendre dans ses bureaux.

-Application LolaLiza

L'application LolaLiza a été lancée durant le mois d'avril et possède presque les mêmes fonctionnalités que le e-shop. La technologie utilisée est le modèle d'exploitation commerciale

Saas (Software as a service) qui est installé sur des serveurs à distance. (Voir ANNEXE 13 : application)

Les fonctionnalités sont la visualisation des collections pour enfants et femmes, les nouveautés, le look de la semaine, les promotions mais également la possibilité d'achat. Une fonctionnalité intéressante de l'application est qu'elle permet à la cliente de scanner un produit en magasin afin de pouvoir le retrouver en ligne dans le cas où celui-ci ne serait plus de stock. L'application est donc déjà implémentée dans une logique omni canal grâce à cette fonctionnalité. (Voir ANNEXE 14 : la fonctionnalité de scan d'articles) Etant donné que LolaLiza n'est encore qu'aux prémices de l'utilisation de cette application, les avis des clientes quant à l'ergonomie de cette dernière n'ont pas encore été demandés. C'est pourquoi, à ce stade il est difficile pour la marque de savoir comment l'améliorer. Cependant, le modèle Saas est expert dans ce domaine et permet d'implémenter des technologies de ce type. Un autre atout de cette application est qu'elle permet à la cliente de voir quelle taille lui correspond le mieux en fonction de ses mensurations (Voir ANNEXE 17 : personnalisation du profil client) De plus, ce profil donne accès à des bons de fidélité et pour chaque achat la cliente reçoit un bon de 10% du montant total de l'achat. Enfin, en cas de problème les clientes peuvent facilement contacter la marque via l'application. (Voir ANNEXE 18 : Les autres fonctionnalités de l'application)

En termes de communication autour de l'application, des indications sont mises en avant sur la première page du site internet. Par ailleurs, des newsletters ont permis de montrer les fonctionnalités de l'application aux clientes.

-Les réseaux sociaux

LolaLiza utilise majoritairement les réseaux sociaux pour communiquer avec les clientes. Les raisons de cette utilisation sont multiples. La première est la gratuité car il est assez simple de toucher un grand nombre de personnes en ne payant pas grand chose. Ensuite, des réseaux sociaux comme Instagram atteignent un taux d'engagement très élevé même s'il ne permet pas de rediriger directement le trafic vers son e-shop ou encore de générer du partage. Dans le cadre de la création de sa communauté ouverte de clientes, l'enseigne LolaLiza a utilisé à bon escient la fonctionnalité hashtag de Facebook et Instagram. En effet, les clientes peuvent aisément partager leurs photos avec la marque et gagner des cadeaux par la suite. En outre, grâce à Pinterest, il est possible de facilement guider la cliente vers son site internet et donc de créer un référencement naturel, la marque LolaLiza y est très active. La marque est également présente sur Youtube qui est un réseau qualitatif pour une marque puisqu'il permet l'affichage de vidéo. La vidéo connaît un succès grandissant puisqu'elle attire fortement les clientes. Une autre opportunité perçue par la marque est le développement de sa notoriété et de sa visibilité aux yeux des prospects. Enfin, un réseau social tel que Facebook est considéré comme un point de contact entre la marque et ses clientes puisqu'elles peuvent y discuter et donner leurs avis.

A l'heure actuelle, il est primordial pour une marque telle que LolaLiza d'être présente sur différents réseaux sociaux pour atteindre sa cible, pour la faire interagir avec elle ainsi que pour engager une relation de longue durée avec ses clientes.

-La newsletter

La newsletter de LolaLiza possède diverses fonctions. La première est de proposer des promotions aux clientes afin de les inciter à venir en magasin. Ensuite, elle montre les nouvelles collections et joue donc un rôle de publicité. De plus, elle fait part aux clientes des tendances actuelles dans le milieu de la mode. Certaines newsletters sont accompagnées de call to action qui incitent les clientes à cliquer et à aller voir plus d'informations sur les articles ou sur la marque. (Voir ANNEXE 19 : la newsletter LolaLiza) La marque lance des nouvelles newsletters 3 fois par semaine mais ne désire pas en faire plus car le taux de désinscription augmente et le taux d'ouverture des newsletters est de 0,20%. En effet, leurs études ont démontré que les consommateurs sont de moins en moins enclin à ouvrir des emails. (Baelden T., 2017)

-Search engine marketing

Le SEO (Search Engine Optimization), est représenté par diverses techniques gratuites permettant l'amélioration du référencement en ligne. En termes de SEO l'entreprise LolaLiza a mis en place des techniques basiques comme la réalisation d'une structure efficace du site internet, la suppression du vieux URL ou encore l'utilisation de vidéos qui est une forme très intéressante de contenu. De plus, LolaLiza essaye de créer un maximum de liens de redirection entre les réseaux sociaux, son site internet et son application.

Le SEA (Search Engine Advertizing), est caractérisé par toutes sortes de publicités payantes présentes sur les moteurs de recherches. Dans le secteur du fast fashion, où se situe LolaLiza, il est difficile d'utiliser des méthodes telles que le Pay per click étant donné le prix bas des articles. Le COO de l'entreprise, Monsieur Baelden, pense que cette technique, si elle est mal utilisée, pourrait amener des pertes pour l'entreprise. Par exemple, si LolaLiza doit payer 1 euro par click, et qu'après seulement 100 clicks elle vend un vêtement à 15euro, cela reviendra à comptabiliser une perte pour l'entreprise. Cependant, cette technique est utile dans ce secteur pour le référencement de catégories de produits même si le taux de conversion actuel est assez bas. Actuellement, la marque a réalisé du bannering dans le cadre de la promotion d'évènements, on parle donc plutôt d'une communication de marque. Le SEA n'est pas encore fortement développé dans l'entreprise mais ils comptent l'intégrer dans leur stratégie future. Une autre déclinaison de cette technique existe et permet aux entreprises de payer en fonction du nombre de ventes ayant été réalisées grâce au SEA. Ce cas de figure pourrait donc être une solution à investiguer pour la marque LolaLiza.

- Earned media

Les « earned media » sont perçus comme les résultats d'actions préalablement établies par l'entreprise et ne sont pas générés par l'entreprise elle-même mais bien par les consommateurs.

Le niveau d'engagement de la part des consommateurs est beaucoup plus élevé sur Instagram que sur Facebook. Par ailleurs, les vues sur Youtube sont plutôt faibles, ceci pourrait représenter une opportunité de développement pour LolaLiza. La marque LolaLiza a également créé une communauté d'utilisatrices qui leur permet de montrer leurs achats sur elles. En effet, elles sont amenées à prendre une photo d'elles et à la poster sur Facebook ou Instagram avec des hashtags. Ensuite, elles ont l'opportunité de recevoir un chèque de 50 euro ou bien de voir leur photo publiée sur le site internet de la marque. Depuis le lancement de cette communauté appelée « LolaLiza together », plusieurs participantes ont été identifiées. Ce qui est intéressant c'est que cette communauté génère beaucoup de réactions de la part des clientes. Cependant, cette petite communauté ouverte à tous vient à peine de démarrer et n'est donc pas encore vraiment développée. LolaLiza devrait créer une communauté plus fermée de fans qui influenceraient les autres clientes de la marque.

3.1.3 Situation financière de l'entreprise

L'analyse de la situation financière de LolaLiza permet d'identifier différents éléments qui sont révélateurs de sa situation actuelle. Grâce à cette dernière nous serons à même de mettre en exergue ses performances, son état de santé ainsi que sa solvabilité. Les comptes de l'entreprise LolaLiza se situe sur la BnB sous le nom de Blue stores. (BnB, 2015-2016)

3.1.3.1 Evolution du profit

L'entreprise LolaLiza connaît une forte évolution depuis sa création en 2001. En 2016, le chiffre d'affaire annuel de Lolaliza atteint 52millions d'euro et la marque est un acteur de taille sur le marché belge. Par ailleurs, en 2015, la marque a lancé son e-shop qui a lui aussi connu une croissance impressionnante car il représente aujourd'hui autant de chiffre d'affaire que les points de vente de grande surface de LolaLiza.

Tableau : Evolution du chiffre d'affaire de l'entreprise

2014	2015	2016
44.588.188€	50.789.220€	52.739.904 €

L'évolution positive du chiffre d'affaire constatée entre 2014 et 2016 est due aux divers investissements réalisés dans l'agrandissement et l'amélioration de la chaîne de magasins ainsi que dans le progrès existant au niveau des produits proposés. Par ailleurs, LolaLiza a comme objectif premier de satisfaire ses clientes un maximum et propose des prix abordables attribué

à une large gamme de produits de qualité. Enfin, la marque améliore constamment la qualité de ses services grâce à la réalisation d'enquêtes de satisfaction des clientes. (De Grand RY, 2016) Suite à la constatation de l'impact positif des investissements réalisés dans les points de vente, la mise en œuvre de la digitalisation dans certains magasins pourrait aussi permettre d'accroître le chiffre d'affaire.

Tableau : Evolution du bénéfice de l'entreprise

	Eléments des comptes annuels	2015	2016
Evolution	Bénéfice/perte à affecter	3.221.454	3.271.151
Part d'autofinancement	<u>Bénéfice à reporter</u>	<u>2.621.214</u> = 80%	<u>910.207</u> = 28%
	Bénéfice à affecter	3.271.151	3.271.151
Part de distribution	<u>Bénéfice à distribuer</u>	<u>600.240</u> = 20%	<u>2.360.944</u> = 72%
	Bénéfice à affecter	3.271.151	3.271.151

L'évolution du bénéfice est positive entre 2015 et 2016. En 2015, on constate que l'entreprise a favorisé l'autofinancement à la distribution et l'inverse en 2016.

Tableau : Origine et évolution du résultat à affecter de l'exercice

	2015	2016
Résultat d'exploitation	2.690.433	214.761
Résultat financier	-675.140	784.150
Résultat exceptionnels	0	0
= Résultat avant impôts	=2.015.293	=998.911
- transfert aux impôts différés	0	0
+ prélèvements sur impôts différés	0	0
+/- impôts sur le résultat	647.366	348.974
= Résultat de l'exercice	= 1.367.927	=649.937
+ prélèvements sur les réserves immunisées	0	0
-transfert aux réserves immunisées	120.000	0
=Résultat de l'exercice à affecter	=1.247.927	=649.937

Nous pouvons constater que la majorité du résultat de l'exercice à affecter provient du résultat d'exploitation. En 2016 ce résultat d'exploitation a fortement diminué à cause de l'augmentation des approvisionnements et marchandises.

3.1.3.2 La situation de trésorerie nette

- Le fond de roulement net

Tableau : Analyse du fond de roulement net

	Eléments des comptes annuels	2014	2015	2016
Capitaux permanents	Fonds propres			
	Capital	79.249	79.249	79.249
	+ Prime d'émission	0	0	0
	+Plus-value de réévaluation	0	0	0
	+Réserves	1.647.135	1.767.135	1.767.135
	+Résultat reporté	1.973.527	2.621.214	910.207
	-Avances aux associés	0	0	0
	-Fraix d'établissement	0	0	0
	Capitaux étrangers			
	+Subsides en capital	0	0	0
	+ les impôts différés	0	0	0
	+ les dettes à plus d'un an	14.088	4.773	0
	+ les provisions pour risque et charge	0	0	0
	TOTAL =	3.713.992	4.472.371	2.756.591
Capitaux fixes	Immobilisations corporelles	1.513.234	966.472	693.114

	+Immobilisations financières	1.318	1.318	1.318
	+Immobilisations incorporelles	54.836	36.386	32.250
	+ créances à plus d'un an	157.284	5.950.640	8.280.775
	+ les placements de trésorerie à plus d'un an	0	0	0
	TOTAL =	1.726.672	6.954.816	9.007.457
FOND DE ROULEMENT NET	Capitaux permanents – capitaux fixes	=1.987.320	= - 2.482.445	= - 6.250.866

Durant 2014, le fond de roulement net de l'entreprise a été positif ce qui est important pour assurer une marge de sécurité destinée à financer l'incertitude. Les incertitudes peuvent être caractérisées par le financement des stocks et commandes, le paiement des créances venant des clients ou encore l'obsolescence de certains stocks. En d'autres termes, le fond de roulement net a pour objectif de couvrir le besoin en fond de roulement. Cependant, en 2015 et 2016, le fond de roulement net a été négatif à cause de l'augmentation des créances à plus d'un an. Cette situation pourrait être alarmante pour l'entreprise car elle signifie un problème en termes de capacité à couvrir ses dépenses sans avoir recours à un emprunt.

- Le besoin en fond de roulement

Tableau : Analyse du besoin en fond de roulement

	Eléments des comptes annuels	2014	2015	2016
Capitaux circulants d'exploitations	Stocks et commandes en cours d'exécution	6.518.116	6.969.863	7.981.918
	+ Créances à un an au plus	7.307.838	2.173.518	19.455.032
	+ Compte de régularisation d'actif	31.235	9.865	86.247
	TOTAL=	13.857.189	9.153.246	27.523.197
Capitaux étranger CT	Provisions pour risques et charges à un an au plus	0	0	0
	+Dettes à un an au plus	14.301.169	15.388.052	33.786.524
	+Compte de régularisation du passif	563.050	0	0
	TOTAL=	14.864.219	15.388.052	33.786.524
BESOIN EN FOND DE ROULEMENT	Les capitaux circulants d'exploitation – les capitaux étrangers à CT d'exploitation	= -471.608	= -5.592.960	= -6.263.327

Suite à cette analyse du besoin en fond de roulement, nous pouvons constater que celui-ci était négatif durant l'année 2014, 2015 et 2016. Le besoin en fond de roulement est nécessaire pour financer le cycle d'exploitation de l'entreprise. En effet, il permet de financer le décalage entre les décaissements et encaissements liés à son activité. Un besoin en fond de roulement négatif, dans le cadre de l'entreprise LolaLiza, est une situation spécifique à l'activité. En effet, les clients payent au comptant tandis que les fournisseurs sont eux payés après avoir

effectué leurs livraisons. Un besoin en fond de roulement négatif est positif en entreprise car il permet d'améliorer la situation de trésorerie nette.

- La situation de trésorerie nette

Tableau : Analyse de la situation de trésorerie nette

		2014	2015	2016
Situation de trésorerie nette	Le fond de roulement net – le besoin en fond de roulement	= 2.458.928	= 3.110.515	= 12.461

La situation de trésorerie nette est positive pour les 3 années, ceci démontre une bonne santé financière. En effet, des flux sont disponibles pour rembourser les dettes à échéance sans devoir faire des crédits en banque qui sont accompagnés d'intérêts. Cependant, la valeur de la trésorerie nette est importante ce qui pourrait traduire un investissement qui ne rapporte pas énormément mais, démontre aussi du potentiel pour investir ou une gestion trop prudente.

3.1.3.3 Indépendance financière

Tableau : Analyse de l'indépendance financière

		2014	2015	2016
Les fonds propres		3.699.911	4.467.598	2.756.691
Le passif corrigé	Les subsides en capital	0	0	0
	+ les provisions pour risques et charges	0	0	0
	+les impôts différés	0	0	0
	+les dettes à plus d'un an	14.088	4.773	0
	+les dettes à un an au plus	14.301.169	15.388.052	33.786.524
	+ les comptes de régularisations	563.050	0	0

	TOTAL =	= 14.878.307	= 15.392.825	= 33.786.524
INDEPENDANCE FINANCIERE	Les fonds propres / passif corrigé	25%	29%	8%

Le ratio d'indépendance financière permet de déterminer la dépendance de l'entreprise vis-à-vis de l'endettement. L'analyse de l'indépendance financière présentée ci-avant démontre que la dépendance de l'entreprise envers l'endettement a augmenté en 2016. Cette constatation peut être contraignante pour l'entreprise puisqu'elle engendre des charges financières supplémentaires qui vont diminuer la rentabilité. En outre, cette diminution est due au fait que l'entreprise a investi pour améliorer ses points de vente et son service client tout en augmentant ses dettes.

3.1.3.4 La rotation des stocks

Le fait d'avoir tous ses stocks au même endroit permet à l'entreprise une meilleure gestion de ceux-ci. Cela signifie dans beaucoup de cas que les stocks sont plus bas et que la rotation des stocks est rapide. Evidemment, cette situation est favorable à l'entreprise car les stocks représentent de l'argent dormant et perdent de leur valeur au fur et à mesure que le temps passe. Ceci est encore renforcé par le fait que les stocks en magasin sont inexistants ce qui réduit l'espace de stockage et donc les coûts. En effet, le centre de stockage fournit les magasins 4 fois par semaine ce qui permet à nouveau de ne pas avoir des surfaces de stockage coûteuses pour l'entreprise. Cependant, la marque possède tout de même des stocks de longue durée provenant d'Asie qui comprennent des articles « passe partout » qui ne se vendent pas aussi rapidement que les autres. Les stocks qui comportent le « medium term » et le « short term » sont issus d'Europe et répondent plus directement aux tendances actuelles. (Sauvenay G., 2017) En d'autres mots, la marque propose différents types d'offres. Premièrement, les offres dites « images » qui correspondent aux offres créatives et qui se démarquent des autres. Ensuite, les offres mode qui suivent la tendance actuelle. Enfin, les offres permanentes renouvelées ou les offres « passes partout » qui constituent des gammes de produits « must have » qui peuvent être légèrement modifiés au fil des années. (Druguet V., Vallet J-B., 2015)

Graphique : Nombre de jours entre la production des vêtements et la mise en magasin

Dans le cadre de la digitalisation du point de vente, la logistique joue un rôle très important étant donné que le système de commande est amené à se complexifier. En effet, la cliente de la marque LolaLiza aura l'opportunité de pouvoir commander ses vêtements de chez elle ou bien du point de vente, pour les envoyer chez elle ou à d'autres endroits. Cette modification d'un point de vue logistique fait partie intégrante de la stratégie omni canal que LolaLiza a le désir de développer. C'est pourquoi, l'analyse de l'évolution des stocks s'avère primordiale pour évaluer la capacité de la marque à s'adapter.

Tableau : Calcul du délai moyen de détention de stocks

	2015	2016	Variation
1. Evolution des stocks	6.969.863	7.981.918	+ 1.012.055
2. Activités	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation du chiffre d'affaire - Augmentation des achats - Pas de réduction de valeur 		
3. Calcul du délai moyen de détention des stocks	<u>Achats : 34.849.639</u> VNC stocks : 6.969.863	<u>38.685.087</u> 7.981.918	
➔ Coefficient de rotation	= 5	= 4,84	
➔ Délai moyen de détention des stocks	$\frac{365}{5} = 73$ jours	$\frac{365}{4,84} = 75$ jours	+ 2,41 jours

L'augmentation du montant des stocks de l'entreprise LolaLiza entre 2015 et 2016 peut être due à une augmentation du délai moyen de détention des stocks ou bien à une augmentation des achats. Le tableau ci-dessus démontre que le délai de détention des stocks est de 75 jours

environ. Sur le long terme, la stratégie omni canal pourrait permettre d'accroître cette rotation des stocks et donc de diminuer le délai moyen de détention de ceux-ci.

3.1.3.5 La rotation du personnel

Sur base des interviews réalisées en magasin, la rotation du personnel dans les points de vente dépend de l'emplacement du point de vente. En effet, les points de vente se situant dans des centres commerciaux sont amenés à fermer plus tard que ceux se trouvant dans les villes. Pour cette raison, les vendeurs doivent travailler jusqu'à 20h. Elles se découragent rapidement et sont donc souvent absentes. Cette situation mène à une rotation du personnel plus importante car les magasins engagent de nouveaux vendeurs pour remplacer celles qui ne sont pas suffisamment performantes. Le problème d'une rotation du personnel rapide est que, les formations pouvant être nécessaires lors de l'implémentation d'une stratégie omni canal, devront être répétées lors de chaque engagement ce qui, à terme, générera des pertes pour l'entreprise. Cependant dans les points de vente se situant hors des centres commerciaux, la rotation est plus ou moins lente et les vendeurs sont fidèles à l'entreprise.

Concernant la rotation du personnel dans le centre de stockage, elle est très rapide puisque les personnes engagées sont sous contrat intérimaire.

4 Analyse de l'environnement

4.1 Micro environnement

4.1.1 Concurrents principaux de LolaLiza

Ce chapitre met en avant les principaux concurrents de la marque LolaLiza ainsi que leurs particularités. Il met l'accent sur le niveau de digitalisation de chacun d'eux afin de connaître les actions les plus suivies pour le moment.

Graphique : Mapping concurrentiel de LolaLiza



(Coomans Eve, 2016)

4.1.1.1 Les concurrents directs

4.1.1.1.1 JBC

La marque belge JBC est considérée par LolaLiza comme étant sa principale concurrente sur le marché belge car la gamme de prix qu'elle propose est la même. D'autre part, la cible de JBC est similaire à celle de l'enseigne même si elle possède également des hommes dans sa cible, le cœur de cible des deux marques reste la femme. Par ailleurs, tout comme LolaLiza, ce concurrent se situe dans le segment du fast fashion. (Forrester, 2016) Cependant, en termes de communication, la marque JBC est beaucoup plus active sur les médias traditionnels que ses concurrents. En effet, cette dernière propose des campagnes publicitaires télévisées, des spots radios ainsi que des apparitions dans les magazines. Cette enseigne utilise également des stars, telles que Naomi Campbell ou Mika, afin de promouvoir ses collections.

La marque JBC veut être novatrice dans son secteur. Son principal objectif est de fournir à ses clients des services innovateurs tout en se servant de la digitalisation. A l'heure actuelle, la majorité des points de vente de la marque possède des bornes interactives ainsi que des tablettes qui donnent un accès aux clients à un niveau d'expérience supérieur. Tout comme la marque LolaLiza, JBC veut être proche de ses clients en communiquant avec ces derniers de façon personnalisée. Pour JBC, un autre moyen de satisfaire ses clients, est de répondre à leurs requêtes en tous lieux et le plus rapidement possible. Dans cette optique, la marque donne aujourd'hui la possibilité aux consommateurs d'acheter les vêtements qu'ils voient passer dans les publicités télévisées et ce directement via leurs smartphones. Ce type de campagne publicitaire interactive est la première en Belgique. (Lach R., 2016)

JBC se différencie également de ses concurrents sur l'aspect écologique de sa production. En effet, comme nous le verrons plus tard dans l'environnement écologique, le milieu de la mode produit énormément de déchets. Ce dernier contribue donc à l'accroissement massif de la pollution sur notre planète. Une fois de plus, la marque se distingue des autres en étant la seule en Belgique à proposer des vêtements totalement recyclables. (Rédaction lifestyle, 2016)

Enfin, la marque JBC est présente en Belgique, au Luxembourg et en Allemagne. Elle concentre donc son énergie sur 3 pays et est catégorisée comme étant un des acteurs forts dans le secteur du prêt à porter en Belgique. Cependant, les concurrents indirects comme Zara ou encore H&M restent leaders sur le marché.

4.1.1.1.2 Promod

L'enseigne Promod est considérée comme une concurrente directe de LolaLiza pour les prix et surtout pour la gamme de produits qu'elle propose. Cependant, cette marque est présente dans 46 pays et est plus présente au niveau international que les autres concurrents directs.

Promod a déjà lancé sa stratégie omni canal avec comme objectif de proposer un parcours fluide à ses clientes sur tous les points de contacts. Comme pour les autres concurrents directs, l'intention reste d'accroître l'expérience de la cliente. Dans le développement de sa stratégie, Promod a transformé son site internet en site mobile afin d'être à même d'attirer les clientes au sein de ses points de vente grâce à une technique de geofencing. Actuellement, la marque lance l'utilisation de tablettes dans ses magasins afin de pouvoir proposer une gamme de produits plus large ainsi que des conseils personnalisés à ses clients. (Lermitte C., 2016) Elle dispose aussi de bornes interactives qui permettent aux clients de retrouver ce qui est disponible sur internet en magasin.

Le site en ligne de la marque Promod permet aux clients de s'identifier de façon très précise via un profil personnel. Le client doit créer son profil sur Fitizzy en indiquant précisément ses mensurations, par la suite il lui suffira de s'identifier et le site lui proposera des articles qui lui correspondent. Un autre atout du e-shop est qu'il donne des conseils et des informations

précises sur les articles proposés. Tous les consommateurs peuvent émettre des avis et donner une cote sur l'article via le site internet. (Maillet F., 2014) En intégrant ce type de services sur son e-shop, Promod favorise la confiance du consommateur. En effet, à l'heure actuelle, le client favorise le magasin pour le conseil qu'il reçoit ainsi que pour s'assurer que l'article qu'il veut acheter correspond exactement à sa morphologie.

4.1.1.1.3 Bel&Bo

L'enseigne Bel&Bo est un concurrent direct de la marque LolaLiza car le prix qu'elle propose est presque similaire et les collections visent à toucher la même cible. Un autre point commun entre ces deux marques est le désir de créer un contact rapproché avec le client. En outre, JBC et Bel&Bo sont des marques présentes uniquement en Belgique, ce qui n'est pas le cas de LolaLiza et Promod.

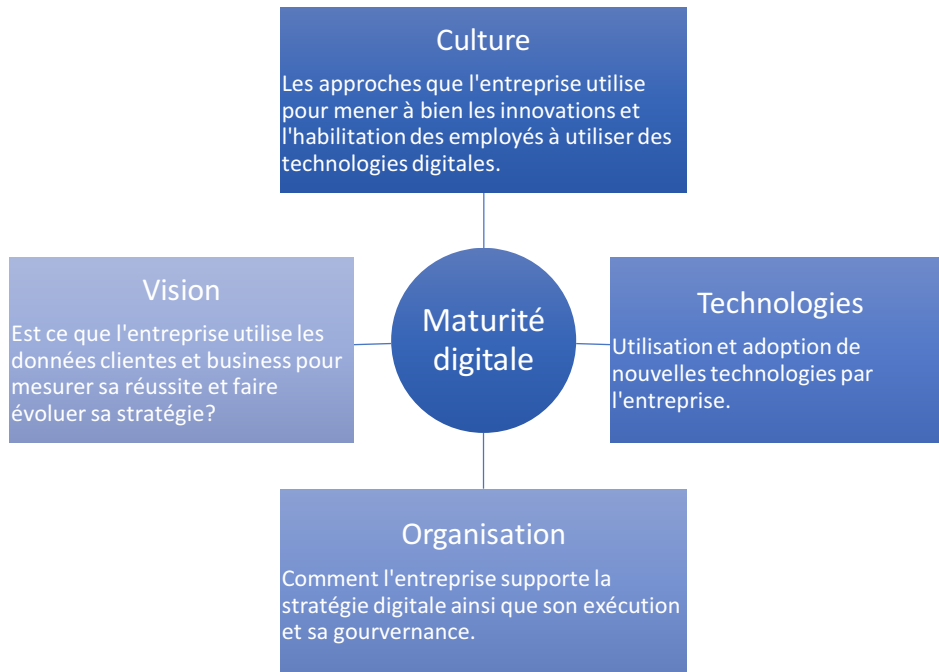
Tout comme JBC et Promod, Bel&Bo a lancé sa stratégie omni canal en permettant les commandes en ligne mais lorsque l'article ne plaît pas le client peut le rendre en magasin. Les clients de la marque achètent abondamment sur internet mais également à l'intérieur des points de vente physique. « La croissance principale provient des clients qui, en magasin, passent commande en ligne et ces commandes supplémentaires représentent désormais le même volume que celui de 2 à 3 magasins classiques. » (Cokelaer C., 2016) Bel&Bo a lancé un projet test en 2016 afin d'analyser l'impact d'un suivi de la cliente en magasin réalisé par une vendeuse. De plus, elle a inséré dans 10 de ses magasins des bornes interactives. (Van Damme D., 2016) Pour cette marque, l'intégration omni canal est un réel succès et permet un accroissement des ventes en magasin considérable.

Bel&Bo a également lancé la géolocalisation au sein de ses magasins pour améliorer sa stratégie client. En effet, grâce à la géolocalisation, la marque est à même de percevoir comment les consommateurs circulent dans ses enseignes. L'analyse du parcours client en magasin donne accès à une meilleure connaissance de ce dernier. Dans cette logique, l'enseigne est capable de changer la disposition de son magasin afin d'optimiser le parcours client. (Cokelaer C., 2016)

4.1.1.1.4 La maturité digitale des concurrents directs

Etant donné que l'objectif principal de la marque LolaLiza est de digitaliser son point de vente, il est pertinent de réaliser une analyse de la concurrence basée sur la maturité digitale. Le modèle Forrester qui sera utilisé ci-après met en avant 4 dimensions qui seront évaluées grâce à des questions précises (Voir ANNEXE 11 : questions pour mesurer la maturité digitale d'une entreprise). Grâce à cette évaluation, LolaLiza ainsi que ses concurrents directs seront chacun placé dans un segment qui lui-même représente un certain niveau de maturité digitale. (Voir ANNEXE 12 : Les 4 segments qui représentent le niveau de maturité digitale)

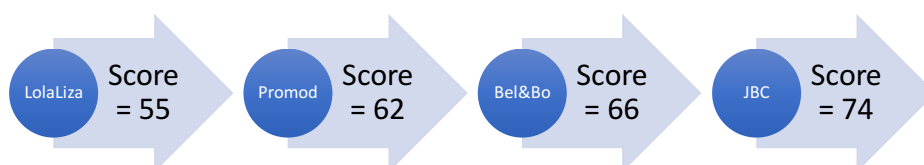
Graphique : Les 4 dimensions qui déterminent la maturité digitale



(Forrester, 2016)

L'analyse de la performance digitale des concurrents de la marque LolaLiza va permettre de mettre en exergue les points forts à suivre ou à l'inverse les mauvaises pratiques à éviter. Par ailleurs, LolaLiza sera plus facilement capable, grâce à cette étude, de se différencier de ses concurrents.

Graphique : Classement comparatif de la concurrence directe



Le classement réalisé ci-dessus est basé sur l'analyse des 4 dimensions des 4 marques concurrentes. (Voir ANNEXE 11 : Questions pour mesurer la maturité digitale des

concurrents directs) Les réponses aux différentes questions émanent de personnes travaillant dans les entreprises analysées.

La maturité digitale chez LolaLiza est plus faible que chez ses 3 concurrents directs. En effet, elle obtient un score de 55. Cette constatation démontre l'importance de l'intégration d'une stratégie omni canal innovante afin de rester concurrentiel dans le futur. En effet, même si l'entreprise est déjà active en ligne, elle vient seulement de lancer son application. Les points faibles qui doivent être améliorés concernent le parcours du consommateur qui n'est pas fluide et les compétences des employés qui ne sont pas suffisantes voir même inexistantes. De plus, les technologies utilisées par la marque ne fonctionnent pas en corrélation directe avec la stratégie marketing. C'est pourquoi, l'intégration d'un CRM (Customer Relationship Management) doit faire partie de la nouvelle stratégie de la marque et sera défini dans la suite de ce mémoire. Enfin, LolaLiza prend des décisions qui ne sont pas suffisamment établies en fonction de la vision et des désirs de ses consommateurs.

Cependant, LolaLiza, Promod et Bel&Bo se situent dans la même catégorie qui est celle des « collaborateurs ». (Voir ANNEXE 12 : Les 4 segments qui représentent le niveau de maturité digitale) Cette catégorie est représentée par des entreprises qui essayent de mettre l'accent sur l'expérience du consommateur plutôt que sur les canaux séparément. Une particularité de ce segment est qu'il favorise une communication efficace entre le département marketing et informatique. Cette communication est en voie de développement chez LolaLiza. La différence entre la catégorie des collaborateurs et celle des différenciateurs comme JBC est la créativité utilisée dans la stratégie. Il est possible d'atteindre cette créativité grâce à l'analyse des données prédictives. De plus, la marque doit montrer une cohérence certaine entre les différents points de contacts afin que les consommateurs puissent vivre une expérience harmonieuse peu importe l'endroit où ils décident d'acheter. Le segment des « collaborateurs » comprend des clients qui aiment partager le contenu de la marque. L'étape suivante pour LolaLiza sera de favoriser l'émotionnel qui entraînera une augmentation des achats.

Comme remarqué précédemment, la marque JBC fait partie des différenciateurs. Ce segment comprend des acteurs qui sont caractérisés comme étant des experts du digital. Certains d'entre eux sont déjà très avancé dans l'intégration omni canal mais pour la plupart l'opportunité de croître d'avantage réside dans la suppression totale des barrières existantes entre le magasin physique et les canaux online. LolaLiza ne se situe qu'aux prémices de la suppression de ces barrières avec la digitalisation de ses points de vente.

Enfin, après avoir analysé la maturité digitale de chaque concurrent direct ainsi que leurs actions sur le marché du prêt à porter, nous constatons que la marque LolaLiza est à la traine comparée à ses concurrents directs. En effet, ils ont tous intégré une stratégie omni canal et une digitalisation de point de vente. La marque JBC est largement devant les 3 marques en termes de digitalisation grâce aux innovations qu'elle propose sur le marché belge. Ensuite, les marques Bel&Bo et Promod qui sont sur un pied d'égalité, devancent également LolaLiza.

Nous remarquons donc que si la marque LolaLiza veut rester dans la compétition elle doit développer une stratégie plus avancée et digitaliser ses points de vente.

4.1.1.2 *Les concurrents indirects*

Les principaux concurrents indirects de la marque LolaLiza sont Zara, H&M et Primark. Zara et H&M se situent tous les deux dans le secteur du fast fashion même si H&M tend plus vers le fashion abordable. L'enseigne Primark se démarque beaucoup plus des autres de par ses prix bas. Néanmoins ces trois entreprises ont un point commun, elles font partie des marques possédant une forte notoriété en Belgique ainsi qu'au niveau international.

4.1.1.2.1 *Zara*

La marque Zara fait partie du groupe Inditex qui est un leader mondial du textile. Zara comprend 1200 magasins situés dans les villes les plus importantes du monde. La force de Zara est sa rapidité de production et de mise en magasin des vêtements. En effet, en moins de 2 semaines la marque décide de mettre en vente un modèle et le place dans ses points de vente. Cette particularité fait de Zara la marque numéro une du groupe INDITEX en lui permettant d'être un des groupes les plus rapides sur le marché. Zara possède une intégration verticale de ses activités tout comme LolaLiza.

Par ailleurs, Zara est une marque discrète en termes de communication. Cette stratégie est due au fait du renouvellement constant de la collection qui rend la publicité non efficace. Dans cette logique, Zara concentre sa communication dans ses points de vente qui se situent souvent dans des territoires d'activités commerciales importantes. En outre, la marque possède son e-shop et son application et a commencé à digitaliser certains de ses plus grands magasins avec des caisses en self-service. (Leclerc M., 2017)

4.1.1.2.2 *H&M*

La marque suédoise H&M cible un public très large même si ses collections sont plutôt jeunes. La particularité de cette marque est le prix très abordable qu'elle propose à ses clients. En outre, elle fait partie, tout comme Zara, des leaders mondiaux du prêt à porter. (Cathala A-S., 2017)

Par ailleurs, pour communiquer autour de sa marque, et contrairement à LolaLiza, H&M utilise les médias de masse. Plus particulièrement, elle réalise du co-branding en alliant son nom avec celui d'une star et elle intègre dans sa stratégie les campagnes Tv ainsi que les réseaux sociaux. Entre 2015 et 2017, H&M a investi pour accroître sa présence sur internet qui est un canal incontournable. (H&M group, 2016) En 2017, la marque veut se démarquer afin de devenir un acteur important dans le e-commerce. Pour faire la différence, elle lance des magasins digitalisés qui brisent la frontière entre le digital et le physique. Dans ces points de vente, les

clientes ont l'opportunité de voir des écrans géants sur lesquels défilent des articles et desquels elles peuvent choisir ce qu'elles essayeront plus tard en cabine. Ensuite, elles reçoivent un message sur leurs smartphones lorsque leurs choix sont prêts en cabine d'essayage. Enfin, les clientes peuvent commander des vêtements sur internet pour venir les récupérer en magasin. (Godart N., 2017)

4.1.1.2.3 Primark

La marque irlandaise Primark est également un acteur international dont la croissance est astronomique. Cette entreprise connaît une croissance telle qu'elle représente une menace pour H&M et Zara. (Dewintre H., 2014) La force de Primark est sa politique de prix très bas qui est possible grâce à la délocalisation. De plus, la marque ne fait pas de publicité, pas de marketing et pas de communication sauf sur les réseaux sociaux qui sont peu coûteux. Un second atout est le renouvellement mensuel de ses collections et la rotation élevée de ses stocks. La marque LolaLiza se rapproche de Primark pour les prix de certaines gammes proposées. Cependant, Primark ne veut pas ouvrir de site de vente en ligne ce qui le différencie de la plupart des concurrents présents dans le secteur du prêt à porter. (Cornet H., 2015)

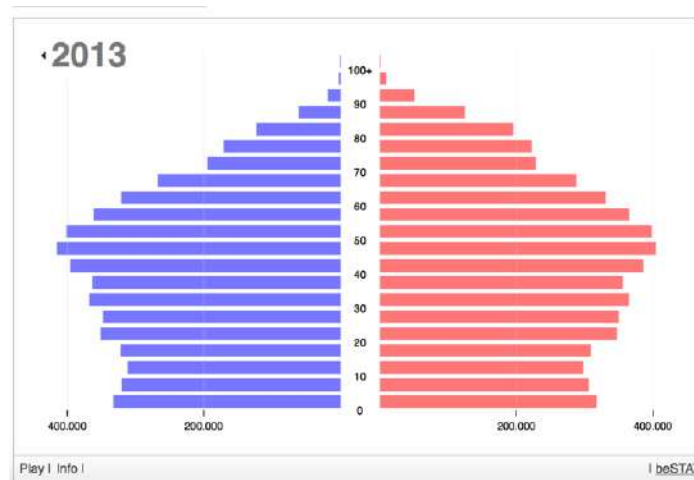
4.2 Macro environnement

Le macro environnement met en lumière les opportunités à saisir ainsi que les menaces à éviter émanant de l'environnement extérieur. L'intégration d'un projet d'une telle ampleur demande de prendre en considération divers aspects externes.

4.2.1 Environnement démographique

En Belgique, nous pouvons constater une population plus âgée avec une augmentation de l'individualisme. L'individualisme est une « doctrine qui fait de l'individu le fondement de la société et des valeurs morales. Attitude favorisant l'initiative individuelle, l'indépendance et l'autonomie de la personne au regard de la société. Tendance à s'affirmer indépendamment des autres, à ne pas faire corps avec un groupe. » (Larousse, 2017) Les entreprises doivent pouvoir faire face à ce type d'attitude et adapter leurs services et produits à chaque besoin.

Graphique : La structure de la population selon l'âge et le sexe : pyramide des âges

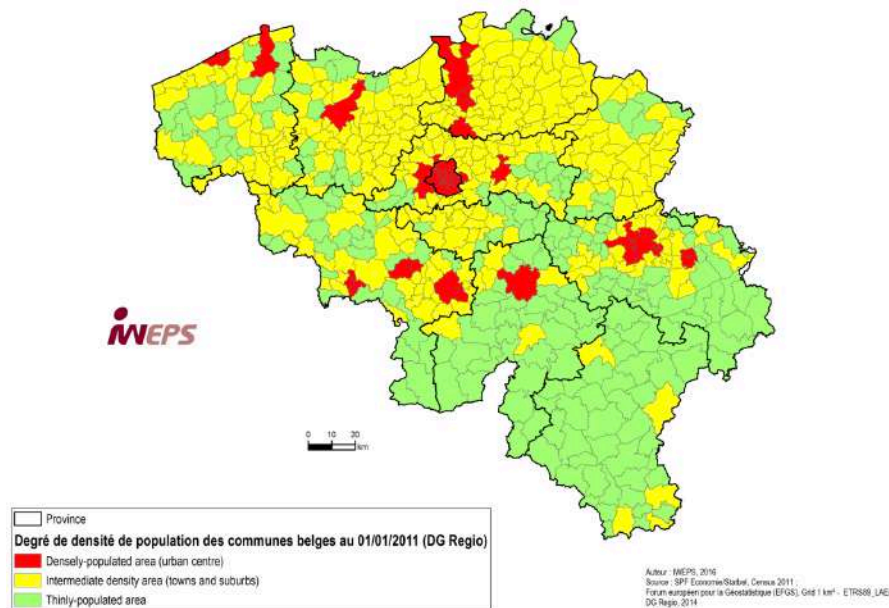


(Statbel, 2013)

Le graphique ci-avant démontre que la plus grande partie de la population se situe entre 40 et 60 ans et ce autant pour les hommes que les femmes. Nous pouvons aussi constater que la majorité de la population se situe dans la tranche d'âge 18-66 ans.

Par ailleurs, des études de perspectives de la population prévoit pour 2015-2060 que la population passerait de 11,2 millions d'habitants en 2015 à 13 millions en 2016 en Belgique. Cette augmentation du nombre d'habitants n'est pas négligeable puisqu'elle représente environ 2 millions de personnes.

Graphique : la densité de population en Belgique



(IWEPs, 2016)

La Belgique est un pays qui possède une densité de population élevée, particulièrement dans le Nord du pays. En outre, la superficie de la Belgique est de 30528km² et n'est donc pas considérable. Comme nous pouvons le constater sur la carte qui met en avant l'emplacement des magasins de LolaLiza, ces derniers sont situés dans des régions à forte densité. (Voir ANNEXE 8: Carte des magasins LolaLiza) Il est donc facile pour les consommateurs de trouver à proximité de leurs domiciles, des magasins. Cet aspect privilégie les commerces physiques plutôt que ceux répertoriés en ligne.

4.2.2 Environnement économique

Aujourd'hui, il est plus qu'important de rester orienté client car les marchés sont encombrés et concurrentiels, particulièrement dans le secteur de la mode. La concurrence acharnée due à de nouveaux acteurs plus performants sur le plan digital est difficile à contrer. C'est pour cette raison que l'entreprise se doit de créer de la valeur. (Ducrocq C., 2014) En effet, la meilleure solution pour contrer l'effet du marché est d'attirer les consommateurs en restant dans une dynamique d'innovation. Cependant, l'achat de vêtements reste une activité importante pour le belge et est considérée comme une des dépenses la plus importante. (La Libre, 2015)

Ces modifications permanentes du système de distribution demandent une adaptation rapide des entreprises car si elles ne parviennent pas à suivre le rythme elles seront rapidement considérées comme hors-jeu.

4.2.2.1 *Economie numérique*

Le secteur de l'économie numérique est en plein essor et représente un pôle majeur de la stratégie en Europe. En effet, nous pouvons constater une évolution considérable du marché des TIC (Technologie de l'information et de la communication) depuis quelques années. Dans ce contexte, la commission européenne a lancé le programme « Europe 2020 » qui spécifie sept actions ayant pour but d'améliorer l'environnement européen et de réduire les barrières pouvant mettre un frein au bon fonctionnement des nouvelles technologies. Le projet « Europe 20 » vise principalement à renforcer la sécurité, accroître l'interopérabilité des produits, augmenter les recherches sur les technologies et favoriser leurs intégrations dans notre société ainsi qu'au sein de la commission européenne. (SPF économie)

En Belgique, les TIC sont perçues comme étant des éléments contribuant à la croissance économique étant donné qu'elles sont omniprésentes dans notre environnement. En effet, le territoire belge comptait déjà 81000 travailleurs dans ce domaine en 2015 et les infrastructures de réseaux sont considérées comme excellentes. (SPF économie)

Tableau : Biens ou services commandés sur internet

	(en %)	Total	Femmes	Hommes
Habilleement, articles de sport		46,6	53,6	40,0
Hébergements touristiques (a)		38,7	38,5	38,9
Tickets pour manifestations (concerts, films, etc.)		35,7	36,0	35,4
Articles ménagers (b)		31,5	32,4	30,7
Livres, magazines, journaux (y compris e-books)		28,8	29,3	28,3
Autres dépenses liées aux voyages (c)		28,3	27,9	28,6
Films, musique		20,0	15,4	24,4
Software d'ordinateur		18,8	10,1	27,0
Appareils électroniques (d)		18,7	13,9	23,3
Matériel informatique		11,5	5,5	17,3
Services de télécommunications (e)		10,7	8,5	12,9
Alimentation ou articles d'épicerie		10,5	11,0	9,9
Actions, services financiers ou assurances		6,2	3,8	8,4
Médicaments (*)		5,4	6,5	4,3
Cours en ligne		2,4	2,1	2,7
Autres		16,5	15,4	17,6

(a) Comme des chambres d'hôtels et des maisons de vacances.

(b) Meubles, jouets, articles et appareils pour la cuisine et la salle de bain, machines à laver, véhicules, plantes, outils de jardin, outillage, antiquités, objets d'art, objets de collection...

(c) Comme l'achat de tickets d'avion ou la location d'une voiture.

(d) Par exemple les GSM, les appareils photo, les caméras vidéo, les radios, les téléviseurs, les installations stéréo, les lecteurs de DVD, les magnétoscopes...

(e) Comme un abonnement à la télévision, à l'internet, au téléphone fixe ou mobile, le chargement d'argent sur des cartes prépayées...

(*) Regroupement d'autres libellés.

Source : Enquête TIC ménages et individus (2015), SPF Economie - DG Statistique - Statistics Belgium.

SPF Economie - Baromètre - Economie numérique

(Statbel, 2016)

Il ressort d'une étude de Statbel réalisée en 2015, que la catégorie de biens ou services commandés sur internet qui remporte le plus de succès est l'habillement et les articles de sport. Cette constatation nous alerte donc sur l'importance d'implémenter une stratégie omni canal pour les entreprises actives dans le secteur du fashion retail. Il est primordial, pour les marques possédant des magasins physiques, de donner accès à un parcours d'achat unifié au travers d'internet et de leurs points de vente physique.

Tableau : Profil des e-acheteurs

Tranche d'âge	16-74 ans	16-24 ans	25-54 ans	55-74 ans
Individus	55,2	66,7	64,7	32,1
Femmes	53,9	64,3	66,0	27,3
Hommes	56,6	69,0	63,4	37,1

(Statbel, 2016)

Les personnes les plus prédisposées à acheter sur internet se situent dans la tranche d'âge de 16 à 54ans. Un pourcentage de 66,7% d'individus de 16 à 24ans achètent volontiers sur internet et 64,7% de la tranche d'âge 25-54ans. D'une part on constate que les achats sur internet sont acceptés pour plus de la moitié des belges et d'autre part moins de la moitié n'achètent pas en ligne ce qui démontre l'importance des points de vente physique.

4.2.2.2 Le modèle économique de l'e-commerce versus le point de vente physique

4.2.2.2.1 Différence entre le modèle de distribution des magasins physiques et l'e-commerce

Le modèle de distribution de l'e-commerce demande plus d'investissement par produit que le modèle des magasins physiques. Notamment parce que les commandes réalisées par internet doivent être envoyées une par une à leurs destinataires sans même être sûr que ceux-ci soient présents pour la réception. Cette manipulation des articles demande de nombreux trajets pour conduire une multitude de produits à des endroits différents. De plus, les emballages nécessaires à l'envoi d'articles de façon individuelle sont beaucoup plus conséquents que lorsque l'on transmet une commande globale à un point de vente physique. C'est pour cette raison, que beaucoup d'entreprises veulent investir dans des systèmes automatiques qui permettent l'optimisation de leurs infrastructures de distribution. (Ghislain G., 2017) Néanmoins, l'e-shop ne possède pas de magasin physique ce qui signifie qu'il n'a pas de loyer ni d'employés à payer. La solution pour réduire les frais d'expédition des e-commerces serait d'avoir des points de groupements des livraisons ce qui permettrait d'en réaliser plusieurs en une fois, sans devoir faire des trajets inutiles ou alors, tout simplement favoriser la livraison en magasin des articles.

En outre, même si ce n'est pas toujours le cas, la rotation des stocks peut être plus élevée dans le modèle de l'e-commerce. Même si des marques comme Zara font tout pour avoir un maximum de stock en magasin afin d'éviter la surcharge en entrepôt cela leur permet d'éviter l'argent dormant engendré par les centres de stockages.

En conclusion, force est de constater qu'il n'y a pas un avantage pour l'e-shop dans tous les cas de figure.

Une autre caractéristique propre au modèle de l'e-commerce est le fait que ces enseignes doivent investir plus en marketing que les points de vente physique. Ceci est logique étant donné que ces derniers doivent générer du trafic sur leurs sites, contrairement aux autres entreprises qui se contentent de choisir un emplacement bien situé afin que les consommateurs viennent réaliser leurs achats sans avoir été incités à y venir via une publicité. La majorité des e-shops investissent un montant supérieur en marketing comparé aux magasins physiques. (Van Ossel G., 2014)

4.2.2.2.2 La concurrence disruptive

La relation concurrentielle qui existe entre l'e-commerce et le point de vente physique dans le secteur de la mode est souvent la raison qui force les points de vente à revoir leurs stratégies.

De ce fait, de nombreuses marques de vêtements sont présentes en ligne afin de ne pas se faire avaler par la concurrence online.

4.2.2.3 L'économie du self-service

Aujourd'hui les consommateurs ont l'habitude de faire leurs achats par eux-mêmes. Un exemple concret de cette constatation est le self scanning qui est de plus en plus présent dans nos magasins ou encore le fait que nous puissions réserver l'entièreté de nos vacances seul et en quelques clics. (Van Belleghem S., 2014) En effet, les consommateurs ne veulent plus devoir attendre une aide pour obtenir un article. Dans cette logique, le consommateur se sent également plus apte à se débrouiller seul durant ses achats grâce à internet qui représente une mine d'informations gigantesque. Ces informations permettent d'acquérir un certain bagage de connaissances avant d'aller en point de vente et rendent le rôle du vendeur plus obsolète.

4.2.3 Environnement naturel

4.2.3.1 Impact sur l'environnement de l'achat en magasin et sur internet

L'achat en magasin reste moins polluant que la livraison à domicile résultant du e-commerce et ce pour diverses raisons.

Premièrement, une livraison à domicile est souvent accompagnée de beaucoup plus de papiers d'emballages qu'une livraison qui est réalisée vers un magasin où les produits sont apportés en plus grandes quantités. Deuxièmement, dans beaucoup de cas, les livraisons sont réalisées mais l'acheteur n'est pas présent à son domicile, ce qui revient à effectuer un trajet inutile.

Le secteur de la mode requiert une attention toute particulière car beaucoup de retours sur commande sont effectués et entraînent donc des trajets. (Bernard C., Slate, 2012) « Zalando a des pourcentages de retours oscillant entre 40 et 50%. » (Gino Van Ossel, 2014) Cependant, ces chiffres ont baissé grâce à l'élargissement des options de livraisons et à une plus grande précision des retailers lorsqu'ils préparent les livraisons afin d'éviter des erreurs. Aujourd'hui, on estime que 1/3 de toutes les commandes réalisées via un e-commerce retournent à l'entreprise. (Lazar M. 2016)

Si le client va en magasin, pour après commander ses achats de son domicile, on voit également apparaître des parcours parasites. Un autre cas de figure serait que le client se rende dans le point de vente et fasse livrer ses achats directement chez lui. Dans tous les cas, la situation qui impacte le moins l'environnement reste celle de l'achat en magasin sans commande ultérieure ou postérieure. C'est une des raisons pour laquelle le point de vente physique doit garder sa place dans le parcours d'achat du consommateur.

4.2.3.2 *La consommation de masse*

La consommation de masse est une problématique bien connue émergeant de nos habitudes. En effet, notre société veut acquérir tout rapidement et surconsomme au quotidien. Cette surconsommation mène à un épuisement des ressources et à une grande production de déchets. En effet, pour produire un vêtement, diverses ressources naturelles sont utilisées et gaspillées. De ce fait, chaque article laisse son empreinte écologique sur la planète. C'est pour cette raison que diverses enseignes essayent de sensibiliser la population à consommer de façon plus intelligente. (Consommation responsable, 2013) Néanmoins, pour la plupart des marques le challenge reste le même, satisfaire le consommateur et faire un maximum de profit.

Etant donné que la marque LolaLiza se situe dans le secteur du fast fashion retail, un de ses objectifs est de proposer un maximum d'articles à prix bas. Cette pratique a donc pour objet d'atteindre un maximum de vente et d'inciter les clientes à acheter chaque semaine même si cela n'est pas nécessaire. Une étude de l'Université de Cambridge a démontré qu'en 2006 les consommatrices achetaient déjà 3 fois plus qu'en 2002 et qu'en 1980 elles avaient 4 fois moins de vêtements. (Ethical Fashion forum)

Il ressort du livre « The end of growth » de Richard Heinberg, que nous atteignons les limites en termes de consommation. En effet, diverses énergies ne pourront plus être utilisées dans quelques années. Dans ce contexte, la digitalisation dans le secteur du retail et donc la possibilité pour le client de pouvoir acquérir ce qu'il veut plus facilement, plus rapidement, où il désire et pour un moindre prix, facilite la surconsommation réalisée par notre population. Notre monde comprend des personnes qui croient en l'innovation perpétuelle nous permettant de contrer n'importe quel manque tandis qu'une autre partie voit notre monde comme étant arrivé à sa limite en termes de croissance. Il est cependant impossible d'être certains de la finalité réelle de notre consommation journalière. Lorsqu'une entreprise telle que LolaLiza, active dans le fast fashion retail, doit réaliser un grand nombre de transports pour livrer ses marchandises ou en recevoir, l'utilisation de carburants est gigantesque. C'est pourquoi, dans quelques années, il se pourrait qu'elle doive revoir sa logistique ainsi que l'origine de ses fournisseurs si ceux-ci s'avèrent toujours être localisés à l'étranger. A l'heure actuelle, certaines entreprises qui dépendent massivement des énergies fossiles intègrent déjà dans leurs plannings prévisionnels les risques liés à cette diminution de matière disponible.

4.2.4 Environnement technologique

L'environnement du fashion retail est en pleine évolution. En effet, les magasins deviennent des lieux où la technologie digitale prend place. Nous voyons apparaître des techniques révolutionnaires permettant la vérification des stocks ou encore la localisation d'articles. L'expérience en magasin est en voie de changement grâce à de nombreuses possibilités de connexions.

L'environnement technologique correspond aux innovations et technologies pouvant être établies dans des magasins physiques. Il met en avant l'analyse des éléments que les consommateurs ont déjà l'opportunité de découvrir dans certains magasins de prêt à porter. Par ailleurs, cet approfondissement permettra par la suite de choisir et d'adapter une ou plusieurs solutions pour l'entreprise LolaLiza en fonction des attentes et besoins des consommateurs.

4.2.4.1 Quelques chiffres

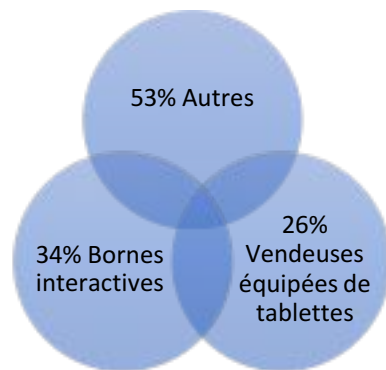
Les achats online représentent environ 15% des ventes en Belgique. Nous avons tendance à penser que le magasin physique tend à disparaître dû au fait de l'apparition du e-commerce mais il garde bel et bien sa place. (Fernandez, J., 2016)

Le belge voit 4 avantages à l'achat en magasin de ses produits. Premièrement, la possibilité de tester le produit est non négligeable. En seconde place vient la disponibilité des produits car en magasin les clients ne doivent pas attendre la livraison et ne doivent pas payer de frais d'envoi. Troisièmement, certains clients sont encore réticents à l'idée de devoir mettre leurs données personnelles sur internet. Enfin, en Belgique la proximité des magasins reste un critère prépondérant. (Voir ANNEXE 3 : les raisons de préférer les magasins aux sites marchands)

Cependant, le consommateur actuel est habitué à utiliser son smartphone en magasin. En effet, 77% des personnes possédant un smartphone ont déjà eu l'opportunité de l'utiliser en magasin. De plus, 57% des belges ont déjà expérimenté des appareils digitaux en magasin leur permettant d'obtenir des informations supplémentaires sur leurs achats. Les consommateurs ont un intérêt particulier pour les informations interactives et les opinions qu'ils peuvent récolter de ces terminaux digitaux. En second plan, on retrouve le paiement automatique via tablette ou encore la possibilité d'essayer des vêtements grâce à un miroir digital. En troisième place se situe la possibilité de recevoir des bons de réductions ou de posséder une carte de fidélité sur smartphone. Finalement se place les équipements permettant d'adapter les vêtements selon les souhaits du client.

La digitalisation du point de vente peut être réalisée de diverses façons. L'installation de bornes interactives et les tablettes en magasin sont les techniques les plus utilisées actuellement. (E-commerce, 2016)

Graphique : Fonctionnalités les plus rencontrées en magasin



(Ecommercemag, 2016)

4.2.4.2 Technologies de digitalisation du magasin

Les technologies présentes dans le point de vente physique ont toutes des incidences différentes. Comme représenté dans le tableau ci-dessous, la considération et l'évaluation, toutes deux réalisées par le client, vont être fortement sollicitées avec les outils digitaux. Cependant, dans une optique de facilitation de l'achat, seul le site web est recommandé. Il est aussi possible via le catalogue, l'application, la tablette et les bornes de pousser l'achat. Concernant l'expérience ressentie par le client en point de vente, ces derniers supports digitaux ont plus d'impact. En effet, le mobilier intelligent, la tablette, les écrans et les bornes interactives sont des outils plus récents que les autres. Finalement, la gestion de la fidélité est réalisée plus aisément via le site internet, l'application et la tablette qui sont des outils pouvant donner accès à un profil client et donc à de la personnalisation. (Druguet V., Vallet J-B., 2015)

Tableau : Impact des outils digitaux dans le parcours du consommateur

Recommandé	Peu recommandé	Non recommandé
------------	----------------	----------------

	Considération	Evaluation	Achat	Expérience	Fidélité
Catalogue online					
Site web					
Application mobile					
Mobilier intelligent					
Tablettes					
Ecrans					
Bornes interactives					

(Druguet V., Vallet J-B., 2015)

Le tableau ci-avant met en exergue les supports digitaux qui ont le plus d'impact sur le consommateur. On constate que la tablette est recommandée pour tous les aspects cités sauf pour l'achat. En outre, la borne interactive est également un bon moyen de satisfaire le client même si elle ne permet pas d'accroître la fidélité. Le site web favorise la fidélité, l'achat, la considération ainsi que l'évaluation.

4.2.4.3 *L'utilisation du smartphone en magasin*

Le smartphone a pris une place énorme dans nos habitudes de tous les jours. Il désigne un appareil capable de réaliser les tâches de divers objets en même temps. En d'autres mots, il rassemble diverses fonctionnalités en une seule technologie et met en avant les particularités de ce que l'on appelle la convergence. (Ejzsyn A., 2017) Effectivement, le smartphone remplace la carte de fidélité, la carte de banque, la montre, le GPS, l'appareil photo et encore bien d'autres objets.

- Le paiement mobile

Le paiement mobile va modifier notre façon d'effectuer nos achats dans les années à venir. Cependant, aujourd'hui cette technologie n'est qu'aux prémices de son utilisation. L'étude

Comeos démontre qu'en 2016, 8% des achats étaient réalisés sur un smartphone. (Voir ANNEXE 23 : le paiement mobile : évolution) Par ailleurs, Gemalto, entreprise qui s'est spécialisée dans la sécurité en ligne, affirme que 10% de la population possédant un smartphone réalise souvent des transactions sur leurs applications home banking et ce pourcentage va rapidement s'accroître au fil des années. (Verset J-C, 2016)

Aujourd'hui le paiement représente un élément essentiel du parcours d'achat. Etant donné l'évolution des habitudes d'achats des consommateurs, la connexion et la rapidité sont importantes. Par exemple, Ingenico Payment Services s'est lancé dans le paiement mobile sans carte ni lecteur de carte. Les clients doivent seulement scanner le QR code et entrer leur code PIN ou être dirigés vers l'application Bancontact de leurs appareils.

L'utilisation de ce type de paiement est déjà très répandue au Etats-Unis et se dirige doucement vers l'Europe. (Ejzyn A., 2017)

- Le geofencing

Le geofencing est une technique permettant d'envoyer en temps réel des messages sur les smartphones des clients. L'entreprise doit au préalable définir un périmètre de quelques mètres ou kilomètres et les consommateurs sont repérés grâce à la géolocalisation. Cela permet d'envoyer des réductions sur certains produits au bon moment et au bon endroit mais également d'envoyer des jeux concours en temps réel. (Internet marketing, 2014-2015) Cette technologie permet de créer une relation avec le client en lui envoyant des messages personnels. Cependant, le geofencing peut paraître intrusif aux yeux de certains consommateurs. C'est pourquoi, il est nécessaire qu'au préalable le client ait accepté l'interaction avec la marque via cette technologie grâce à un optin.

- La géolocalisation indoor

Ce type de géolocalisation permet aux clients d'avoir sous les yeux une application qui décrit ce qui se trouve dans le magasin. Par exemple, en fonction de ce que l'on a vu au préalable sur internet on pourrait se faire rediriger vers les articles que l'on a aimés ou encore vers les promotions. A nouveau, cette technologie permet d'accroître l'expérience du client grâce à la personnalisation de la communication. D'une part, la géolocalisation indoor rend le parcours d'achat du consommateur plus fluide et agréable. D'autre part, le client n'a plus besoin de faire guider par une vendeuse lors de son arrivée dans le magasin.

4.2.4.4 *Le mobilier intelligent*

- Le miroir intelligent

Le miroir intelligent utilise des capteurs qui analysent le corps du client en temps réel. Grâce à cette technologie le client peut essayer les vêtements directement face à un miroir en magasin. Une autre particularité de cette innovation est la possibilité de partager les essayages sur les réseaux sociaux ou par email. Cette dernière caractéristique permet de faire connaître la marque d'une autre façon et donc de mettre en place le bouche à oreille. De surcroît, le client peut recevoir facilement un feedback de la part de ses connaissances.

Le miroir intelligent donne la possibilité d'ajouter des accessoires aux vêtements et de voir son propre corps sous plusieurs angles sans devoir se tourner. Lorsqu'un client a utilisé le miroir il peut retrouver ses choix précédents lors de son prochain essayage.

Le miroir intelligent peut être adapté au désir de l'entreprise et proposer des services supplémentaires. Par exemple, il peut proposer certains looks aux clients. (Woolaston V., 2015)

- Le concept du « magasin étendu » : la tablette

De nombreuses marques telles que Mark & Spencer offrent la possibilité à leurs clients de se procurer des articles non disponibles en magasin et de les faire livrer dans leurs points de vente. Le principe est simple, le consommateur peut, choisir des couleurs différentes d'un modèle de chaussures qu'il a pu essayer en magasin via une tablette mise à leur disposition et ils recevront les produits commandés plus tard. (Ducrocq, 2014)

Par la suite, nous verrons que le show-rooming peut être une menace pour certains magasins. Cependant, des marques telles que Desigual et Mark&Spencer utilisent cette technique pour augmenter l'espace en magasin grâce à la réduction du stock et améliorer le visuel de l'emplacement. Dans cette logique, la technique du magasin étendu est très intéressante car elle permet de présenter une gamme plus large d'articles tout en évitant les coûts de stockages. (Ducrocq, 2014)

- Les outils d'aide au choix en magasin

- Le QR code

« Le QR code est un type de code en 2 dimensions et l'abréviation « QR » signifie « quick response » car le contenu que comporte un carré noir et blanc peut être décodé rapidement ». (QR-code) Le QR code peut renfermer un grand nombre d'informations contrairement au code barre de base. De ce fait, d'autres utilisations sont possibles pour les entreprises. En effet, des informations supplémentaires ou des suggestions sur les produits sont accessibles grâce à une

sorte de code-barres en 2 dimensions qui peut contenir beaucoup plus d'informations et que les clients doivent simplement scanner à l'aide de leurs smartphones. En d'autres mots, le QR code permet de fusionner l'information du monde digital avec la réalité et donc d'améliorer l'expérience client. (Durox, S., 2012) A nouveau, l'utilisation du QR code s'inscrit parfaitement dans nos habitudes puisqu'une grande majorité de la population utilise son smartphone quotidiennement.

- Les bornes

Elles donnent des informations sur les produits et permettent de faire des ventes additionnelles. Les bornes peuvent être connectées à internet et les clients peuvent y effectuer des commandes et des paiements. Dans d'autres cas, ces dernières permettent de voir ce qu'il reste en stock

Ex : La marque Gemo du groupe Eram utilise différents outils digitaux au sein de ses magasins. Notamment, des bornes qui permettent aux employés en magasin de fournir des informations aux consommateurs de façons conviviales. De plus, les outils permettent d'avoir des informations précises sur les produits mais également sur les clients. (Ecommercemag, 2016)

- La carte de fidélité interactive

La carte de fidélité interactive permet aux clients de rassembler tous leurs achats, en magasin et sur internet, sur une seule et même carte. Grâce à ce service, ces derniers peuvent donc cumuler plus de points que si la carte n'était utilisable que dans l'enceinte du point de vente. Cette technique permet aussi d'harmoniser l'utilisation de l'e-shop et l'expérience en magasin en créant une relation omni canal. (Ecommercemag, 2016) Lors de sa présence en magasin le client pourra être identifié sur base de son adresse mail et de son nom, il pourra également activer cette carte sur son smartphone.

- Le scanning 3D

Le scanning 3D est une technique qui facilite la recherche de vêtements en magasin. La cliente a l'opportunité de prendre ses mensurations facilement et rapidement à l'aide d'un scanner. Ce scanner contient 196 antennes et prend 200000 mesures. Ensuite, un écran lui propose des articles qui correspondent à sa morphologie. Cette technologie pourrait être poussée plus loin pour la réalisation de sur-mesure. (Druguet V., Vallet J-B., 2015)

- La vitrine connectée

En général, la vitrine reste un média qui plait aux consommateurs car il est non intrusif. Par ailleurs, elle joue un rôle important puisqu'elle peut, dans certains cas, être le premier point de contact entre la marque et ses futurs clients. Il est évident qu'une vitrine doit attirer et intriguer les consommateurs. Aujourd'hui, la digitalisation d'une vitrine permet d'accroître l'expérience client et donc d'augmenter ses ventes et la présence en point de vente. De plus, la marque qui

implémente ce type de technologie se voit attribuer une image moderne et dans l'ère du temps. (Gundermann F., 2015) Un autre avantage lié à cette implémentation est l'économie importante liée au fait que les vendeurs ne doivent plus consacrer autant de temps à l'affichage de publicités en magasin. Ce gain de temps peut donc être utilisé dans le service de vente.

La vitrine peut être utilisée de deux façons. D'une part, pour interagir en direct avec les consommateurs se trouvant en rue et avant que ceux-ci ne rentrent dans le magasin. D'autre part, pour montrer des éléments de façon digitale et une fois de plus pour les attirer et attiser leur curiosité. Dans le contexte de la digitalisation du point de vente, elle incarne un rôle primordial puisqu'elle développe une expérience qui marquera le client. Cependant, ce genre de technologies restent coûteuses et ne peuvent pas être implémentées directement à grande échelle dans toutes les entreprises.

- La cabine connectée

A l'heure actuelle, la cabine connectée n'est plus destinée uniquement aux marques de luxe. En effet, la marque Decathlon a lancé son premier magasin comprenant des cabines connectées en 2017. (Dubessy F., 2017)

La cabine connectée a pour objectif principal d'accroître l'expérience du client en magasin et de faciliter une étape de son parcours qui n'est autre que l'essayage. Les fonctionnalités de la cabine peuvent être diverses mais doivent comme toutes les autres technologies répondre aux attentes des clients de l'enseigne. Une cabine connectée peut servir de moyen de communication entre les vendeurs et clientes mais aussi servir de moyen de paiement. De plus, dans certain cas elle permet au client de consulter les collections et les tailles disponibles tout en restant dans la cabine.

- La technologie RFID

Le RFID fait partie de l'internet des objets connectés dont l'utilisation ne fait que croître depuis quelques années. (Voir ANNEXE 26 : Evolution de l'internet des objets connectés) L'internet des objets connectés est « un réseau de réseaux d'objets » qui peuvent communiquer entre eux pour rapporter des informations utiles à l'optimisation des opérations en entreprise. (Van Den Berghe T., 2017)

La puce à radiofréquence RFID donne la possibilité de connaître facilement et rapidement l'emplacement des articles grâce à la récupération de données à distance. En effet, grâce à cette technologie, les entreprises ont l'opportunité de suivre les flux physiques directement. De ce fait, la gestion des stocks devient beaucoup plus efficace. Le lancement d'une stratégie omni canal pourrait être plus performante si la marque décide d'investir dans le RFID car elle pourrait mettre à jour automatiquement la disponibilité de ses stocks. Par exemple, si une cliente

commande un t-shirt en ligne, la marque sera capable de savoir aisément où le t-shirt est encore disponible.

- La technologie NFC

La technologie NFC est une sous-catégorie de la puce RFID qui permet aux systèmes équipés d'une puce NFC de communiquer entre eux. (Tag product) Tout comme le RFID, une particularité de la technologie NFC est sa capacité à connecter des choses qui ne le sont pas en temps normal. Les différences majeures entre les deux technologies est que le NFC ne possède pas de batterie et que sa durée de vie est beaucoup plus longue qu'une puce RFID. (Delhez D., 2017) Cette technologie est également utilisée pour donner accès à la réalité augmentée. Par exemple, en connectant un smartphone à un produit en magasin on peut recevoir de plus amples informations sur le produit directement sur l'écran de notre smartphone. De plus, actuellement, la technologie NFC est devenue un standard du paiement mobile. (Voir ANNEXE 27 : Evolution du NFC sur smartphone) Dans le secteur du fast fashion, le NFC pourrait être utilisé pour communiquer avec le consommateur. Par exemple, en voyant le t-shirt d'une autre personne, nous pourrions avoir envie de nous procurer le même et dans ce cas de figure la personne devrait simplement scanner le tag. Cependant, les consommatrices du segment fast fashion recherchent des articles leur permettant de se différencier des autres. De plus, une particularité du fast fashion est sa capacité à renouveler rapidement ses collections. Dans ce cadre, la marque risque de décevoir la cliente qui utilisera la technologie NFC pour acquérir un article qui n'est plus disponible en vente.

- La gamification

La gamification est une technique permettant aux entreprises de faire jouer leurs clients autour de leurs marques. A l'heure actuelle, le jeu vidéo est à la portée de tous que l'on soit une femme, une adolescente ou un enfant. L'avantage de ce procédé est qu'il permet de renforcer l'image de la marque comme étant axée sur la satisfaction du client. Dans le cas où les jeux s'avèrent être un succès, la gamification accroît la visibilité de l'entreprise. Au-delà de la visibilité, elle augmente la fidélité grâce à une proposition plus riche qu'une simple carte de fidélité. En effet, elle promet une récompense et un échange. (Elodie, 2016)

4.2.5 Environnement légal

L'environnement politique (légal), dans le cadre de la digitalisation du point de vente, est constitué de trois principaux aspects à analyser. Premièrement, la protection de la vie privée dans le domaine de l'installation de miroirs intelligents ou de l'utilisation des données clients dans le magasin. Deuxièmement, un aspect plus centré sur la pratique du paiement directement réalisé via un smartphone ou une tablette en magasin. Troisièmement, l'affichage du prix en magasin et sur internet. Enfin, la gestion de base de données à caractère personnels.

4.2.5.1 *Protection de la vie privée*

En 2017, nous devons toujours suivre la loi du 8 décembre 1992 concernant le respect de la vie privée. Cette loi met en avant les droits et devoirs des personnes qui donnent un accès à leurs données personnelles mais également à ceux qui traitent ces données. De plus, une enseigne de contrôle, la Commission de la vie privée, veille à ce que les règles de la loi en vigueur soient respectées. Les principes essentiels de cette loi sont que chaque entreprise qui traite des données à caractère personnel doit avoir un responsable de cette démarche, la loi est pratiquement toujours d'application et le traitement des données peut être réalisé uniquement dans le cadre des finalités prévues initialement. Par ailleurs, la personne à laquelle appartient les données doit pouvoir y accéder quand elle le désire et peut notamment s'opposer à l'utilisation de ces dernières, ou demander de les modifier. Dans ce même contexte, il est évident que des données sensibles telles que des convictions religieuses et politiques, des informations raciales ou ethniques ou encore sur la vie sexuelle ne peuvent être exploitées. De plus, l'individu concerné doit être informé de l'emploi de ses données et ces dernières doivent être protégées en entreprise. Enfin, lors de la sous-traitance du traitement des données, le responsable en entreprise doit mettre en place un contrat qui reprend les règles à respecter ainsi qu'une répartition des devoirs. (Banque carrefour de la législation, 2016) Dans le cadre de la digitalisation du point de vente pour la marque LolaLiza, les données à caractère personnel sont bien entendu utilisées dans le but de fournir un service plus performant et personnalisé.

En mai 2018, de nombreuses entreprises pratiquant la gestion de données confidentielles devront changer leurs habitudes car la loi de 1992 va être substituée par la directive GDPR (General Data Protection Regulation). Ce nouveau règlement européen s'appliquera à toutes les entreprises qui gèrent des données à caractère personnel. La GDPR devra être exécutée dans tous les pays membres de l'Union Européenne. (Ejzsyn A., 2017) Certains principes liés à ce nouveau règlement vont venir s'ajouter aux règles de la loi précédente comme le consentement explicite du détenteur des données ou encore une analyse du niveau de risque du traitement des données. Pour certains groupes d'activités, des codes de conduites pourront être implémentés. Par ailleurs, des labels permettront de promouvoir l'entreprise qui utilisera les données de la clientèle à bon escient et dans le respect des règles imposées. Un autre aspect important de la GDPR est reflété dans la co-responsabilité du traitement des données entre le responsable initial et les sous-traitants et en cas de fuite des données, les propriétaires devront en être avertis directement. Dans certains cas de figure, une personne sera nommée pour assurer la protection des données. Enfin, en cas de non-respect de la GDPR, des pénalités financières seront dues et pourront aller jusqu'à 4% du chiffre d'affaire mondial annuel de l'enseigne avec un plafond maximum de 20 millions d'euro. (Renard I., 2016) De ce fait, cette nouvelle réglementation doit être pensée et implémentée dans la stratégie des entreprises et ce préalablement à son arrivée en 2018.

4.2.5.2 Paiement électronique réalisé via une application

A l'heure actuelle, la Belgique suit la réglementation de la DPS1 (la première directive de service de paiement qui couvre les paiements n'étant pas en cash ainsi que tous les types de paiements électroniques) qui a été votée en 2009 et créée par la Commission Européenne. Sous cette dernière, les services de paiement doivent donner les informations nécessaires aux consommateurs, assurer un service rapide et efficace et donner une compensation aux consommateurs si les services ne sont pas fournis correctement. (Commission européenne, 2017)

En 2015, le parlement européen renforce la sécurité autour du paiement effectué via une application et relié à une banque grâce à la DPS2. L'objectif de cette dernière est de favoriser et accélérer l'évolution de nouveaux services tout en prêtant une attention particulière aux risques qui y sont liés. D'un point de vue technique, cette réglementation vise à « encadrer les services d'initiation de paiement, qui permettent d'exécuter des transactions en son nom via une application tierce et à les interconnecter avec les banques ». (E-commerce mag, 2016) Par ailleurs, la DPS2 conseille d'utiliser l'authentification forte pour les paiements à distance et crée « une obligation de gestion des risques opérationnels et de sécurité ainsi que la notification des incidents ». (Commission européenne, 2017) Exemple, la 3D Secure. Cette réglementation sera applicable en 2018.

4.2.5.3 Affichage du prix

En magasin, le prix doit être visible et en correspondance avec le produit sur lequel il est affiché. Il doit être affiché en euro. Lors d'achats sur internet, la règle est la même et le prix doit être affiché clairement avant la livraison. (Droit-finances, 2017) Concernant le prix des articles sur internet, celui-ci peut être différent du prix en magasin. Cependant, tout comme dans le magasin, le prix doit être affiché de façon visible et doit comprendre toutes les taxes.

4.2.6 Environnement culturel

4.2.6.1 *Les nouveaux besoins*

Il existe 5 nouveaux besoins issus du digital et ayant un impact direct sur la stratégie de l'entreprise vis-à-vis de ses clients. Les entreprises sont donc forcées d'adapter leurs fonctionnements aux consommateurs et doivent repenser le cheminement de leurs opérations en fonction des nouveaux usages des consommateurs.

1. L'immédiateté

Un des besoins les plus impressionnants est l'immédiateté. Ce besoin vient de la rapidité que les consommateurs ont à trouver des informations sur internet ou encore à envoyer des sms. Il ressort d'une enquête que 40% des consommateurs dans nos régions ont déjà intégré cette immédiateté dans leurs comportements. Ce besoin est un défi pour les entreprises qui doivent essayer de délivrer ou encore de faire passer des informations plus rapidement.

2. Le partage

Le besoin de partage est né de l'utilisation des réseaux sociaux tels que Facebook, Instagram ou encore Twitter. Ce besoin représente avant tout une opportunité pour les entreprises car si elles ont une bonne stratégie, le client partagera ce qui lui a plu avec d'autres personnes. Cependant, il peut également être une menace car chaque expérience perçue comme étant négative ou encore chaque erreur de la marque sera facilement partagée avec tout un réseau de consommateurs.

3. L'hyperconnexion et continuité

Grâce au digital, nous pouvons être continuellement connecté à tout type d'informations. De ce fait, la moindre interruption de quelque seconde est perçue comme étant contrariante. Un exemple assez concret de cette hyper connexion est la difficulté pour certains jeunes de ne pas utiliser leurs smartphones lors du repas.

Lorsque l'on retire la connexion à certains utilisateurs, la réaction peut même être caractérisée par un sentiment d'angoisse, de stress ou encore d'agressivité.

Afin de répondre au mieux à ce besoin, les entreprises créent une conversation avec les consommateurs en s'intéressant à ces derniers et s'organisent pour les informer en temps réel.

4. Le divertissement

Le besoin de divertissement tient également son origine de la digitalisation grâce à la proposition de jeux dans différents types de contextes. Il représente un excellent levier marketing et permet d'engager le client vis-à-vis de l'entreprise.

5. L'anonymat

Le besoin d'anonymat est ressenti par de multiples clients qui ne désirent pas que leurs informations personnelles soient exploitées. (Deslandres, 2015)

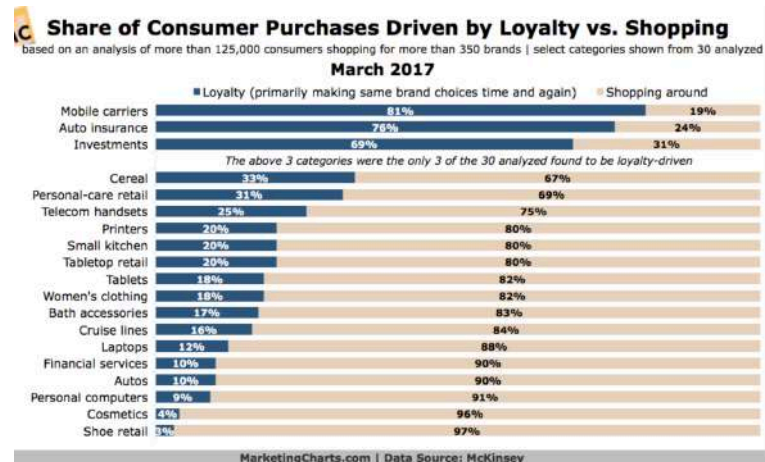
4.2.6.2 *Le pouvoir du consommateur*

Aujourd'hui, le consommateur a le pouvoir sur les marques grâce à la montée en puissance des réseaux sociaux et d'internet. En effet, il peut s'il le désire créer une communauté ou bien un mouvement de protestation qui mènerait à changer divers aspects d'une marque sans qu'elle n'en ait le choix. Notamment, des aspects tels que l'image de marque, les prix ou encore le service après-vente pourraient être perçus différemment. De plus, sur internet, de multiples informations sont disponibles et le consommateur peut facilement devenir un expert des produits. Dans cette logique, les vendeurs en magasins devront fournir des informations additionnelles pour être considérés par les clients comme utiles.

Au regard de cette constatation, émerge une solution qui est l'expérience client positive. Il ressort d'une étude d'Oracle que 81% des consommateurs sont prêts à payer plus pour bénéficier d'une meilleure expérience client. (Deslandres, 2015)

Il existe une corrélation entre la rentabilité de l'entreprise et l'expérience client positive. Ceci est logique étant donné que cette dernière augmente la fidélité du client, a un effet de réputation positive, réduit les coûts nécessaires pour attirer de nouveaux clients et augmente la fierté du personnel à travailler dans une entreprise appréciée par les clients. A l'heure actuelle, accroître la fidélité du client n'est pas quelque chose de simple à obtenir. Comme on peut le voir dans le graphique ci-dessous, dans le secteur du fashion retail, peu d'achats sont réalisés grâce à une fidélité émanant de la part du consommateur.

Graphique : Qu'est-ce qui motive l'achat des consommateurs ?



(McKinsey, 2017)

Par ailleurs, pour atteindre une expérience client positive, le client doit être satisfait. Certains critères permettent d'augmenter la satisfaction du client ou au contraire peuvent la faire diminuer. D'une part, les critères prépondérants à la création de la satisfaction du client sont les produits innovants et les magasins qui se différencient des autres. D'autre part, des critères basiques restent importants comme les promotions, le magasin agréable, le conseil ou encore le choix des marques.

En effet, le consommateur actuel est habitué à obtenir tout facilement et rapidement, il n'accepte plus ou très rarement les erreurs pouvant être commises par les marques.

5 La distribution dans le secteur du prêt à porter

5.1 Le point de vente physique

A l'heure actuelle, le magasin physique peut avoir diverses fonctions mais dans certains cas il ne les remplit pas toutes. Sa principale fonction est la vente et cette dernière est centrale à tout business qui a pour objectif de réaliser du profit. Ensuite, une autre fonction est de montrer les produits et de donner la possibilité de les toucher. Pour une partie des magasins, le rôle de logistique est important car il permet d'éviter un maximum les coûts de stockages hors magasin et dans certains cas le point de vente physique sert même de lieu d'enlèvement ou de retour de commandes. Enfin, le magasin est un point de contact tangible qui donne accès au conseil et au service après-vente. Par ailleurs, de par sa visibilité, il va accroître sa notoriété et promouvoir les valeurs de la marque. Avec le temps, ces fonctions évoluent et changent pour correspondre aux mieux aux attentes de la clientèle. (Van Ossel G., 2014)

Le consommateur a 6 attentes différentes émanant du point de vente physique. Ces attentes vont être des critères de choix pour les consommateurs. (Van Ossel G., 2014)

Les 6 attentes de la part des consommateurs :

- La facilité au niveau de l'accès du magasin, de la disposition des articles dans le magasin, de l'efficacité et de l'aide procurées par les vendeurs.
- Le choix disponible en magasin est défini par la profondeur de l'assortiment et ce facteur est un avantage dans le domaine du prêt à porter car, comme cité précédemment, les consommateurs veulent pouvoir comparer et donc avoir du choix.
- Un magasin avantageux ne signifie pas dans tous les cas un magasin moins cher car le point de vente peut également ajouter de la valeur en jouant sur d'autres aspects.
- La qualité du service offerte par la marque est une des attentes essentielles et se divise en deux catégories. La première catégorie représente les services fonctionnels qui ont pour but d'aider les clients dans leurs choix et ce grâce aux conseils. La deuxième catégorie désigne les services relationnels comme l'empathie ou encore l'accueil chaleureux.
- L'expérience dans le point de vente doit être exceptionnelle si elle veut faire parler d'elle et attirer des clients. Cependant, l'être humain s'habitue à tout et il faut sans cesse innover si l'on veut rester au centre de l'attention.
- La confiance en la marque doit être ressentie par le client et désigne le rapport qualité/prix, le délai de livraison mais également tous les critères cités précédemment.

5.1.1 Posture relationnelle

L'objectif de toute marque n'est pas simplement d'être aimée mais bien d'être préférée. Pour atteindre cet objectif il est nécessaire de construire une relation avec ses clients. Cette dernière doit être forgée en fonction des comportements du consommateur et s'appelle la posture relationnelle.

Afin d'établir un choix il est nécessaire de se placer sur deux axes. Le premier étant l'autonomie du client versus l'accompagnement. On entend pour cette appellation le degré d'assistance au client durant son trajet d'achat.

Le second axe est le fonctionnel versus l'émotionnel. Une entreprise axée sur un aspect fonctionnel mettra l'accent sur l'efficacité et le gain de temps pour le client tandis qu'une entreprise plutôt émotionnelle est axée sur les sensations à faire passer aux clients. (Ducrocq C. 2014) (Voir ANNEXE 1 : Quelle posture relationnelle pour votre enseigne ?)

5.1.2 Le show-rooming

Le show-rooming est un comportement des consommateurs d'aujourd'hui, qui consiste à aller dans les magasins pour essayer les articles et ensuite se rendre sur internet pour les commander. (Fernandez J., 2017) Une étude démontre que 20% des clients sont tentés par le show-rooming dans le secteur du vêtement et de la chaussure. Il est possible de limiter cette technique de deux façons :

- Rendre le show-rooming moins attractif

Rendre le show-rooming moins attractif relève de bonnes pratiques de base du magasin. En effet, si le client peut se procurer immédiatement un produit sans faire trop de file dans un magasin, la plupart du temps il ne perdra pas son temps à le commander sur internet. (Druguet V., Vallet J-B., 2015)

- Récupérer le show-rooming à son profit

Pour obtenir le profit du show-rooming, il est nécessaire de faciliter son accès de façon interne à l'entreprise en donnant la possibilité au client de retrouver facilement les articles sur le site internet de la marque. Par exemple, plusieurs outils digitaux en magasin facilitent l'accès à internet et la commande est réalisée directement sur place.

5.1.3 Le web-rooming ou ROPO (research online, purchase offline)

Le web-rooming est un comportement qui consiste à rechercher des vêtements et accessoires sur internet et ensuite de se rendre en magasin (appartenant ou non à la même enseigne) pour les essayer et les acheter.

Le but recherché avec cette technique est de disposer du produit tout de suite et d'éviter les contraintes de livraison.

5.2 Le e-commerce

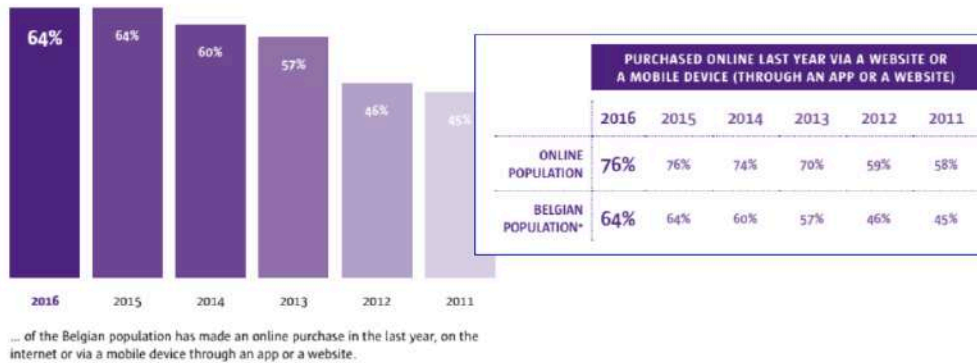
Le e-commerce occupe une place très importante dans le secteur du fashion retail en Belgique. La plupart du temps, les achats en ligne sont motivés par le prix, par le fait que l'acheteur ne veut pas se déplacer ou car le produit n'est plus disponible en magasin. Un autre critère prépondérant pour les acheteurs online est la possibilité de pouvoir faire son shopping 24h/24. (Voir ANNEXE 9 : Pourquoi les consommateurs achètent-ils en ligne ?) La plupart des consommateurs qui achètent des vêtements ou accessoires en ligne le font plus souvent seul qu'en groupe. (Fernandez J., 2016)

La force du e-commerce dépend de la vendabilité commerciale du produit. Cela signifie la propension des clients à acheter un produit sans pouvoir l'essayer et l'avoir directement. En plus de cela, il existe la vendabilité économique qui est également importante car elle mesure la rentabilité de la distribution e-commerce par rapport à une distribution en magasin. Au plus la vendabilité d'un produit est élevée au plus il sera intéressant pour l'entreprise de le vendre via internet. Concernant le secteur du prêt à porter, la vendabilité tant économique que commerciale n'est pas très élevée. C'est pour cette raison que le magasin physique, dans ce domaine, garde une place primordiale et ne peut être complètement remplacé par l'e-commerce. (Ducrocq C., 2014) (Voir ANNEXE 2 : la vendabilité commerciale et économique des produits) Cette constatation est en contradiction avec les statistiques ressortant des études de Statbel où le secteur du prêt à porter est vu comme étant un domaine clef pour le e-commerce. Dès lors, nous pouvons supposer que cela dépendra d'une personne à l'autre. De plus, il est important de souligner que, tout comme dans d'autres domaines, de nouvelles technologies sont développées et permettront de plus en plus de réduire cette incertitude liée au choix via internet. Par exemple, l'essayage virtuel peut rendre l'achat plus tangible.

5.2.1 Les consommateurs et le e-commerce

Comme pour le point de vente physique le consommateur va vouloir que le e-commerce réponde à 6 de ses attentes (citées dans le paragraphe concernant le point de vente physique).

E-Commerce Experience



(Comeos, 2016)

Tout d'abord, le shopping en ligne est caractérisé par une extrême facilité car le consommateur ne doit pas se déplacer et les e-shops sont tout le temps ouvert ce qui, dans un monde où une majeure partie de la population vit dans le besoin de rapidité, n'est pas négligeable. Mais cette facilité a des limites car les délais de livraisons peuvent s'avérer être longs, les frais de port sont parfois très élevés et 1/5^{ème} des commandes ne parviennent pas à destination dès le premier envoi. Un autre frein sont les retours dans le cas où les articles ne conviennent pas. Un avantage du e-shop est le large choix qui y est proposé et le principe que la vaste gamme d'articles proposés va s'adapter à ce que le client désire voir. D'une part, car il peut cliquer afin d'affiner la recherche et d'autre part car les e-shops utilisent des techniques permettant de lui montrer uniquement ce qui lui convient. Le e-shop est souvent perçu comme étant plus abordable que le magasin physique et pourtant ce n'est pas toujours le cas. Cette perception est due au fait que les discounters sont très présents sur internet et que les consommateurs font un amalgame entre les « flash sales » et internet.

La tendance croissante du e-commerce nous fait penser que le point de vente physique tend à disparaître mais 3 des attentes d'une grande partie des consommateurs ne sont pas tout à fait satisfaites avec l'achat en ligne. Premièrement, le service est considéré comme un élément qui marque des points dans le point de vente physique contrairement au e-shop, pour autant que celui-ci soit de qualité. En effet, le contact humain, le conseil et l'amabilité ont leur importance dans le parcours d'achat. Ensuite, les magasins physiques ont la capacité de créer une atmosphère agréable et attirante que l'on retrouvera plus difficilement en ligne même si sur ce point ils doivent encore être capables de se différencier de la concurrence. Enfin, le critère qui

nuir principalement au commerce en ligne est le manque de confiance des consommateurs qui est lié au paiement en ligne, à la nouveauté du processus ainsi qu'au fait que l'on ne sache pas essayer le produit avant de le recevoir.

A l'heure actuelle le e-commerce doit être perçu comme une opportunité par les entreprises et doit donc être exploité. C'est pour cette raison que l'intégration d'une stratégie omni canal supporte cette idée de symbiose entre les outils digitaux et le point de vente.

5.2.2 Le m-commerce

« Le M-commerce, pour mobile commerce, regroupe l'ensemble des transactions commerciales réalisées sur terminaux mobiles. Les transactions peuvent être réalisées en situation de mobilité mais également à domicile sur un smartphone ou une tablette. » (Barthelot B., 2017) Il représente une sous-catégorie du e-commerce créée par l'avènement du mobile en 2007.

Le m-commerce, tout comme le e-commerce, doit être perçu comme une opportunité par les entreprises. Selon une étude réalisée par Digimedia, le secteur du fashion retail fait partie du top 5 des domaines touchés par le m-commerce. De plus, une étude Comeos démontre que 67% des personnes interrogées estiment qu'elles pourraient acheter des vêtements via leurs smartphones. (Voir ANNEXE 24 : Les achats dans le m-commerce) En outre, Digimedia cite : « Pour la première fois en trois ans, la moitié des e-commerçants belges interrogés ont indiqués posséder un site web mobile adaptatif ». (Digimedia, 2014)

Les consommateurs sont parfois réticents à utiliser leurs smartphones pour réaliser leurs achats. Le problème vient de la taille de l'écran qui ne facilite pas les transactions. Cependant, cet écran de petite taille est également considéré comme une force dans la mesure où le consommateur a l'opportunité de rester en contact avec la marque partout et tout le temps. Ensuite, tout comme pour le e-commerce la confiance des consommateurs n'est pas encore gagnée à 100%. (Voir ANNEXE 25 : Les barrières à l'achat mobile) A nouveau, la digitalisation du point de vente et son implémentation omni canal demande une cohérence entre tous les supports digitaux et offline. C'est pourquoi le m-commerce fait partie de la stratégie et doit être lié au site en ligne ainsi qu'au point de vente afin de fournir une expérience cohérente aux clients à travers tous les points de contacts.

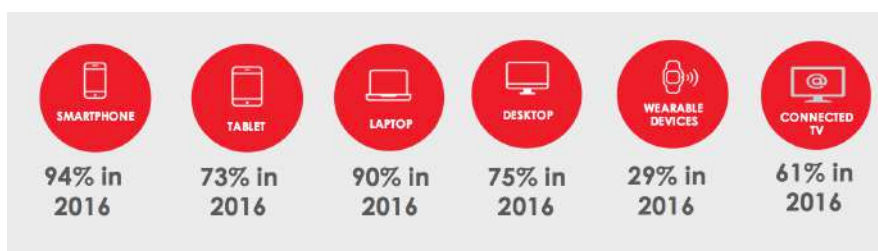
6 La digitalisation du point de vente

« La digitalisation est l'intégration de technologies digitales dans la vie de tous les jours ». (Business dictionary)

La digitalisation du point de vente équivaut donc à l'intégration de technologies permettant de faciliter et d'améliorer le trajet d'achat des consommateurs. Cependant, peu importe les changements devant être mis en place, ceux-ci doivent partir du client afin d'éviter d'ajouter des complications à un modèle n'étant pas toujours évident à maîtriser pour tout un chacun. (Moumni A., 2015) Il ressort d'une étude de PWC et Oxford Economics réalisée sur 2200 cadres commerciaux et informatiques que les sociétés belges sont à la traîne en termes d'évolution numérique. En effet, ces personnes interviewées ont une moindre estime de la performance de leurs CIO dans le domaine numérique comparé aux avis des cadres du reste du monde. Par ailleurs, il semblerait qu'en 2017 les sociétés ne sont toujours pas suffisamment préparées à la révolution des technologies. L'enquête met en avant le désir des dirigeants d'entreprise d'examiner et d'investir dans de nouvelles technologies pour les 3 années à venir. (Digimedia, 2017)

6.1 Le consommateur et les supports digitaux

A travers tous les pays, les consommateurs utilisent différents types de supports pour exécuter leurs achats en ligne. L'image ci-dessous fait ressortir une préférence pour le smartphones, laptop et tablettes. Par conséquent, ces 3 supports sont déjà bien ancrés dans les habitudes de consommation.

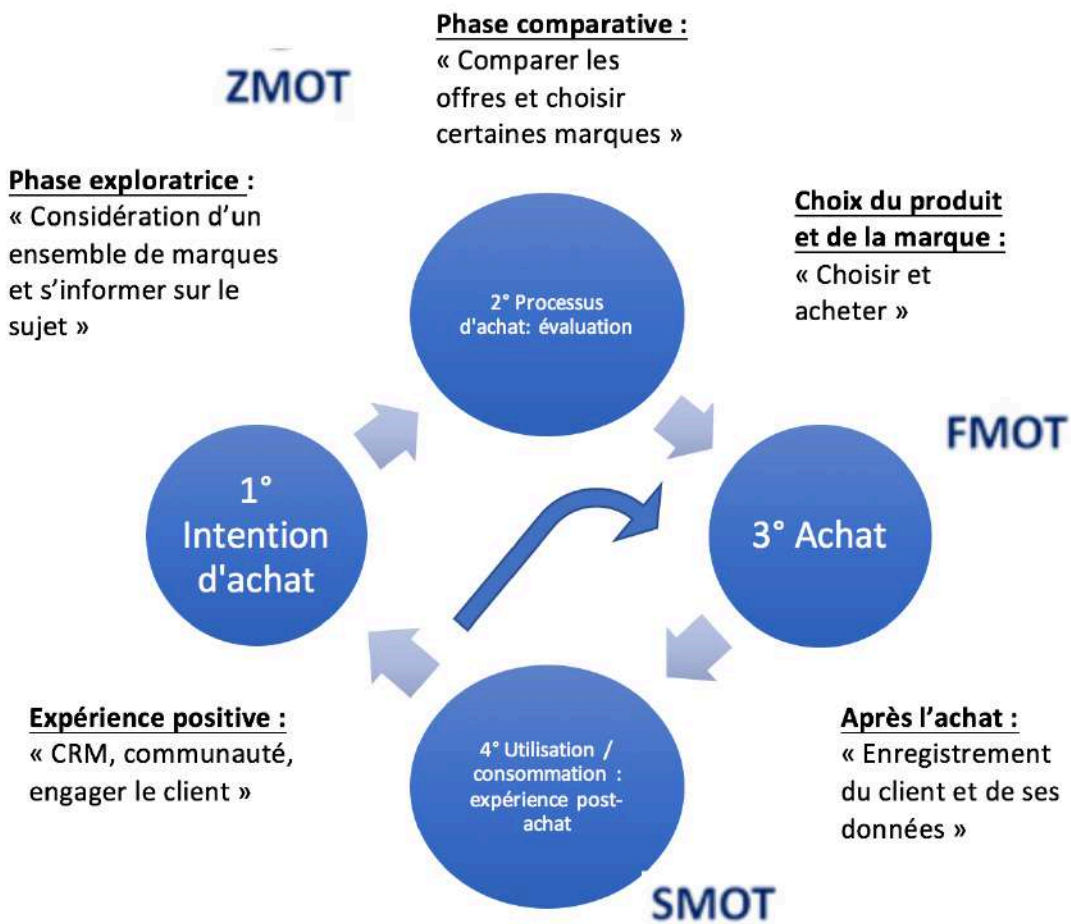


(DigitasLBI, 2016)

En Belgique, près de 4 millions de smartphones sont vendus chaque année. Leur utilisation est de plus en plus répandue et permet d'obtenir des informations rapidement ce qui colle tout à fait avec les comportements des consommateurs du 21^{ème} siècle. De surcroît, les 16-30 ans passent environ 3 heures 12 sur leurs écrans. Un utilisateur belge consomme environ 900MB d'internet par mois et cette consommation augmente de façon impressionnante chaque année. Le smartphone est devenu tellement important et enraciné dans nos habitudes, que les opérateurs ne lésinent pas sur les moyens pour assurer le maintien constant de la connexion sur ces appareils. (RTLinfo, 2016) D'après les études de marché de l'entreprise GFK Retail and Technology,

environ 1 million de tablettes ont été vendues en Belgique en 2012. Cependant, en 2015, on remarque que la tablette reste le produit le moins utilisé. L'ordinateur est le plus utilisé devant le smartphone.

6.2 Le parcours du consommateur



(Van Ossel G., 2014)

(Fernandez J., 2016)

(Druguet V., Vallet J-B., 2015)

Le parcours du consommateur est divisé en plusieurs phases qui ont chacune leur importance. Les deux concepts abordés dans ce chapitre, Le Zero Moment of Truth et le consumer journey, ont été conceptualisés par Google. Durant les deux premières phases, le consommateur va chercher à s'informer et à comparer les produits qu'il veut acheter. Entre les deux phases, on rencontre le Zero Moment of Truth qui est caractérisé par une réflexion autour du produit réalisée via diverses sources d'informations. (Druguet V., Vallet J-B., 2015) C'est pourquoi, l'information disponible en ligne et en magasin doit être facile à obtenir, à comprendre et cohérente entre les différents canaux. Dans cette logique, l'expérience du client devra être exceptionnelle car elle est déterminante dans son choix final.

Cependant, il est important de noter que le consommateur ne s'informe pas de la même façon pour tous ses achats. La réflexion des consommateurs face à des articles de mode va d'avantage être dans une logique de comparaison. Etant donné qu'il ne s'agit pas ici de produits complexes, le besoin de faire des recherches approfondies est limité mais la comparaison entre les différents magasins est souvent rencontrée. Malgré tout, la personnalité de chaque individu et l'importance qu'il accorde à l'achat d'un article en particulier changera la donne. (Van Ossel G., 2014) Durant cette étape intervient la digitalisation du point de vente. En effet, grâce à divers outils digitaux, il sera possible de personnaliser le parcours du client ainsi que de lui donner des informations précises et adaptées sur les articles. C'est également lors de cette étape que le service en magasin se devra d'être irréprochable afin de les aider dans leurs choix.

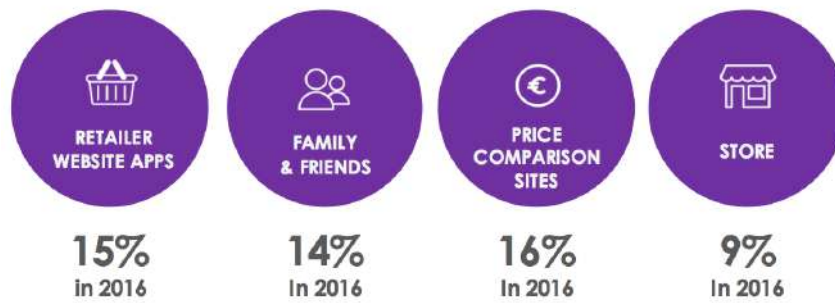
Ensuite, le consommateur réalisera son achat et à nouveau cette phase peut être améliorée à l'aide de la digitalisation. Ici intervient le First Moment of Truth qui n'est autre que le premier contact en magasin du client avec l'enseigne. Il est donc évident que ce moment est important pour les deux parties et qu'il sera, lui aussi, décisif dans le choix final du consommateur. C'est pourquoi, cette étape, comme les deux premières, doit être réfléchie et améliorée pour favoriser une expérience positive. D'une part, les moyens de paiement digitaux peuvent être de diverses formes et permettre d'accroître la loyauté du client et les dispositifs de fidélité digitaux existants sont nombreux. D'autre part, à ce moment précis la marque à l'opportunité d'acquérir les données personnelles des nouveaux clients et donc de pouvoir plus aisément les contacter et leurs proposer des articles correspondants à leurs profils. Il est également important de noter que la livraison doit être rapide et que le client veut avoir le choix du lieu de livraison. De plus, le tracking en ligne montrant où se situe la commande sur le chemin de la livraison rassure le client.

Enfin, lors du Second Moment of Truth, le client utilisera l'article et aura l'opportunité de faire part de son expérience sur une communauté et la marque devra le fidéliser afin de le faire revenir à l'étape de l'achat.

6.3 Comportement avant l'achat

En Belgique, les consommateurs qui souhaitent de plus amples informations se dirigent majoritairement vers le site internet ainsi que vers leurs familles et amis. Par ailleurs, l'avis des autres utilisateurs est également un critère prépondérant dans le processus d'achat.

Le magasin est également une source d'information mais celle-ci n'est pas la principale. Cela signifie que les réponses aux interrogations des clients disponibles en magasins ne sont soit pas suffisantes, soit mal exprimées.



(Digitas Lbi, 2016)

6.4 Les bonnes pratiques de la digitalisation du point de vente

La préparation de la vente et donc la consultation consiste à préalablement connaître les clientes qui viennent en magasin. Pour les nouvelles clientes, il sera difficile de connaître leurs profils mais pour les autres, les vendeurs auront l'opportunité d'accéder à un grand nombre d'informations via leurs tablettes. L'objectif est de personnaliser l'achat pour offrir une expérience supplémentaire. Ensuite, la prise de contact avec la cliente en magasin sera réalisée avec des outils digitaux qui permettront de personnaliser le service mais aussi de proposer des articles qui vont bien ensemble. Grâce au digital, l'univers du produit sera plus attractif. La connaissance des besoins des clientes sera possible grâce à l'enregistrement de leurs achats précédents. Par ailleurs, le digital permet de convaincre la cliente en donnant accès à une expertise, et aux produits via tous les supports. Finalement, la conclusion de l'achat pourra être agrémentée d'un contact après-vente permettant de mesurer la satisfaction de la cliente ainsi que d'un système de fidélisation et un moyen de paiement simple et accessible à tous. (Druguet V., Vallet J-B., 2015)

A l'heure actuelle, il est important de faire passer le sensationnel aux clients plutôt que le « show-off ». C'est pourquoi la personnalisation est importante mais aussi le partage. Il est nécessaire de créer une symbiose entre le réel et le virtuel, dédié aux consommateurs. (Internet marketing, 2014-2015)

Comme nous l'avons constaté précédemment, le consommateur actuel change rapidement, c'est pourquoi, un projet tel que la digitalisation du point de vente doit être suffisamment souple pour s'adapter à toutes situations. Il faut donc favoriser une collaboration rapprochée avec les utilisateurs des différents systèmes afin de prendre connaissance rapidement de leurs besoins et de pouvoir faire évoluer la stratégie. (Van Den Berghe T., 2017)

Dans cette logique la roue de Deming représentée ci-dessous est efficace car elle permet la remise en question des systèmes existants. Premièrement, l'entreprise va planifier à long terme et à court terme des actions. Deuxièmement, elle va les implémenter dans sa stratégie. Troisièmement, l'entreprise va évaluer la satisfaction des utilisateurs afin de mesurer si les attentes ont changé ou si les systèmes mis en place sont efficaces. Finalement, la marque agira

en fonction des informations récoltées lors de la vérification du bon fonctionnement des systèmes.

Graphique : la roue de Deming



(Deming W-E., 1950)

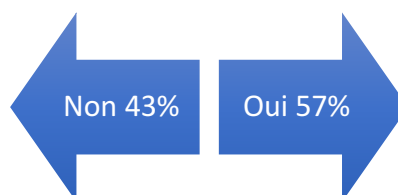
6.5 Omni canal dans le retail

6.5.1 Qu'est-ce que l'omni canal ?

« Le terme « omni canal » exprime l'idée que les enseignes doivent certes devenir multicanaux (exploiter plusieurs canaux : magasin, web, mobile), mais aussi bâtir des ponts entre ces canaux pour garantir leur cohérence et la fluidité des parcours clients ». (Ducrocq, 2014) C'est pour cette raison que l'omni canal veut transférer le magasin physique en ligne et amener le magasin en ligne dans le point de vente physique.

En France, la moitié des e-marchands font de l'omni canal et permettent donc de supprimer les frontières entre le magasin et le e-commerce.

Graphique : Pourcentage d'enseignes pratiquant l'omni canal en 2016



(E-commerce mag, 2016)

« Selon l'étude iConsumer McKinsey au Royaume-Uni : les clients omnicanaux dépenseraient en moyenne deux fois plus que les clients qui se rendent uniquement en magasin ». (Druguet V., Vallet J-B., 2015)

Aujourd'hui, la consolidation des différents supports digitaux est très importante pour les consommateurs connectés. Elle permet la création d'une réelle expérience client et surtout de diminuer les écarts entre les différents points de contact digitaux et physiques. (Voir ANNEXE 10 : l'omnicanal et l'expérience client) Par exemple, le client pourrait commencer son parcours d'achat sur son smartphone pour ensuite pouvoir payer via une tablette et enfin décider de recevoir ses achats à domicile. La démarche du consommateur peut être « online to offline » et « offline to online », c'est pourquoi les divergences entre m-commerce, e-commerce et points de vente ne peuvent être acceptées. (E-commerce mag, 2016) Grâce à cette nouvelle technique, le client peut choisir ce qu'il veut faire et l'entreprise se dirige vers du Inbound marketing qui est considéré comme le « nouveau marketing ». Il est basé sur l'utilisation de earned media (site internet, communautés, ...) ainsi que sur l'attraction du consommateur réalisée par le gain de son attention grâce à une stratégie répondant à plusieurs de ses besoins.

Le directeur de la marque Gemo, Christophe Danion cite : « environ 75% des commandes effectuées sur le site sont acheminées dans le point de vente ». Une fois de plus, nous constatons l'efficacité d'une stratégie omni canal.

6.5.2 Intégration de l'omni canal

Une étude réalisée en 2014 par Ebeltoft Group sur des enseignes de distribution dans le monde entier a défini les caractéristiques de l'intégration omni canal comme telles :

- Cohérence entre les différents canaux afin d'assurer que le client retrouve les mêmes promotions ainsi que les mêmes tarifs partout.
- Le client a la possibilité de venir chercher les articles qu'il a commandé online facilement en magasin et il peut voir ce qui est disponible dans les stocks du point de vente directement sur place.
- Le site internet de l'entreprise aide le consommateur à trouver les informations qu'il désire obtenir avant achat. De plus, un accès au site est possible en magasin.
- Anticipation des envies du consommateur grâce à toutes les informations disponibles.

Pour atteindre ces objectifs, le processus n'est pas si simple et demande une réelle adaptation de l'entreprise dans l'exploitation et l'organisation de ses données.

6.5.3 Les obstacles à l'intégration d'une stratégie omni canal

L'intégration d'un site de vente en ligne est souvent mal perçue par les vendeurs en magasin car ils ont peur de perdre leurs places le jour où l'online prendra le dessus sur l'offline. Ceci est justifié étant donné que le webshop réduit le chiffre d'affaire des magasins donc il n'est pas question de perdre la clientèle parce que celle-ci se rend de préférence sur l'e-shop.

Un autre obstacle à l'intégration est que l'objectif principal de l'omni canal est de placer le client au centre mais encore faut-il savoir ce qu'il attend réellement. C'est pourquoi le résultat final doit être ajustable sur le long terme.

Par ailleurs, divers aspects sont à prendre en compte dans une transformation omni canal car la gestion des stocks change, le rôle du vendeur est perçu différemment, l'online prend une place importante et les retours d'articles sont différents. Comme vu précédemment dans le macro-environnement, les modèles de distribution via e-shop et point de vente physique sont fondamentalement différents et il en est de même pour une transformation omni canal qui demande des investissements au niveau ICT (Informations and communications technology) et marketing digital.

Après avoir implémenté l'omni canal, l'inconvénient est de pouvoir différencier l'e-shop du point de vente physique. En effet, cette distinction est importante car en cas d'extrême décroissance du chiffre d'affaire, il est important de savoir d'où provient la plus grande part du bénéfice afin de connaître quelles branches du business peuvent être abandonnées. Par exemple, si une cliente commande une robe sur internet et l'a fait livrer en magasin mais finalement décide de ne pas acheter cette robe et prend deux autres articles trouvés en magasin, la question est : d'où provient le bénéfice réalisé de cette vente ? (Van Ossel G., 2014)

Ces différents obstacles nous font constater qu'il est nécessaire de retravailler la chaîne de valeur de l'entreprise qui désire intégrer une stratégie omni canal.

6.5.4 Révision de la chaîne de valeur pour intégrer une stratégie omni canal

6.5.4.1 *L'assortiment dans l'omni canal*

Si une entreprise veut rester gagnante elle doit s'assurer que ses articles ne sont vendus que sur ses propres canaux et non via d'autres retailers qui pourraient diminuer les prix. Dans ce contexte, l'important est donc d'être exclusif même si le fait de greffer des produits concurrentiels reste indispensable. Dans le domaine de la mode on pense notamment aux vêtements basiques que l'on peut retrouver dans divers magasins.

Un avantage de la digitalisation du point de vente est qu'il est possible de proposer en magasin un plus grand choix d'articles, non disponibles en magasin, que les clients peuvent commander. On appelle cette technique d'accroissement du choix du consommateur le « long tail ». Il existe 3 possibilités pour les marques, soit elles proposent leur collection complète, soit elles approfondissent l'assortiment actuel (plus de couleurs proposées) ou bien elles enrichissent ce dernier avec de nouvelles classes de produits. Cependant, la dernière option qui est de lancer de nouvelles gammes de produits uniquement en ligne va à l'encontre du principe de l'omni canal car le client n'a plus le choix d'acheter sur le canal qu'il préfère. (Van Ossel G., 2014)

6.5.4.2 Etablissement du prix

On peut rencontrer deux types d'offres en fonction des choix de l'entreprise. La première offre est l'offre complémentaire qui est caractérisée par une offre différente en magasin et sur internet. La logique de cette offre est que le magasin et le e-shop soient complémentaires. Souvent, les magasins mettent des produits tests sur internet avant de les disposer en magasin. La seconde offre est le « copier-coller » qui caractérise l'idée d'une offre omni canal. (Druguet V., Vallet J-B., 2015)

La politique de prix est très importante, car les clients qui trouvent des prix différents sur internet et en magasin se sentent rapidement arnaqués. Il en est de même pour les promotions en ligne et en magasin. En effet, par omni canal, on sous-entend cohérence et ce à tous les niveaux. C'est pour cette raison que la carte de fidélité doit reprendre les achats provenant d'internet et du magasin afin que le client reçoive des cadeaux ou promotions à la hauteur de ses dépenses.

6.5.4.3 L'emplacement et la fonction du magasin physique

Dans le cadre de l'omni canal, le magasin garde une place indispensable et l'élément qui assure le succès est l'emplacement. En effet, il est important de savoir où les clientes vont le plus souvent et ce facteur peut évoluer avec le temps. C'est pourquoi les marques doivent pouvoir se renouveler et se remettre en question constamment. Pour les femmes, le shopping est souvent vu comme une action récréative et le choix du lieu est réfléchi car elles veulent que ce moment soit synonyme de détente et qu'il s'opère dans un endroit où elles ont accès à divers magasins. Les centres commerciaux ont donc la cote car ils rassemblent plusieurs magasins et ce dans un cadre agréable comportant parfois des activités ludiques.

6.5.4.4 *Le franchisé et l'omni canal*

Lorsqu'une marque possède différents magasins franchisés et veut se lancer dans une stratégie omni canal, son organisation doit être revue. En effet, si le magasin franchisé devient un lieu où les clients peuvent aller chercher leurs commandes, comment ce magasin sera-t-il financé ? Il est difficile d'établir un montant exact étant donné que le client aura réalisé son achat via internet et donc le franchisé n'aura effectué aucun travail pour établir cette vente. Cependant, si le franchisé ne se fait pas une marge intégrale, à terme, il perdra du terrain car il pourrait se voir dépasser par l'achat en ligne. Dans ce contexte, il est donc important de définir via un contrat ce que seront les gains du franchisé ou simplement de ne pas permettre à son magasin d'avoir la fonction de point d'enlèvement ou de retour.

6.5.4.5 *La logistique classique revisitée par l'omni canal*

Comme expliqué précédemment, une stratégie omni canal met l'accent sur la cohérence et la synchronisation entre tous les points de contact de la marque avec ses clients. Pour mener à bien la réalisation de cette stratégie, il est important que les flux de marchandises puissent s'associer afin d'offrir un résultat optimal. Cependant, ceci n'est pas si simple car la gestion des commandes et livraisons online et offline ne fonctionnent pas de la même façon. En effet, l'offline est caractérisé par des commandes en grande quantité et des fréquences de livraison faibles. Tandis que l'online est représenté par plusieurs petites commandes qui doivent être délivrées à différents endroits et donc dans ce cas de figure, les fréquences de livraison seront plus élevées.

Cependant, ces difficultés n'empêchent pas les consommateurs d'être de plus en plus exigeants et de vouloir envoyer leurs commandes en magasin ou encore de pouvoir commander des articles directement de celui-ci. Quand ils ont repéré un article sur internet mais que celui-ci n'est plus disponible dans les stocks centraux, ils veulent également pouvoir l'obtenir quand ce dernier se trouve en magasin. « La demande des consommateurs en matière de livraison est forte. Selon une étude sur l'e-commerce de Metapack en 2016, 61% des participants déclarent avoir acheté un produit chez un retailer plutôt qu'un autre pour bénéficier de plus d'options de livraison ». (E-commercemag, 2017) Par ailleurs, le client veut connaître instantanément le suivi de sa commande et veut pouvoir la transformer à tout moment. L'entreprise doit donc être capable de gérer ses stocks en flux tendu. Cela signifie que les commandes qui arrivent en magasin se composent seulement des articles nécessaires et qu'il n'y a pas de stock de sécurité en magasin. (Druguet V., Vallet J-B., 2015)

Pour répondre à cette évolution, une nouvelle technique a vu le jour, le « ship from store ». Cette dernière permet aux commerçants d'utiliser le stock présent dans leurs magasins pour répondre à une demande provenant de l'extérieur (internet ou un autre magasin). Le « ship from store » demande un personnel présent en magasin pour préparer les commandes ainsi qu'une société de transport disponible pour les livraisons. Si la logique de l'évolution du marché

demande une transformation du magasin en point d'enlèvement, celui-ci fera également office de point de retour. Le retour en magasin pourrait faciliter la transaction de base, car les vendeurs n'auraient plus qu'à remettre les articles en rayon. Comme cité précédemment, les flux provenant d'internet et du magasin doivent être intégrés de façon automatisée afin que ces deux techniques puissent fonctionner de façon optimale. Un autre avantage du prélèvement de la commande en magasin est que la cliente peut essayer directement les articles sur place ce qui lui permet de ne pas se déplacer plusieurs fois sans raison. De plus, le vendeur devra seulement remettre l'article avec les autres en vente dans le magasin.

6.5.4.6 Le rôle du vendeur et le service en magasin dans une stratégie omni canal

Il existe différents types de rôles pour le vendeur mais dans le cadre de ce mémoire, nous allons nous concentrer sur le libre-service assisté. Cette catégorie laisse le client faire ses achats seul mais le vendeur reste disponible et prêt à l'aider. Afin d'obtenir un résultat idéal, le vendeur doit avoir en sa possession un écran qui reprend toutes les informations pouvant lui être nécessaire comme le niveau des stocks, les informations produits, les livraisons, l'emplacement des vêtements dans le magasin, les conseils sur l'assortiment, ... Dans la logique de la stratégie omni canal, les informations données aux clients doivent être les mêmes sur le e-shop et sur l'application. Etant donné que les tendances individualistes augmentent, des bornes ou d'autres outils digitaux peuvent procurer des informations supplémentaires aux clients sans que les vendeurs ne doivent intervenir. (Van Ossel G., 2014)

6.5.4.7 La communication dans une stratégie omni canal

Une tendance naissante sur le marché du fashion retail est la personnalisation. En effet, grâce à une masse de données présentes sur internet et en magasin, il est maintenant possible d'adapter la communication à chaque client. C'est pourquoi, vous trouverez de plus amples informations sur le Big data dans la partie suivante de ce chapitre.

Un autre support important est l'email car il est presque gratuit et il constitue un moyen de communication très performant pour les clients existants. (Fernandez J., 2016) « Dans une enquête américaine portant sur 70000 achats en ligne, l'email était à la base de 30% des achats effectués ». (Van Ossel G., 2014) De plus, étant donné que ces emails peuvent être personnalisés, la communication est encore plus performante.

Le client attendra beaucoup du site internet en termes d'information. Ce qui est important c'est d'être honnête à propos de ce que l'on avance sur le site et de donner des indications précises et intéressantes pour le consommateur. Grâce au site internet ou à l'application, il est possible de connaître les clients en détails. De ce fait, en liant une carte de fidélité à l'application et le

site internet, il est possible de reconnaître le client en magasin et créer une corrélation entre les informations perçues via internet, l'application et le magasin.

6.6 Customer relationship management

Le CRM est défini comme « un métier stratégique d'entreprise qui intègre des processus et des fonctions internes et des réseaux externes pour créer et fournir de la valeur aux consommateurs finaux dans le but d'accroître le profit. Le CRM se construit sur base de données clients de haute qualité et est possible grâce aux technologies de l'information ». (Buttle F., 2009) Ces données peuvent provenir du site internet, de la carte de fidélité, de la borne en magasin, de l'application, de la tablette des vendeurs ou encore de la caisse en magasin et sont toutes potentiellement intéressantes pour l'entreprise.

Le CRM a fortement évolué depuis 1990 pour passer d'un simple service client, qui donne accès à une vente et un service efficace, à un CRM agile et flexible qui permet de réduire les coûts et d'accéder à un avantage compétitif. (Kumar V., 2012)

Comme constaté précédemment dans « l'environnement culturel », le pouvoir est entre les mains du consommateur. Ce dernier attend une qualité de produit et services élevée ainsi qu'une relation et une communication personnalisée. Dans cette logique, les données sont une opportunité pour les entreprises actuelles mais seulement si elles sont capables d'en tirer profit. Dans le cadre d'une enseigne de vêtements par exemple, il sera possible d'affiner l'offre finale en fonction de l'exploitation des données réalisée préalablement. En effet, si la morphologie et les goûts des clientes les plus fidèles sont connus, la marque peut proposer des articles se rapprochant de leurs profils. Le résultat ne pourra être que positif pour l'entreprise ainsi que pour ses clientes. Ce qui est intéressant dans la gestion des données clients c'est de savoir si des actions sont requises ou non dans certaines situations.

6.6.1 Impact du CRM

Le CRM opérationnel va influencer différents domaines en entreprise. Premièrement, il va permettre au marketing de connaître en détail le parcours des clients à travers les différents canaux online et offline mais il va aussi apporter une multitude d'informations sur la clientèle qui n'auraient pas pu être obtenues auparavant. De ce fait, les campagnes de communication et les offres seront réalisées sur base de ces informations. Deuxièmement, le domaine de la vente sera lui aussi impacté notamment grâce à une connaissance plus approfondie des clients dû à la collecte de données. Dans cette optique, l'automatisation de certaines tâches en magasin pourra être réalisée grâce à des données analysées sur les habitudes d'achats des consommateurs. Par exemple, des commandes groupées pourront être livrées certains jours plutôt que d'autres en fonction de l'activité en magasin ou encore le partage d'informations aux clients basé sur ce qu'ils aiment. Troisièmement, il est indéniable que la logistique va être améliorée grâce aux

données GPS qui permettent l'optimisation des réseaux de distribution des articles. La planification stratégique en entreprise est elle aussi guidée par l'analyse de données mais cette fois ci pas seulement en interne mais aussi en externe. Par exemple, une analyse des informations sur la concurrence ou sur les innovations va être cruciale pour rester compétitifs sur un marché.

Le CRM analytique permet de stocker, d'intégrer, d'interpréter et d'utiliser des données sur les clients pour améliorer la valeur finale pour ces derniers ainsi que pour l'entreprise. Cette technique permet d'accroître le pourcentage d'articles qui correspondent aux envies des clients.

6.6.2 Le CRM et l'omni canal

Comme vu précédemment, l'omni canal place le client au centre de sa démarche et doit prendre en compte le parcours de celui-ci ainsi que tous ses points de contacts avec la marque. L'objectif est d'établir une stratégie mettant en lumière des aspects cohérents sur les différents canaux. Dans ce contexte, une base qui cimente les prix, les promotions, les articles, les avis des clients doit exister. Pour établir au mieux cette base cohérente, il faut connaître les profils types de nos consommateurs ainsi que leurs habitudes. C'est ici qu'intervient la première utilisation des bases de données clients. Ensuite, une fois que le socle de référence du système omni canal est forgé, une stratégie de gestion de données sera nécessaire. En effet, les données provenant, du site internet, de l'application, de la borne ainsi que du contact avec la vendeuse devront être rassemblées et analysées toutes ensemble afin d'implémenter un message unique et personnalisé pour chaque client sur tous les supports. Cette technique est logique quand l'entreprise passe d'une stratégie multicanale avec de multiples données en silos à une stratégie omni canal. Il est primordial pour une entreprise de comprendre l'opportunité que lui offre les multitudes de données pouvant être récoltées. Une autre technologie qui permet d'améliorer l'omnicanalité est la géolocalisation qui habilite l'entreprise à attirer le client en magasin pour lui proposer des promotions en fonction de ce qu'il a aimé sur internet. A nouveau, dans ce cas, la marque aura l'occasion de savoir ce qui attire les clients dans le magasin.

6.6.3 Comment développer une stratégie CRM efficace ?

Il existe un processus à suivre lorsque l'on désire implémenter le CRM en entreprise. Ce processus passe par 5 étapes qui sont, le développement de la stratégie, la construction des bases pour le projet, la spécification des besoins et la sélection des partenaires, l'implémentation du projet et enfin l'évaluation de la performance. (Buttle F., 2009) (Voir ANNEXE 16 : Processus de création et de planification du CRM)

Ensuite, une fois que ce CRM est implémenté en entreprise, cette dernière peut utiliser les données pour réaliser des campagnes ou des événements de façon automatisée. C'est très intéressant puisque la technique est rapide et efficace car elle ne demande plus d'utiliser de

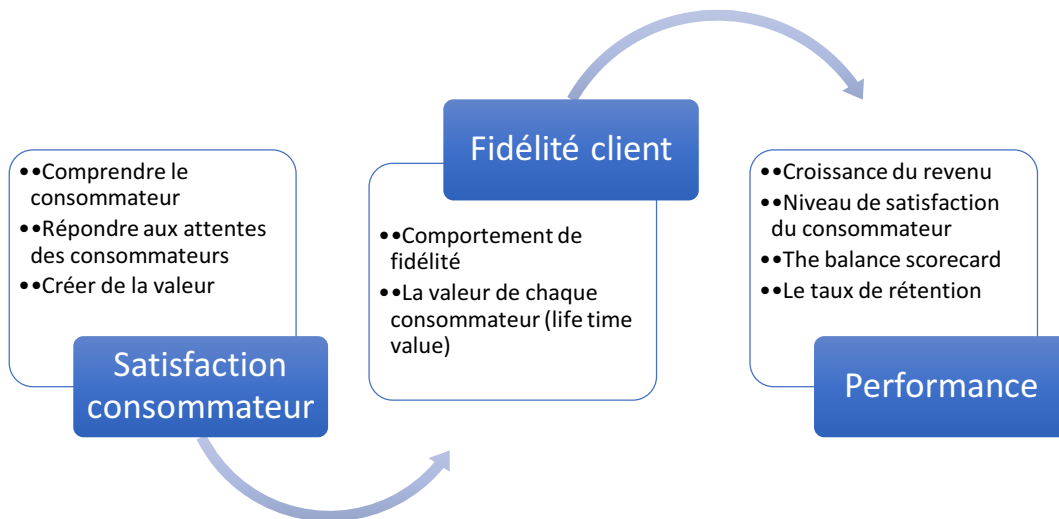
système manuel. Par ailleurs, cette technique permet d'élaborer des campagnes en temps réel et non plus des mois à l'avance ce qui répond aux besoins immédiats des consommateurs. Finalement, comme cité précédemment dans le paragraphe relatif à l'omni canal, l'automatisation marketing permet d'offrir aux clients des communications et offres personnalisées au bon moment.

L'automatisation marketing permet la réalisation de différentes fonctionnalités. Premièrement, la gestion des campagnes automatise la planification, l'implémentation et l'apprentissage provenant de programmes de communication. Les éléments clefs de cette gestion automatisée des campagnes sont le flux des activités, la segmentation et le ciblage, la personnalisation, l'exécution des campagnes, la mesure des performances de chaque campagne ainsi que la modélisation de ces dernières. Deuxièmement, la segmentation des consommateurs et l'envoi des campagnes ciblées via e-mail peuvent également être fait de façon automatique ainsi que la gestion des documents marketing. Par ailleurs, il est possible grâce au CRM d'augmenter la performance en entreprise grâce aux données et d'envoyer des promotions personnelles aux clients par rapport à ce qu'ils achètent d'habitude, incitant ces derniers à revenir dans le magasin. Troisièmement, le CRM facilite le marketing sur internet qui permet de créer une relation en ligne continue avec les consommateurs. Dans ce contexte, l'entreprise aura plus facile à créer du contenu, adapter ses messages, implémenter un SEO performant, choisir les mots clefs qui correspondent à sa cible et faire de la rétention. (Buttle F., 2009)

6.6.4 Performance à travers le CRM

La performance en entreprise est un indicateur important qui peut être atteint grâce à la logique du CRM.

Graphique : La satisfaction et la fidélité du consommateur pour atteindre la performance en entreprise



(Buttle F., 2009)

6.6.4.1 La satisfaction du consommateur

Pour parvenir à satisfaire un client, il est important de comprendre ce qu'il attend de l'entreprise. En effet, si le client voit que la marque répond à ses attentes il sera satisfait. De ce fait, il est important d'être présent et honnête avec les consommateurs avant, pendant et après l'achat. Comme vu précédemment, l'analyse de la touchpoint map de l'enseigne va l'aider à connaître les points forts et faibles du parcours d'achat que réalisent ses clients. Grâce au CRM l'entreprise connaît les attentes de ses consommateurs et la meilleure façon d'exceller est de faire un peu plus qu'attendu. (Van Belleghem S., 2012)

6.6.4.2 La fidélité du client

Si le client est satisfait, il deviendra certainement fidèle. Cependant, il est important de savoir quel client est un simple acheteur occasionnel, quel client est fidèle ou encore quel client est fan de l'entreprise. En effet, grâce à ces informations, l'entreprise pourra adapter sa façon de converser. Un client qui effectuera des achats répétés et qui sera impliqué de façon intense dans une marque sera considéré comme loyal. (Voir ANNEXE 15 : Modèle illustrant la fidélité du consommateur)

Afin d'augmenter la fidélité de ses clients, une entreprise peut émettre des prédictions grâce au modèle CLV (Customer lifetime value). Le CLV permet de calculer ce que représente un client en valeur aujourd'hui par rapport à toutes les marges nettes gagnées de la relation avec le client ou un groupe de clients ayant les mêmes caractéristiques. Grâce à cela, l'entreprise sait dans quels types de clients elle peut investir afin que ce soit plus rentable.

6.6.4.3 *La performance de l'entreprise*

Pour atteindre la performance en entreprise, les deux étapes précédentes doivent être parcourues. Le tableau de bord équilibré (the balanced scorecard) est une bonne technique pour mesurer la performance de l'entreprise qui a implémenté une stratégie CRM. (Voir ANNEXE 28 : The balanced scorecard) En effet, ce schéma met en avant un moyen de mesure de l'efficacité en entreprise. Le tableau de bord équilibré prend en compte 4 niveaux de performance en entreprise simultanément. Le premier gain en performance peut provenir du consommateur, par sa satisfaction ou encore par la qualité de produits vendus. Ensuite, l'entreprise peut performer au niveau du business interne en mesurant sa productivité ou encore les projets quelle réalise. Un autre aspect qui permet de se différencier est l'innovation en termes de produits ou encore au niveau du développement de certaines compétences des employés. Finalement, la performance peut être mesurée au niveau financier à l'aide du ROI ou encore du prix des actions de l'entreprise. (Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regner P., 2014) L'intégration d'un CRM en entreprise permet d'atteindre un niveau de performance supérieur dans les 4 niveaux du tableau de bord équilibré.

6.6.5 *Le CRM onboarding*

« Le CRM onboarding permet de convertir les données offline (CRM, PRM², programme de fidélité, ...) en données digitales/cookies pour les rendre exploitables dans les plateformes de publicité et de marketing digitales de l'annonceur ». (Temelio, 2017) Dans une transformation omni canal, le CRM onboarding prend tout son sens car il permet de fusionner les données offline et online en temps réel et de façon continue. Un autre atout de cette technique est qu'il est maintenant possible de retrouver une cliente que l'on aurait perdue car elle aurait changé d'ordinateur, supprimé ses cookies ou simplement changé de navigateur. De ce fait, la marque pourra reconnaître la cliente quand elle se connectera sur le site, grâce à de nouveaux cookies qui matchent avec le CRM, et lui proposer à nouveau un message cohérent. Par conséquent, avec la technique de CRM onboarding on évite de perdre des clients dans le cas où on ne sait plus leurs adresser de messages personnalisés. De plus, on évite de réaliser des dépenses en prospection pour atteindre de nouveaux clients alors que finalement, sans que l'on puisse le savoir, ceux-ci font déjà partie de la clientèle.

² PRM= Partner relationship management: est définis comme étant la gestion de la relation avec les prospects. (Barthelot B., 2016)

7 SWOT

L'analyse SWOT réalisée ci-dessous a comme objectif de résumer les éléments cités précédemment. Elle permet d'obtenir une vue d'ensemble des forces et faiblesses de l'entreprise ainsi que des opportunités et menaces potentielles de l'environnement.

	Aidant	Nuisible
Origine interne	<p>Forces :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Emplacements des magasins : proches des villes et dans de grands centres commerciaux. -Plusieurs magasins en Belgique : 94 magasins et donc de nombreux endroits de contacts avec les clientes -Articles à prix abordables et qui suivent les tendances. Différents types d'offres proposés. -L'enseigne LolaLiza possède déjà un e-shop ainsi qu'une application et donc dispose déjà une forte présence online. -Intégration verticale des activités de la marque : important dans le cadre d'une intégration omni canal car on ne doit pas négocier avec des acteurs extérieurs. -LolaLiza possède divers points de contacts avec ses clientes : e-mail, call center, réseaux sociaux, médias, magasins physiques, ... -Les collections proposées en magasin sont adaptées aux profils des clientes. -Cohérence entre les prix affichés sur internet et en magasin. -Employés responsables de l'emplacement des vêtements en magasin par thème : permet la cohérence et l'ordre dans les magasins. 	<p>Faiblesses :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Vêtements à prix abordables : donc difficile d'avoir suffisamment d'argent à investir dans la technologie comme une automatisation de la gestion logistique. -Cible très vaste : parfois possible de ne pas correctement l'identifier. -CRM en phase de développement et pas encore intégré. -Préparation des commandes manuelles. -Pas de puce RFID pour optimiser la gestion des stocks. -Les commandes arrivent en magasin dans des boîtes et donc cela prend beaucoup de temps à déballer et installer en rayon. Les vendeurs perdent du temps qu'elles pourraient consacrer au service de la cliente. -Pas de formations des vendeurs sur le service à fournir. -LolaLiza ne possède pas de communauté de fan fermée. -Le niveau d'engagement des clientes sur Youtube est faible. -Indépendance financière de l'entreprise décroît d'année en année. -Horaire pour les vendeurs dans les centres commerciaux est difficile car elles finissent tard = rotation du personnel rapide dans certains

SWOT

	<ul style="list-style-type: none"> -Les clientes peuvent faire envoyer leurs commandes à divers endroits. -Les retours en magasin sont déjà réalisables : plus facile pour la marque car elle peut remettre en rayon ce qui est renvoyé et proposer d'autres articles aux clientes. -Préparation, envoi et réception d'une commande en 2 jours : rapidité de la logistique. -Wifi déjà disponible en magasin. -LolaLiza ne possède pas de franchisés. Ceci est une force dans le cadre d'une intégration omni canal. -Pas d'espace de stockage en magasin et donc pas d'espace qui représente de l'argent dormant. -Le personnel en magasin est apprécié des clientes car amical et ouvert. 	<p>magasins et donc difficile d'investir dans des formations.</p> <p>-L'entreprise ne réalise pas suffisamment d'études de marchés pour comprendre ses clientes.</p>
Origine externe	<p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> -“L'ère du consommateur” : nous sommes dans une période où le marketing one-to one est au centre de l'attention. -Passage du marketing produit à un marketing de l'expérience client. -Les consommateurs sont constamment connectés. -Son cœur de cible (40 /55ans) est habitué à internet et à l'utilisation de supports digitaux. -Le cœur de cible accorde de l'importance au service personnalisé et de qualité. 	<p>Menaces :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Augmentation de la concurrence dans le secteur du fast fashion. -Le pouvoir du consommateur ne fait que croître. -Croissance exponentielle de l'e-commerce et donc danger pour les magasins physiques. -Evolution rapide des attentes et envies des consommateurs. -Difficile de savoir jusqu'où le projet de digitalisation peut aller car le cœur de cible n'est pas une génération de jeunes. Il existe donc certaines limites. -Coût élevé pour prendre un article en photo et le mettre en ligne :

SWOT

	<ul style="list-style-type: none"> -La digitalisation du point de vente est un phénomène en plein essor. -Economie numérique est supportée par la commission européenne avec son projet « Europe 20 ». -Les TIC sont des éléments qui permettent la croissance économique en Belgique. -De plus en plus de technologies permettant de faciliter la gestion de la logistique existent et se démocratisent. -De plus en plus de protection pour les consommateurs concernant l'utilisation des données : gain en confiance de la part des consommateurs. -Apparition du webrooming : le client va sur internet pour voir les collections avant d'aller en magasin essayer. -Vendabilité économique dans le secteur du prêt à porter peu élevée. -Le e-commerce représente certains freins à l'achat pour les consommateurs ce qui représente une opportunité pour la digitalisation des points de vente : le délai de livraison, les frais de port, les retours de commandes et le manque de confiance. -Les consommateurs sont habitués à utiliser des supports digitaux hors du magasin. L'intégration de ces outils en magasin ne sera donc pas un problème. -La digitalisation du point de vente est une réelle opportunité d'accroître l'expérience client. 	<ul style="list-style-type: none"> menace car la marque renouvelle souvent ses collections. -Les e-tailleurs comme Amazon livrent rapidement et pour des prix imbattables. -La catégorie de biens la plus achetée sur internet est composée de l'habillement : les magasins physiques doivent proposer une stratégie omni canal. - Un pourcentage de 66,7% d'individus de 16 à 24ans achètent volontiers sur internet et 64,7% de la tranche d'âge 25-54ans : à nouveau les magasins physiques doivent réagir pour attirer les clients en magasin. -L'information disponible sur internet rend le vendeur inutile : le vendeur doit représenter une valeur ajoutée, être un expert. -Pollution liées aux livraisons de commandes multiples et aux retours. -Diminution des ressources énergétiques : on finira par ne plus avoir d'essence et donc si on ne trouve pas de moyens de transports moins énergivores on devra changer notre façon de vivre. -Consommation de masse : beaucoup de déchets inutiles. Le business modèle du fast fashion favorise la consommation de masse et donc la pollution. -Nouvelle réglementation en 2018, la GDPR : adaptation de l'entreprise -Le showrooming : danger pour les points de vente physique. -La concurrence directe de LolaLiza en Belgique est plus avancée au niveau digital.
--	--	---

SWOT

	<ul style="list-style-type: none">-Grâce à internet, les marques ont accès à de plus en plus de données sur leurs clients ce qui leur permet de les connaître davantage.-La digitalisation du point de vente permet de proposer facilement des vêtements qui ne sont pas en vente dans les magasins.-Le CRM onboarding : il permet de transformer des données offlines en online.	<ul style="list-style-type: none">-Le m-commerce tout comme le e-commerce fait partie des habitudes de consommations de la population. Ce constat pourrait être un danger pour le point de vente physique.-Le consommateur attend une concordance entre les prix proposés sur internet et en magasin.
--	---	--

8 Etude de marché qualitative

L'entreprise LolaLiza a le souhait de digitaliser ses points de ventes afin d'augmenter l'expérience positive de ses clients. Cependant, avant toute chose, il est important d'identifier ce que la cible de cette marque attend de l'expérience en magasin. Pour ce faire, la réalisation d'une étude qualitative permet de mettre en lumière les envies, les attentes, les comportements mais aussi les peurs et les craintes des consommateurs. (Voir ANNEXE 5 : Détails des réponses de l'étude qualitative)

8.1 Méthodologie

La première étape, ayant été abordée pour la réalisation de l'étude de marché est la constitution précise du profil type des participants à l'étude. Etant donné que la digitalisation du point de vente porte sur la cible globale de la marque, les profils doivent représenter les femmes entre 18 et 55 ans actives qui se rendent chez LolaLiza pour faire leurs achats vestimentaires. (Voir ANNEXE 7 : Détails des profils interrogés durant l'étude de marché)

Ensuite, pour mettre en place les guides d'entretien, la réalisation d'un tableau méthodologique a permis d'émettre des hypothèses en lien avec les attentes de l'entreprise. Par ailleurs, sur base de ces hypothèses, la réalisation d'objectifs primaires et secondaires met en évidence les points qui doivent être abordés durant l'étude qualitative. (Voir ANNEXE 6 : Tableau méthodologique)

Afin d'interroger au mieux les personnes et d'obtenir différents avis et réactions, deux méthodes d'enquête ont été suivies, en mini-groupe et individuelles. (Voir ANNEXE 4 : Guide d'entretien) Les guides d'entretien sont de types directifs car ils sont représentés par des questions ouvertes organisées à l'avance dans un certain ordre. Cependant, dans certains cas de figure, il est possible que les individus mentionnent à l'avance des réponses relatives aux questions se trouvant dans la suite du guide d'entretien. De plus, ils pourraient se diriger vers des domaines qui n'étaient pas abordés dans les questions grâce aux techniques d'investigations. Dans ce contexte, on dépasse l'entretien de type directif pour se diriger vers un type semi-directif. La confrontation des deux techniques, directive et semi directive, permet d'obtenir des interviews ordonnées et en même temps libres qui donnent accès à un résultat complet.

8.1.1 Deux méthodes d'enquêtes

- Mini – groupe (2-4 personnes)

L'organisation de mini-groupe, 2 composés de 3 personnes, un composé de 4 personnes et un de 2 personnes a permis de stimuler la créativité des interlocuteurs. En effet, grâce à ce type

d'enquête on peut profiter de l'interactivité entre chaque membre et de la profondeur et la richesse des échanges tout au long de l'enquête.

- Individuel

Huit enquêtes qualitatives qui ont été réalisées de façon individuelle ont permis d'avoir un contact plus proche et de pouvoir réellement approfondir les réponses des interviewés, malgré le manque d'interactivité, nous avons pu remarquer une créativité tout aussi importante due à l'absence de gêne des autres interlocuteurs.

8.1.2 Techniques d'investigation

8.1.2.1 Brainstorming

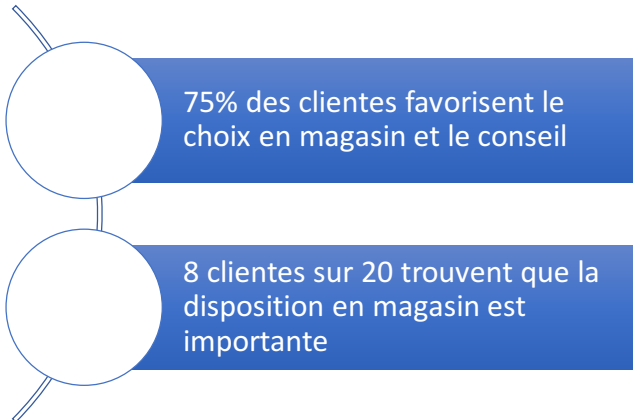
Le brainstorming est une technique qui permet de générer des idées créatives ou de nouveaux concepts. Les interlocuteurs sont amenés à dire spontanément des mots en lien avec une thématique. L'inconvénient de cette technique survient lors d'étude qualitative en groupe car les personnes peuvent s'influencer entre elles. C'est pourquoi la personne qui mène l'enquête doit empêcher les personnes interviewées de critiquer les avis des autres. De plus, il est important de mettre les personnes en condition afin qu'elles proposent un maximum d'idées. (Rouge N., 2012)

8.1.2.2 Le rêve éveillé

Le rêve éveillé est une technique non directive qui permet d'engendrer des idées. Les interlocuteurs doivent imaginer une situation qui serait pour eux représentative de la perfection. Dans le cadre de cette étude, les personnes interviewées ont expliqué quel serait pour eux le magasin parfait. Pour mener à bien cette technique, les personnes doivent s'être imprégnées du sujet afin d'être capable de faire part de leurs émotions qui pourraient être cachées. (Rouge N., 2012)

8.2 Constatations de l'étude qualitative

8.2.1 Thème 1 : Attentes de la part des consommateurs concernant le point de vente physique



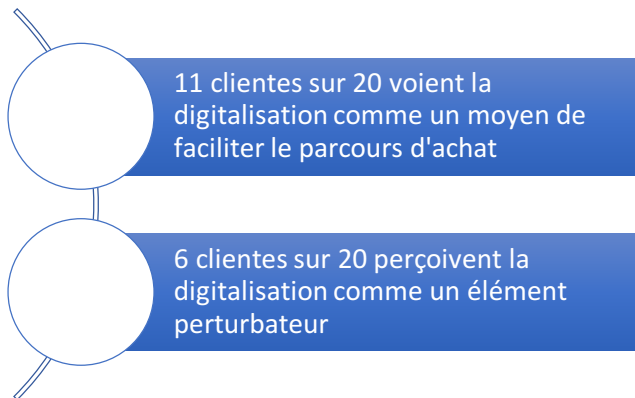
Il découle de l'étude qualitative que le choix de vêtements disponibles en magasin est très important. Ce critère est cité par 15 des personnes interrogées soit en première, deuxième ou troisième place. Le fait de pouvoir trouver des vêtements de différents looks et de différentes tailles est un critère de choix pour les clientes. Certaines affirment que si elles ne trouvent pas leurs tailles elles sont très déçues. (Parfois elles trouvent leur taille sur internet mais pas dans le magasin. Le critère de choix signifie également l'accès à différents looks, styles et couleurs. Ensuite, 14 des personnes interrogées aiment le contact humain qu'elles peuvent trouver dans le magasin. L'accueil chaleureux et le conseil sont des facteurs primordiaux. Le conseil doit être donné au moment où la cliente l'attend et doit être honnête. Certaines personnes interrogées prétendent que souvent les vendeurs ne sont pas suffisamment présents et qu'ils voudraient recevoir des conseils personnalisés.

Pour 8 des personnes interrogées, la disposition des vêtements dans le magasin est un critère prépondérant car elles aiment l'ordre qui leur permet d'être plus rapide, elles ne veulent pas perdre leur temps. De plus, le fait que le magasin soit ordonné et organisé attire les clientes.

Enfin, 3 personnes ont cité la proximité et l'accès du magasin.

Pour conclure cette thématique, les clientes aimeraient avoir un contact plus proche des vendeurs ainsi qu'un conseil plus ciblé sur leurs différents profils. Elles voudraient aussi que leurs visites soient plus rapides, qu'elles ne perdent pas de temps et qu'elles puissent trouver facilement ce qui ferait leur bonheur.

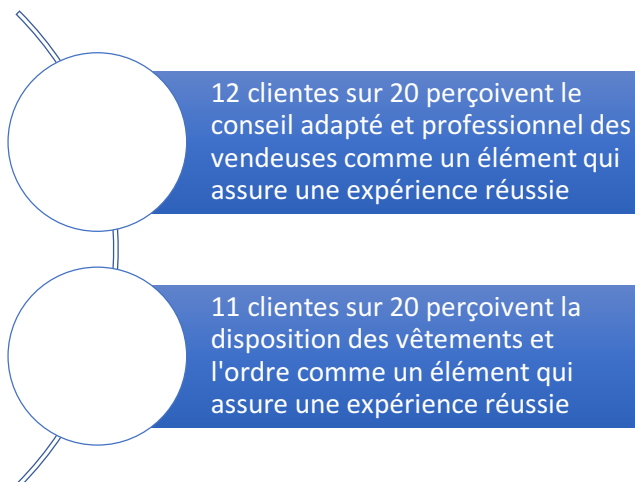
8.2.2 Thème 2 : La digitalisation du point de vente



Pour 11 des individus interrogés, la digitalisation du point de vente est synonyme de facilitation et rapidité. En effet, cette dernière est mise à leur disposition pour faciliter et aiguiller leurs choix grâce à une personnalisation et une connaissance plus approfondie de leurs habitudes d'achats. De plus, elles voient la digitalisation comme la possibilité d'accéder à des vêtements qui ne seraient plus disponibles en magasin ou encore comme un moyen de permettre aux vendeurs d'être plus disponibles pour les clientes.

Ensuite, 6 des personnes interviewées perçoivent la digitalisation comme quelque chose pouvant être négatif car elles ne veulent pas être dérangées par cela durant leur shopping. Certaines voient même cette révolution comme un danger qui mènerait au licenciement des vendeurs alors que pour elles, les vendeurs sont indispensables.

8.2.3 Thème 3 : l'expérience en magasin

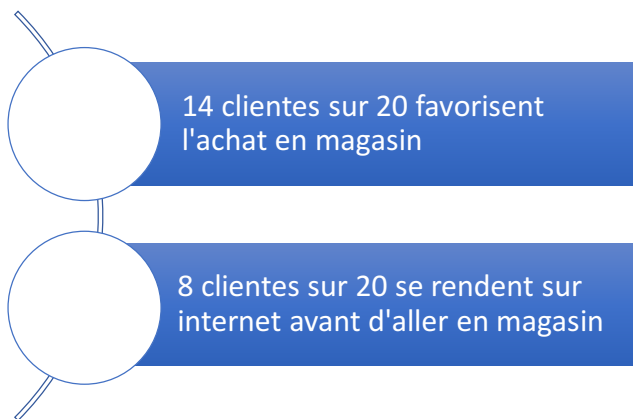


Pour 12 des clientes interrogées, une expérience réussie en magasin commence par un conseil des vendeurs professionnel, objectif et adapté. Ce qui ressort majoritairement est l'envie de savoir directement quels sont les vêtements qui conviennent du point de vue de la taille (morphologie) mais aussi des goûts. Certaines voudraient être dirigées en magasin par rapport aux vêtements qu'elles ont achetés ou repérés antérieurement. Un autre atout majeur serait de

recevoir des conseils basés sur le look. Par exemple, les clientes pourraient essayer un pantalon et la vendeuse conseillerait un top et un accessoire y étant assortis. De plus, des conseils tels que l'entretien des vêtements et les produits à utiliser avec certaines matières devraient également être donnés aux clientes.

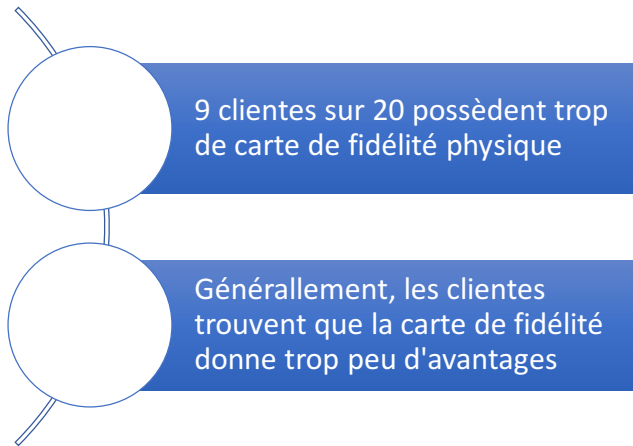
Ensuite, pour 11 des clientes ayant répondu à l'enquête, l'ordre et la disposition des vêtements en magasin sont des facteurs importants car ils permettent de ne pas perdre de temps. Ont été cités, le classement par taille, le classement par couleurs, la possibilité de voir des vêtements assortis sur des mannequins (« il serait génial de pouvoir s'imaginer nous même dans les mannequins » : Coralie), les vêtements sur les tringles devraient être moins serrés.

8.2.4 Thème 4 : Le parcours du consommateur et l'achat en ligne



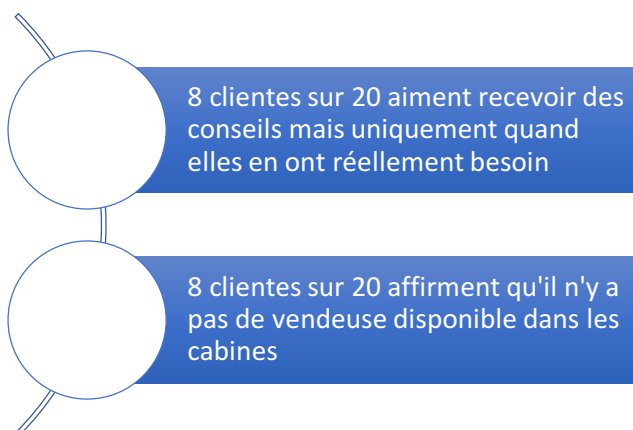
14 des clientes favorisent l'achat en magasin car elles peuvent essayer et cela reste primordial. Cependant, 8 d'entre elles aiment pouvoir regarder la collection avant de se rendre dans le magasin ce qui leur permet d'être plus rapides par la suite dans le magasin. Un autre frein à l'achat en ligne est le souci des délais de livraison et le fait de devoir renvoyer les articles si ceux-ci ne conviennent pas. 3 des personnes interrogées font le chemin inverse et se rendent en magasin avant d'aller sur internet. La raison pour laquelle elles vont sur internet par la suite est la non disponibilité des tailles en magasin.

8.2.5 Thème 5 : La carte de fidélité



Pour 9 des clientes interrogées la carte de fidélité est importante mais elles en possèdent trop et donc elles perdent leurs cartes. De ce fait, elles aimeraient avoir toutes leurs cartes de fidélité sur un seul dispositif. D'une part, certaines d'entre elles ne veulent pas recevoir des tickets de réductions car elles les perdent donc elles veulent avoir toutes ces informations directement quand elles viennent à la caisse. D'autre part, 5 d'entre elles veulent avoir une cohérence dans l'addition des points réalisée sur internet et en magasin. De plus, l'accès à un profil via lequel elles pourraient voir leurs achats antérieurs ce qui leur permettrait de pouvoir échanger sans devoir garder le ticket d'achat mais aussi de voir instantanément sur une application mobile ou sur une page web ce à quoi elles auront droit lors de leur prochain achat. Généralement, les clientes de la marque pensent que la carte de fidélité donne trop peu d'avantages.

8.2.6 Thèmes 6 : Le conseil en magasin



Pour 8 des clientes interviewées, le plus important est de recevoir des conseils quand elles en ont besoin car la plupart d'entre elles aiment aussi faire leur shopping seules. Cependant, quand elles ont besoin de conseils ou bien d'aide il est important que les vendeurs soient disponibles rapidement ce qui n'est pas souvent le cas.

Le moment qui semble être le plus important est le conseil en cabine. C'est l'endroit où les clientes attendent le plus des vendeurs. Pour 8 d'entre elles, les vendeurs ne sont pas assez disponibles à proximité des cabines or c'est l'endroit où l'on a le plus besoin de conseil et d'aide. (« s'il avait plus de vendeurs en cabine, les magasins vendraient surement plus » : Nathalie). Par ailleurs, il est majoritairement ressorti de l'enquête que les clientes attendent un service de qualité avec des avis d'expertes de la mode.

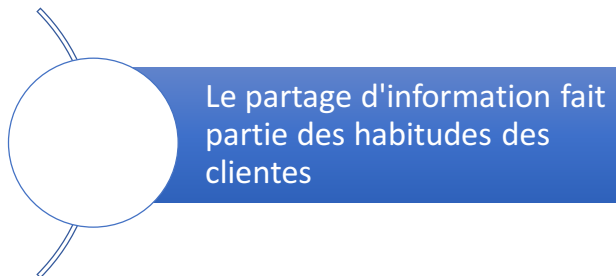
8.2.7 Thème 7 : Utilisation du smartphone



Plus de la moitié des clientes aiment utiliser leurs smartphones pour regarder les collections de chez elles.

Par ailleurs, 7 des personnes interrogées n'utilisent pas leurs smartphones en magasin car elles ne veulent pas devoir se promener avec lorsqu'elles regardent les articles cela peut être gênant. Enfin, 18 personnes sur 20 ne voient pas l'utilité de jouer à des jeux pour gagner des points dans un magasin de vêtements.

8.2.8 Thème 8 : Le partage des informations (achats, essayages, vitrines)



Donner la possibilité de partager ce que l'on essaye avec d'autres est important car plus de la moitié de personnes interrogées le font soit régulièrement soit de temps à autre quand elles achètent des vêtements pour de grandes occasions.

9 Etude de marché quantitative

9.1 Méthodologie de l'étude

9.1.1 La taille échantillon

La population mère se compose de toutes les femmes entre 18 et 60 ans qui se sont déjà rendues dans un magasin LolaLiza et qui habitent en Belgique. En tout, 338 personnes ont été interrogées afin d'obtenir une marge d'erreur faible se rapprochant de 5% et un niveau de confiance proche de 95%. La taille de l'échantillon est difficile à identifier de façon précise, à cause de la largeur de la cible de cette enquête et du secteur fast fashion dans lequel les consommatrices changent facilement de lieu d'achat. Dans cette logique, la taille de la population non connue, sera supposée être large et ne pourra pas être considérée comme finie. En effet, dans la formule de la colonne de droite du tableau ci-dessous, si un chiffre en millier devait remplacer 4600, il n'y aurait aucun ajustement réalisé sur la taille échantillon. Cette constatation permet de confirmer l'utilisation de la formule sans ajustement pour atteindre une marge de 5%. En outre, pour obtenir un niveau de confiance de 90%, et une marge d'erreur de 10%, la taille échantillon devrait être de minimum 100 personnes interrogées. Dans cette étude quantitative, le nombre de personnes interviewées se rapproche davantage de 384,16 personnes que de 100. De ce fait, nous pouvons affirmer que la taille échantillon de 338 personnes est plus proche des 5% de marge d'erreur que des 10%.

Calcul de la taille échantillon avec marge d'erreur de 5% : population non finie	Ajustement du calcul pour une population finie de 4600
$SS \text{ (Sample size)} = ((Z\text{-score})^2)^3 \cdot p \cdot (1-p) / (\text{marge d'erreur})^2$ $SS = 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot (1-0,5) / 0,5^2$ $SS = 384,16$	$SS_{aj} = (SS) / 1 + [(SS - 1) / \text{population}]$ $SS_{aj} = 384,16 / 1 + [384,16 - 1] / 4600$ $SS_{aj} = 384,16 / 1,0833$ $SS_{aj} = 354,62 = 355$

(Selmouni M., 2017)

9.1.2 Méthode d'échantillonnage

³ « Le z-core est le nombre d'écart standard d'une proportion donnée par rapport à la moyenne. » (Survey Monkey, 2017) Dans ce cas-ci, le Z-core de 1,96 correspond à 95%.

Pour sélectionner les individus de l'étude quantitative, la méthode d'échantillonnage choisie est aléatoire et permet donc à chaque personne de l'univers étudié d'être tirée au sort à chance égale. Plus précisément, le sondage est stratifié car des individus provenant de la Flandre ainsi que de la Wallonie seront interrogés.

9.1.3 Méthode d'administration

La méthode d'administration choisie est internet car elle permet d'être plus rapide et ne demande pas d'imprimer plus de 300 questionnaires en format papier. De plus, grâce à cette technique l'individu interrogé n'est pas influencé dans ses réponses par la personne qui se trouve en face de lui. Cependant, l'inconvénient de cette méthode d'administration est que l'enquêteur n'a aucun contrôle sur la personne interrogée et si celle-ci a une question relative à une incompréhension, le rédacteur ne sera pas présent directement pour y répondre. Par ailleurs, le questionnaire d'étude quantitative a été testé sur 5 personnes avant d'être définitivement transmis afin de déceler les éventuels problèmes de compréhension. (Voir ANNEXE 30 : Questionnaire de l'étude quantitative (Google forms))

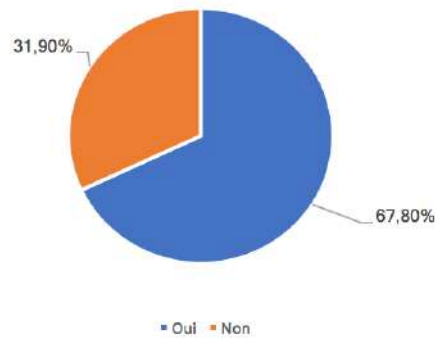
9.2 Constatations de l'étude quantitative

Les constatations établies ci-dessous émanent de l'analyse complète des données récoltées par le biais de Google Forms. Ces dernières sont reprises sous formes de thématiques. Les tableaux d'analyse des données récoltées et réalisées avec le logiciel SAS se trouvent sur Google Drive. (Paul A., 2017) Le fichier Excel des réponses se trouve également sur Google Drive. (Paul A., 2017) Les liens de ces documents se trouvent dans la bibliographie.

9.2.1 Les recherches en ligne

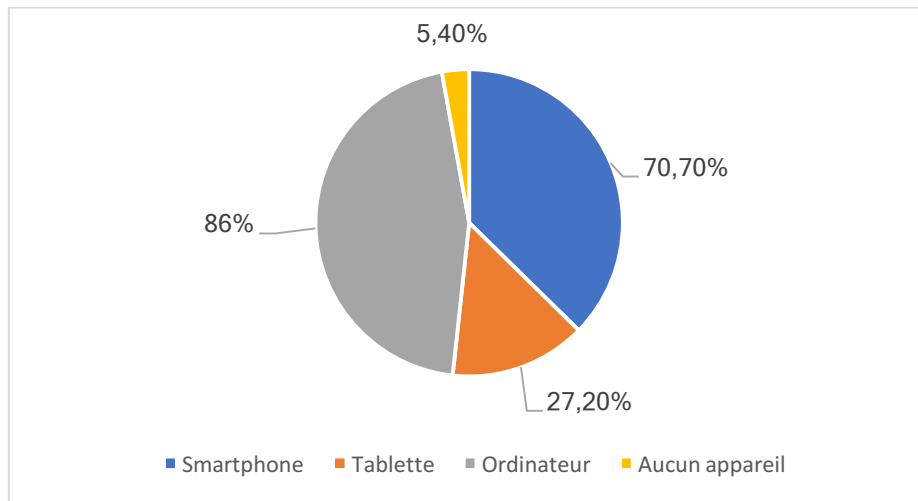
L'étude quantitative démontre que 68% des personnes interrogées se renseignent sur les articles avant l'achat. (Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p.2, Google Drive) Dans la tranche d'âge se situant entre 36-50ans, 86% des personnes interviewées se renseignent sur les articles avant l'achat. Ensuite, 70% des 26-35ans et 61% des 18-25ans. Ce constat confirme l'importance de la présence d'informations claires et cohérentes sur tous les points de contacts de la marque. (Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p. 75, Google Drive)

Graphique : Les personnes qui se renseignent sur les articles avant l'achat



Le graphique ci-dessous démontre que les appareils les plus utilisés pour réaliser ces recherches sont l'ordinateur avec 86% des personnes qui l'utilisent et le smartphone avec 71%. L'appareil le moins utilisé est la tablette (27,2% des personnes interrogées l'utilisent) et la tranche d'âge qui l'utilise le plus se situe entre 18 et 25 ans. (Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p.2, Google Drive)

Graphique : Les appareils utilisés pour réaliser des recherches



Concernant les sources d'informations avant l'achat, les réseaux sociaux sont préférés par 63% des personnes interrogées pour réaliser des recherches et particulièrement par la tranche d'âge se trouvant entre 36 et 50ans. (Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p. 18, Google Drive) Par ailleurs, le site internet est choisi par 56% de personnes et est surtout utilisé par les 26-35 ans et les 18-25ans. Les vendeurs en magasin ne sont choisis, comme source d'information, que par 32% des personnes et la tranche d'âge qui se renseigne le plus souvent auprès des vendeurs avant l'achat se situe entre 36 et 50 ans. Finalement, 72,5% des personnes interrogées ne font pas appel à leurs proches pour avoir des informations sur la marque avant de se rendre en magasin. (Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p.2, Google Drive)

Graphique : Le processus d'achat

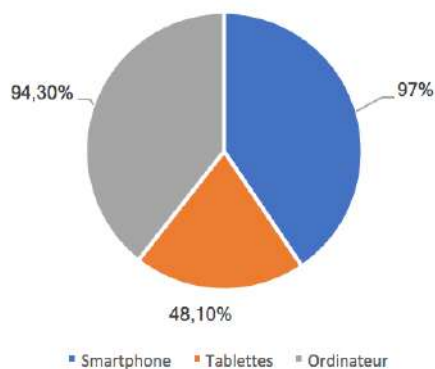


L'étude de marché quantitative démontre que 62% des clientes interrogées se rendent sur internet pour ensuite aller en magasin essayer et acheter les vêtements vus précédemment. De plus, seulement 30% réalisent du showrooming et se rendent en magasin pour ensuite acheter sur internet.

9.2.2 Possession d'appareils

D'après l'étude quantitative la majorité des consommatrices, soit plus de 90%, possèdent un smartphone et un ordinateur. Cependant, seulement 48% possèdent une tablette. (Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p.1, Google Drive)

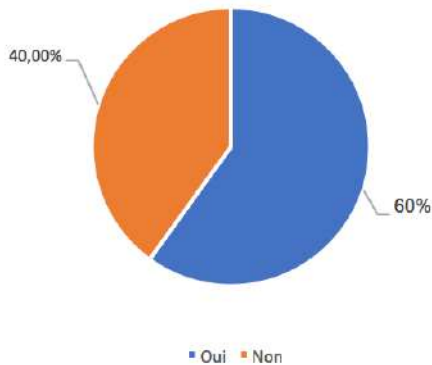
Graphique : Les appareils les plus utilisés



9.2.3 Utilisation du smartphone en magasin

Le smartphone est utilisé dans le point de vente par 60% des personnes. (Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p.7, Google Drive)

Graphique : Pourcentage de personnes qui utilisent leurs smartphones en magasin



93% des personnes qui utilisent leurs smartphones en magasin prennent des photos d'articles pour les envoyer à leurs proches. (Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p. 45, Google Drive) D'après l'étude, seulement 3% des personnes utilisent leurs smartphones pour partager des photos sur les réseaux sociaux et 24% pour rechercher des articles qui ne sont pas disponibles en magasin. (Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p.12, Google Drive) Les $\frac{3}{4}$ des personnes se situant entre 36 et 50 ans utilisent leurs smartphones en magasin. (Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p.47, Google Drive)

9.2.4 La fidélité

9.2.4.1 La carte de fidélité

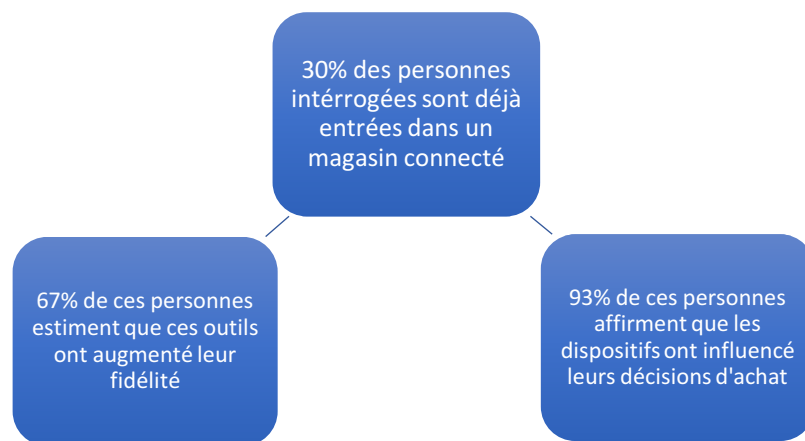
On constate que 66% des personnes interrogées préfèrent la carte de fidélité directement reconnue à la caisse. Tandis que 34% préfèrent la carte disponible sur smartphone. (Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p. 8, Google Drive)

9.2.4.2 La fidélité

67% des personnes pensent que les outils digitaux en magasin ne pourraient pas accroître leur fidélité. (Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p. 8, Google Drive) Cependant ils aimeraient tout de même recevoir des conseils précis et personnalisés.

Les 36-50 ans sont ceux qui sont le plus entrés dans un magasin connecté et ce sont aussi eux qui estiment à 68% que l'utilisation d'outils digitaux pourrait accroître leur fidélité. (Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p. 14, Google Drive) On remarque donc que le fait d'avoir pu utiliser les outils digitaux les a convaincus. 67% des personnes qui sont rentrées dans un magasin connecté estiment que l'utilisation d'outils digitaux pourrait accroître leur fidélité et 93% affirment que les dispositifs ont influencé leurs décisions d'achat. (Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p.88 et p.89, Google Drive) Ces constatations démontrent que les personnes qui ont utilisé des outils digitaux en magasin ont été satisfaites. Tandis que celles qui n'ont pas eu l'opportunité d'en faire usage n'en voient pas l'intérêt. Les raisons pour lesquelles les personnes estiment que les outils digitaux pourraient accroître leurs fidélités sont la facilité, la rapidité dans le cas où les vendeurs ne seraient pas disponibles, la nouveauté, l'aide au choix et la création d'une relation plus intense avec le point de vente.

Graphique : Impact des outils digitaux en magasin



Dans cette catégorie de personnes qui estiment que l'utilisation d'outils digitaux en magasin pourrait accroître leur fidélité, 54% voudraient recevoir des conseils techniques de lavage. Ensuite, 52% aimeraient recevoir des conseils en fonction des achats antérieurs et de ce qu'ils ont aimé. Enfin, seulement 38% aimeraient recevoir des conseils sur l'assortiment des vêtements et accessoires.

9.2.5 Les supports déjà utilisés en magasin

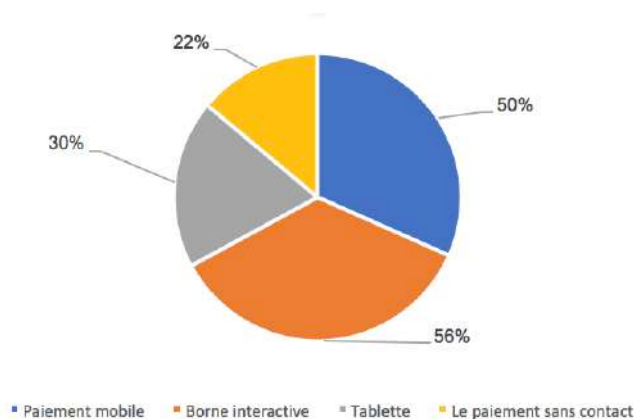
Dans le segment des 30% de personnes qui sont déjà rentrées dans un magasin dit : « connecté » (Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p. 9, 10, 25, 29, 49 Google Drive) :

- 22% ont utilisé les bornes interactives et 63% des personnes interrogées qui ont utilisé les bornes interactives considèrent que ces dernières les ont influencées dans leur décision d'achat.
- 11% ont fait usage de la carte de fidélité sur smartphone.
- 20% se sont servis d'une tablette tactile et 68% des personnes qui ont déjà utilisé la tablette en magasin estiment que cette dernière a influencé leurs décisions d'achat.
- 0,3% la cabine virtuelle.
- 5% le paiement mobile.

9.2.6 Quels supports digitaux les personnes sont-elles prêtes à utiliser en magasin ?

L'outil le plus enclin à être utilisé est la borne interactive pour 56% des personnes interrogées. Dans ce segment, les femmes se situant entre 36 et 50 ans sont 78% à être favorables à cette utilisation alors que les plus jeunes le sont moins. Ensuite, le paiement mobile est accepté par 50% des personnes et la tranche d'âge qui serait la plus disposée à utiliser le paiement mobile se situe entre 18 et 25 ans. Seulement 30% des clientes sont prêtes à utiliser la tablette et ce sont majoritairement les femmes entre 36 et 50 ans. (Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p. 80 et p. 81, Google Drive) Enfin, le paiement sans contact ne semble pas encore être accepté par les clientes car uniquement 22% sont disposées à l'exploiter. (Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p. 7 et p. 8, Google Drive)

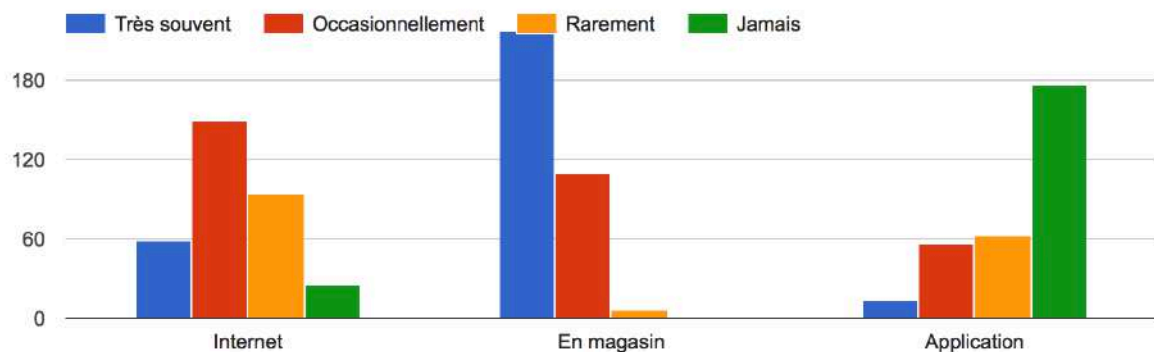
Graphique : Quels supports digitaux les clientes sont-elles prêtes à utiliser en magasin ?



9.2.7 Lieu d'achat

L'endroit où les personnes interviewées font majoritairement leurs achats est le magasin avec 65% « très souvent ». Malgré le fait que les jeunes soient habitués à internet, encore 60% d'entre eux estiment réaliser leurs achats très souvent en magasin. Concernant le cœur de cible de la marque (les 35-50ans), elles sont 82% à acheter très souvent en magasin. En seconde place le lieu d'achat le plus apprécié est internet avec la mention d'achat occasionnel de 45%. Nous pouvons constater que la tranche d'âge qui réalise ses achats en ligne très souvent est celle entre 18-25ans avec 41,38%. Enfin, l'étude démontre que l'application mobile n'est que très peu utilisée par les consommatrices car 58% d'entre elles ne l'utilisent jamais et seulement 4% l'utilisent très souvent. La tranche d'âge qui l'utilise le plus souvent se situe entre 18 et 25ans.

Graphique : Le lieu d'achat favoris

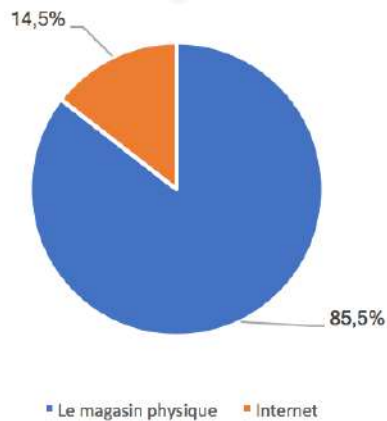


61% des personnes interrogées estiment qu'internet a changé leur façon de faire du shopping. (Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p.1, Google Drive) La tranche d'âge se situant entre 36 et 50 ans est celle qui estime avoir le plus changé sa façon de faire suite à l'arrivée d'internet (77% des personnes le pensent) suivie par les 26-35ans avec 66%. En dernière place, on retrouve les 18-25 ans qui sont 53% à penser avoir changé leurs habitudes. (Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p. 26, Google Drive) Ceci est logique étant donné que cette génération connaît internet depuis toujours et est habituée à l'utiliser. Par ailleurs, nous pouvons noter une probabilité en dessous de 1% et donc affirmer l'existence d'une relation de dépendance entre les différentes tranches d'âges et la manière de réaliser les achats. Les raisons pour lesquelles internet a changé les habitudes des clientes sont multiples. Celles qui sont le plus souvent citées sont la possibilité de comparer et de trouver rapidement tous les produits disponibles ainsi que les informations s'y rapportant, la possibilité de voir les produits avant l'achat et de gagner du temps en ne devant plus se déplacer.

Un élément très important est que 85,5% des personnes interrogées choisissent le point de vente physique plutôt que le e-shop. Ce constat confirme l'importance du point de vente pour les clientes de la marque. De surcroît, 74% des personnes qui favorisent le magasin physique

aient recevoir de l'aide des vendeurs. (Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p. 28, Google Drive) Les raisons de la préférence pour cette aide sont l'importance du conseil personnalisé, du contact humain, de la connaissance des produits, de l'expérience d'achat. Dans ce contexte, on peut donc estimer que l'accroissement de l'expérience positive peut être réalisé grâce à un service plus performant de la part des vendeurs.

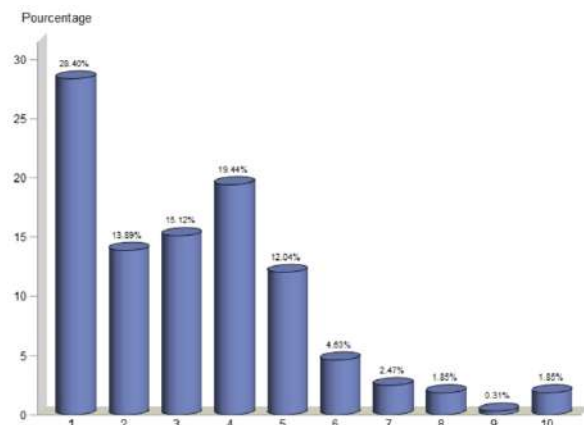
Graphique : Préférence entre le magasin physique et internet comme lieu d'achat



9.2.8 Les conseils en magasin

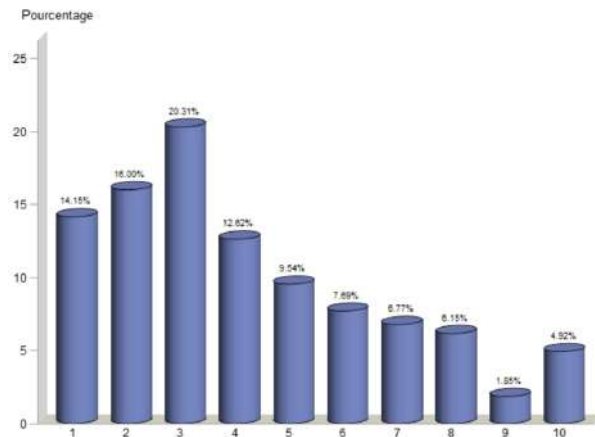
Même si internet prend une grande place dans nos habitudes de consommations, 70% des personnes interrogées pensent que l'aide des vendeurs est toujours nécessaire. (Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p. 10, Google Drive) Dans le graphique ci-dessous, nous pouvons constater que de mauvais conseils donnés par les vendeurs sont majoritairement perçus comme étant irritants. En effet, la majorité des personnes catégorisent les mauvais conseils comme étant très irritants. C'est pourquoi, le conseil de qualité est un élément à améliorer et vérifier constamment.

Graphique : Mauvais conseils donnés par les vendeurs



(Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p. 38, Google Drive)

Graphique : Le conseil sur-mesure en fonction du profil

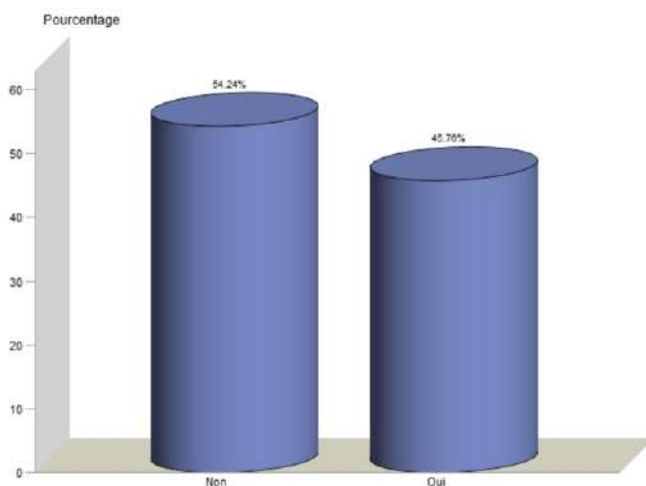


(Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p. 41, Google Drive)

Le graphique ci-dessus démontre que le conseil sur-mesure en magasin est considéré comme indispensable par la majorité des personnes interrogées. 62% des personnes valorisent le conseil et le considère comme indispensable sur une échelle de 1 à 4 et seulement 13% le considère comme n'étant pas du tout indispensable.

9.2.8.1 Les types de conseils

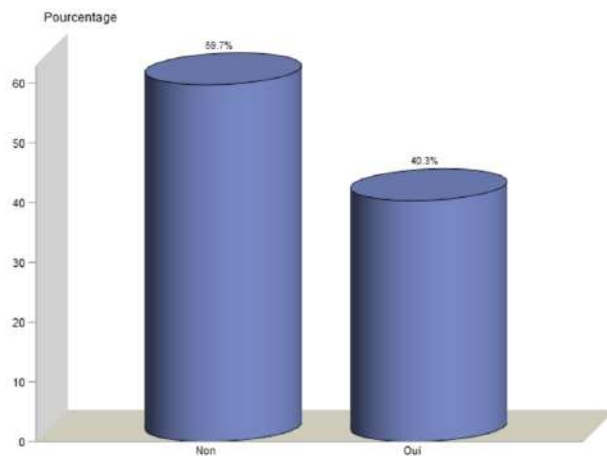
Graphique : Les conseils donnés en fonction des achats antérieurs



(Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p. 16, Google Drive)

En Flandre, 69% des personnes interrogées sont favorables à ce type de conseils contre 42% en Wallonie et 38 % à Bruxelles. En outre, 63% des personnes ayant entre 36 et 50 ans aimeraient recevoir des conseils en fonction des achats antérieurs et de ce qu'elles aiment. (Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p. 86, Google Drive)

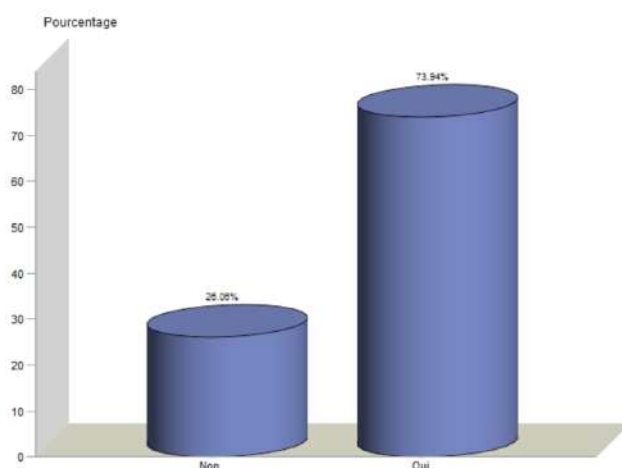
Graphique : Les conseils sur l'assortiment des vêtements avec les accessoires



(Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p. 70, Google Drive)

Seulement 43% des personnes sont favorables à ce type de conseils et ce pour toutes les tranches d'âge. (Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p. 31, Google Drive)

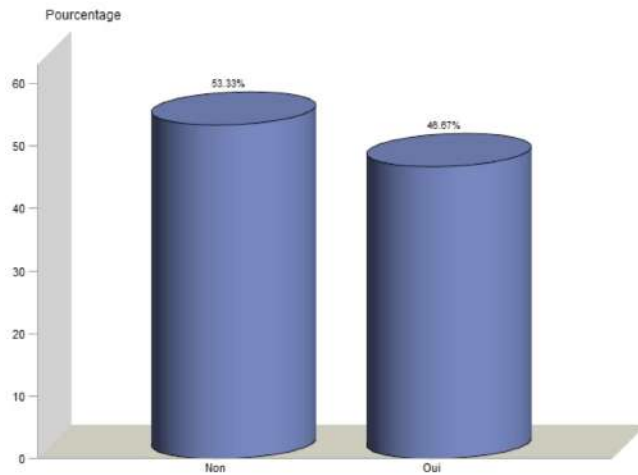
Graphique : Les conseils sur l'assortiment en fonction de la morphologie



(Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p. 83, Google Drive)

91% des personnes interrogées de la tranche d'âge 36-50 ans sont favorables à ce type de conseils, 67% de la tranche d'âge 18-25 ans ainsi que 75% se situant entre 26 et 35ans. Enfin, 83% des personnes qui pensent que l'utilisation d'outils digitaux pourrait accroître leur fidélité aimeraient recevoir des conseils sur leur morphologie. (Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p. 19 et p. 72, Google Drive)

Graphique : Les conseils sur les techniques de lavage des vêtements



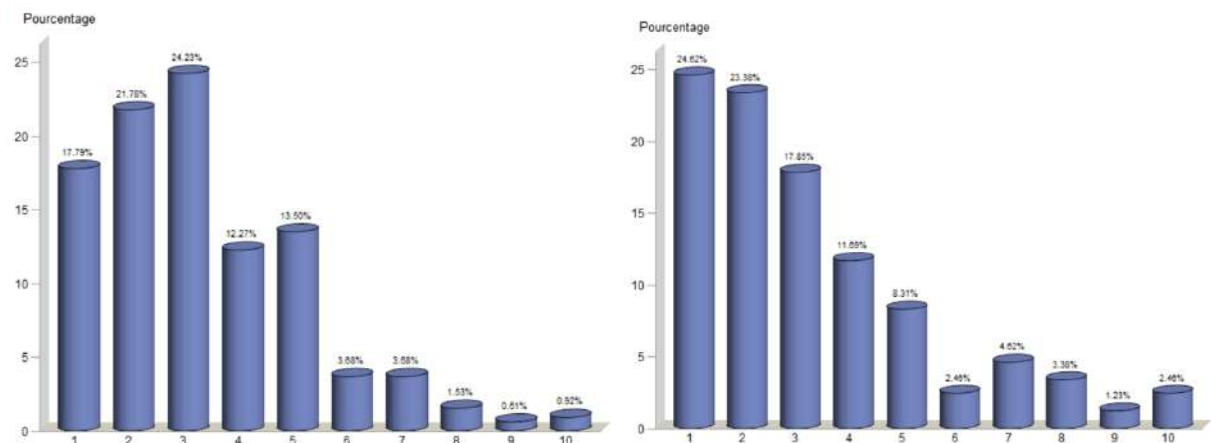
(Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p. 78, Google Drive)

46% des personnes interrogées voudraient recevoir des conseils sur le lavage des vêtements ainsi que sur les produits à utiliser.

9.2.9 Les irritants et les indispensables du point de vente

9.2.9.1 La disponibilité des vendeurs

Graphique : la disponibilité des vendeurs



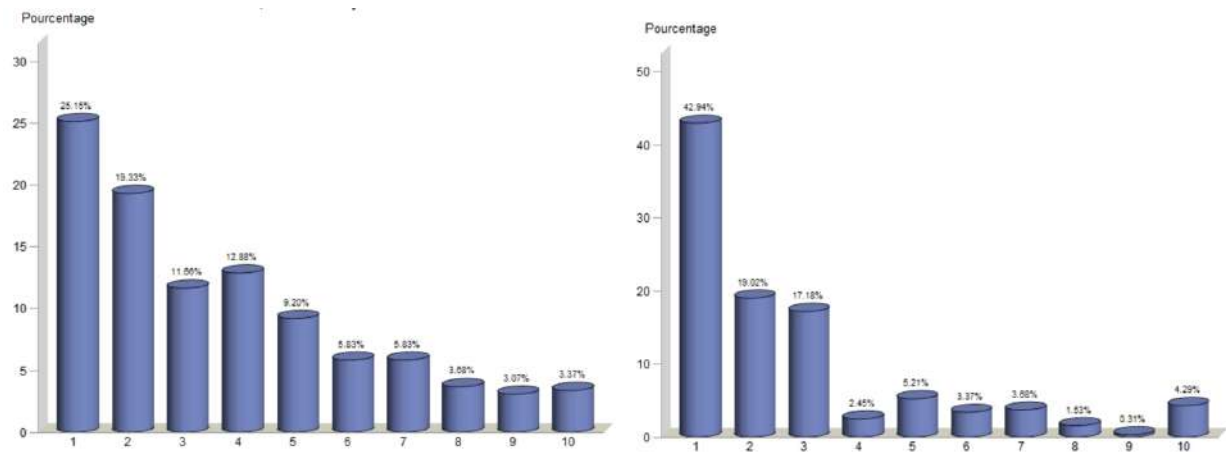
(Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p. 34, Google Drive)

D'une part dans le graphique de gauche, ci-dessus, les clientes considèrent la non disponibilité des vendeurs comme étant très irritante. Comme vu précédemment, le service de qualité est perçu comme indispensable. Dans ce contexte, les vendeurs doivent être disponibles pour les

clientes. D'autre part, dans le graphique de droite, la rapidité du service est perçue comme un élément indispensable pour 76% des personnes interviewées. (Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p. 57, Google Drive) Elles valorisent majoritairement cette rapidité comme indispensable entre 1 et 4 sur une échelle de 1 à 10.

9.2.9.2 *Ordre dans le point de vente*

Graphique : Ordre dans le magasin

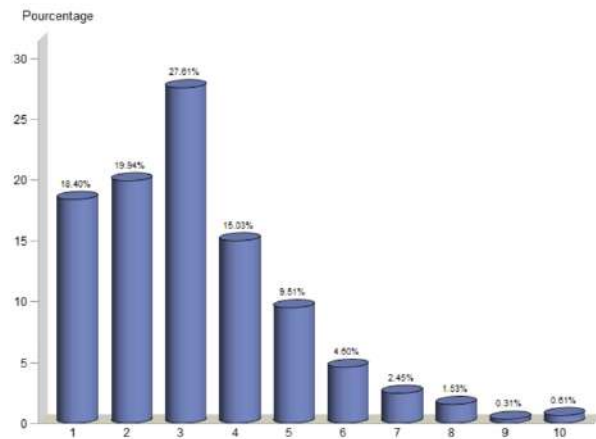


(Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p. 79, Google Drive)

Tout comme le conseil et la disponibilité des vendeurs, l'ordre dans le point de vente physique est très important. On remarque dans le graphique de droite ci-dessus que plus de la moitié des personnes interrogées considèrent le désordre en magasin comme étant irritant. (Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p. 51, Google Drive) De façon un peu moins trancgée, dans le graphique de gauche, on peut observer que la plupart des personnes positionne la notion d'ordre en magasin comme étant indispensable entre 1 et 4.

9.2.9.3 *Le choix en magasin*

Graphique : Le choix en magasin

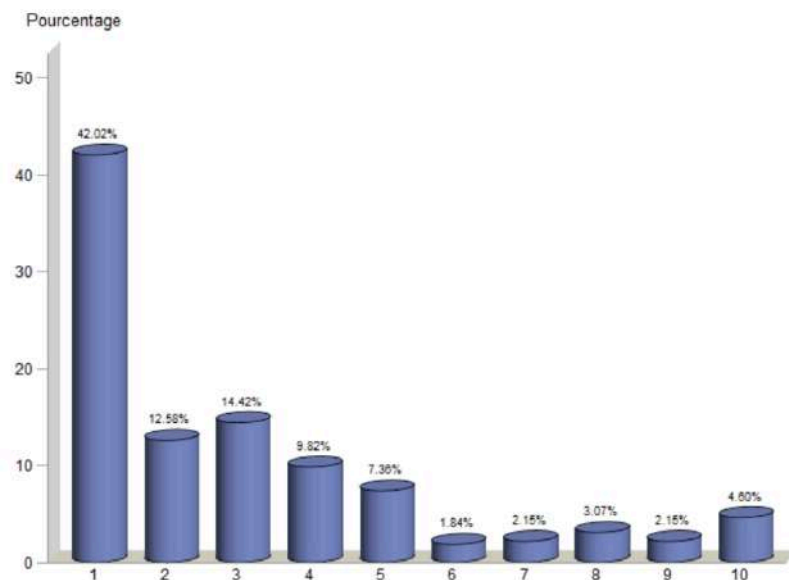


(Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p. 59, Google Drive)

Le choix disponible en magasin est également un facteur important. En effet, on constate dans le graphique ci-dessus que 80% des personnes estiment que le choix restreint est très irritant.

9.2.9.4 *L'accueil dans le magasin*

Graphique : L'accueil en magasin

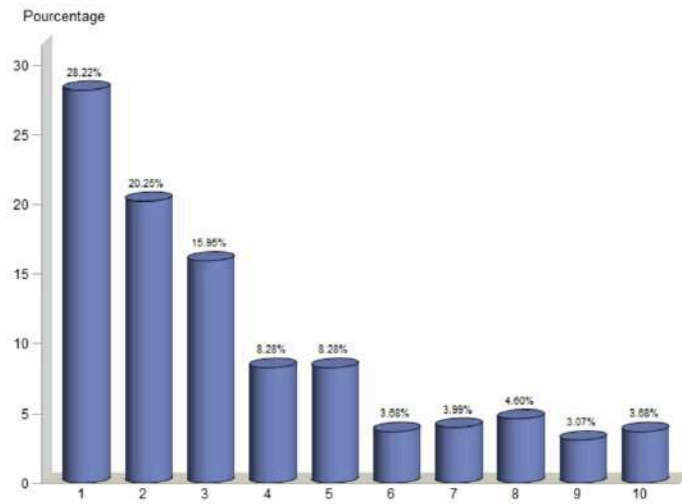


(Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p. 62, Google Drive)

L'accueil en magasin est également considéré comme étant très important et fait partie intégrante du service. Le graphique ci-dessus mentionne que la majorité des personnes interrogées, soit 85%, qu'un mauvais accueil est considéré comme irritant.

9.2.9.5 *La prise de commande en magasin*

Graphique : La commande de vêtements en magasin



(Voir tableaux : analyse de l'étude quantitative, p. 68, Google Drive)

Le graphique ci-dessus démontre que la possibilité de pouvoir faire des commandes de vêtements non disponibles en magasin est considérée comme indispensable pour 73% des personnes.

10 Etude de l'efficacité des points de vente actuels et de la logistique

La digitalisation du point de vente demande diverses connaissances de l'entreprise comme les besoins et attentes de ses clients et prospects ou encore sa stratégie, sa présence en ligne et ses techniques de communication. De surcroît, l'implémentation d'une stratégie omni canal passe également par la prise en compte de la vision des shops managers de la marque. C'est pourquoi ce chapitre résume les informations récoltées lors d'entretiens avec deux shops managers, la directrice commerciale de la marque et le responsable de la gestion du centre de stockage.

Durant les visites des deux points de vente de la marque, j'ai eu l'occasion d'observer le parcours des clientes. Premièrement, ces dernières se rendent dans le magasin directement ou alors elles sont attirées par la vitrine. Deuxièmement, les présentoirs situés à l'entrée sont ceux qui sont les plus vus par les clientes. La zone se situant entre la vitrine et les premiers présentoirs doit être aérée pour ne pas « opprimer » les visiteurs. (Druguet V., Vallet J-B., 2015) Le type de circulation proposé chez LolaLiza est articulé autour d'îlots qui possèdent chacun leurs propres thématiques. Ensuite, les clientes vont se rendre dans les cabines pour essayer et une vendeuse est à leur disposition pour fournir une aide. L'objectif majeur est d'inciter à acheter d'avantage d'articles en travaillant sur l'appréciation des clientes pour que la rencontre offre et demande puisse se réaliser. Enfin, la cliente se rend à la caisse et ne veut pas devoir attendre. Ce parcours est habituel pour un magasin de prêt à porter et pourra être amélioré à l'aide d'outils digitaux.

10.1 Les vendeurs

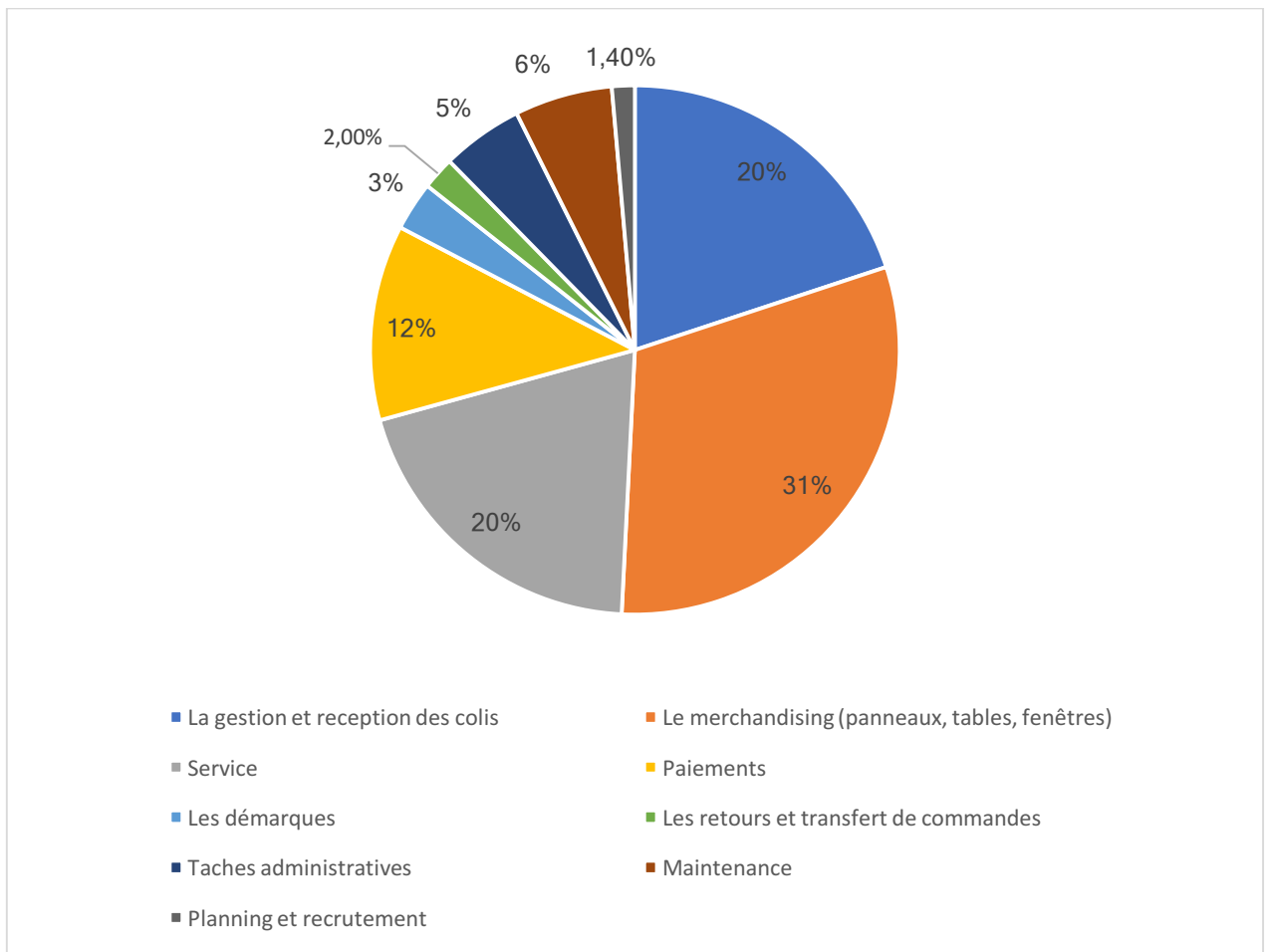
La vendeuse dans le secteur du prêt à porter joue un rôle prépondérant puisqu'elle représente un des contacts principaux entre la marque et le client. Pour l'enseigne LolaLiza, la vendeuse doit être multitâches car elle travaille autant aux vestiaires qu'à la caisse, au réassortiment ou au rangement des stocks. La tâche qui représente la plus grande partie de son temps est la manutention et le merchandising.

Les vendeurs chez LolaLiza ne reçoivent pas de formations préalables à la vente en magasin. Cependant, les shops managers leur donnent des informations sur les procédures à suivre en magasin comme la réception des colis ou encore l'utilisation de l'ordinateur à la caisse. Ces dernières ne reçoivent aucun conseil relatif à une technique de vente efficace à adopter face à la cliente comme le cross selling ou tout simplement l'approche des clientes. D'après la shop manager du magasin LolaLiza de Wavre, certains vendeurs jouent un rôle important en conseillant de façon efficace et agréable les clientes tandis que d'autres ne possèdent pas cet atout majeur. Cette compétence intervient également lorsque les clientes viennent chercher

leurs colis en magasin car les vendeurs doivent les pousser à essayer en magasin pour éviter les retours et favoriser l'essai d'autres articles.

La marque joue énormément sur la réduction du nombre de vendeurs pour réaliser des bénéfices car le facteur humain reste le plus couteux pour l'entreprise. C'est pourquoi, en fonction de l'occupation des magasins le nombre de vendeurs varie. Par exemple, pour le magasin de Wavre qui possède une surface de 500 m², il y a 2 vendeurs en début de semaine, le mercredi et le vendredi elles sont 3 et le weekend elles sont 5. En temps normal, dans les magasins possédant une grande surface, une vendeuse est toujours disponible aux cabines d'essayages mais ce n'est pas le cas dans les magasins de plus petite taille.

Graphique : Evaluation du temps des activités réalisées dans les points de ventes de la marque LolaLiza



(Sauvenay G. , 2016)

Le graphique ci-avant représente les différentes tâches réalisées en magasin ainsi que le temps qui leur est consacré. Cette analyse démontre que la gestion des outils de promotions en

magasin représente 31% des activités. En effet, cette tâche est réalisée manuellement et demande donc un temps considérable aux vendeurs. Ensuite, les vendeurs consacrent 20% de leurs temps au service clientes et à la gestion des colis. La phase de paiement est également relativement importante dans les points de vente.

Un des objectifs de la transformation du point de vente est de permettre la réduction du temps passé à la gestion des outils de promotions, des commandes, de la caisse, de l'administratif grâce à des outils digitaux. Dans cette optique, les vendeurs auront plus de temps à consacrer au service afin d'accroître d'une part l'expérience des clientes et d'autre part le cross selling.

10.2 La technologie en magasin

D'après la shop manager du magasin de Waterloo, un problème lié à l'e-commerce est la fuite des bénéfices. En effet, les clientes viennent en magasin et si elles ne trouvent pas leurs tailles, elles se rendent sur internet à leur domicile. Dans ce contexte, les magasins physiques perdent du bénéfice puisque les ventes réalisées ne leurs sont plus attribuées. C'est pour cette raison que les vendeurs devraient avoir la possibilité de commander à la place des clientes sur internet directement à la caisse.

Il est ressorti de mes deux interviews en magasin que les conseils donnés aux clientes varient en fonction de la vendeuse. C'est pourquoi, l'aide d'outils technologiques est une solution permettant à toutes les vendeurs de connaître les goûts de leurs clientes et de leur proposer des articles en liens avec leurs attentes. D'après la shop manager de Wavre, la création d'une fiche morphologique de chaque cliente pourrait réellement favoriser une vente plus efficace en magasin.

Finalement, les deux interviews en magasin ont permis de constater que les vendeurs et les shop managers ne sont pas réticents à l'idée d'implémenter de nouvelles technologies au sein des points de vente. Au contraire, elles y sont tout à fait favorables et perçoivent cette avancée comme porteuse pour la marque.

10.3 La gestion des stocks

La gestion des stocks centraux de la marque est réalisée de façon manuelle. Cette gestion varie en fonction des jours de la semaine et demande plus ou moins de personnel. C'est pourquoi, LolaLiza engage des intérimaires pour l'assemblage des commandes. D'après Monsieur Ghislain, la stratégie actuelle ne pourra pas fonctionner avec une stratégie omni canal qui comme vu précédemment demande une réactivité importante pour effectuer les livraisons. De plus, d'après la shop manager de Wavre, le fait que les commandes arrivent en magasin dans des boîtes, demande beaucoup plus de travail de la part des vendeurs et celles-ci perdent un

temps considérable dans la manutention. En effet, les livraisons chez LolaLiza sont réalisées 4 fois par semaine et varient entre 150 et 300 pièces dépendamment de ce qui a été vendu.

1 1 Le rétro-planning

Le rétro-planning présenté ci-dessous a pour objectif de mettre en avant les différentes phases du projet dans un ordre chronologique que l'entreprise doit suivre. Le détail des recommandations se trouve à la suite du rétro-planning.



Premièrement la marque devra désigner des personnes étant des sources d'inspirations dans l'entreprise. Ces personnes d'influences devront réaliser la communication en interne. Deuxièmement, différentes tâches doivent être effectuées en interne par différentes personnes et il est important d'attribuer ces dernières aux personnes concernées. Comme nous le verrons par la suite, la création d'un profil unique disponible sur tous les supports digitaux sera réalisée ainsi qu'un opt-in consacré au Geofencing. Chaque outil digital en magasin comportera des supports qui devront être créés en interne. Une fois que ces étapes auront été réalisées avec succès, la personne responsable des achats se procurera les outils digitaux.



Après avoir acquis les outils, les informaticiens devront y installer le profil unique. Ensuite, il y aura lieu d'analyser quels sont les matériaux manquants pour l'installation des bornes en magasin. Par la suite, les clientes et vendeurs devront expérimenter les outils afin que l'entreprise puisse déceler les potentiels problèmes liés à l'utilisation. Comme nous l'aborderons ultérieurement, les vendeurs seront formés à l'utilisation de ces bornes et tablettes mais aussi à la vente en tant que telle. Le temps consacré à cette formation sera de une journée avec différents ateliers. La communication externe du projet aura lieu au même moment que l'installation en magasin.

Le rétro-planning



Après 4 mois, une étude permettant d'évaluer la satisfaction des clientes sera réalisée afin d'améliorer la qualité des services en magasin. Au même moment, les femmes étant inscrites au profil unique feront parties d'une communauté fermée permettant de nombreux avantages. Enfin, après 6 mois d'utilisation des outils, les vendeurs seront amenés à donner leurs avis. Cette étape fait partie de l'amélioration de la qualité continue qui permet l'agilité du projet.



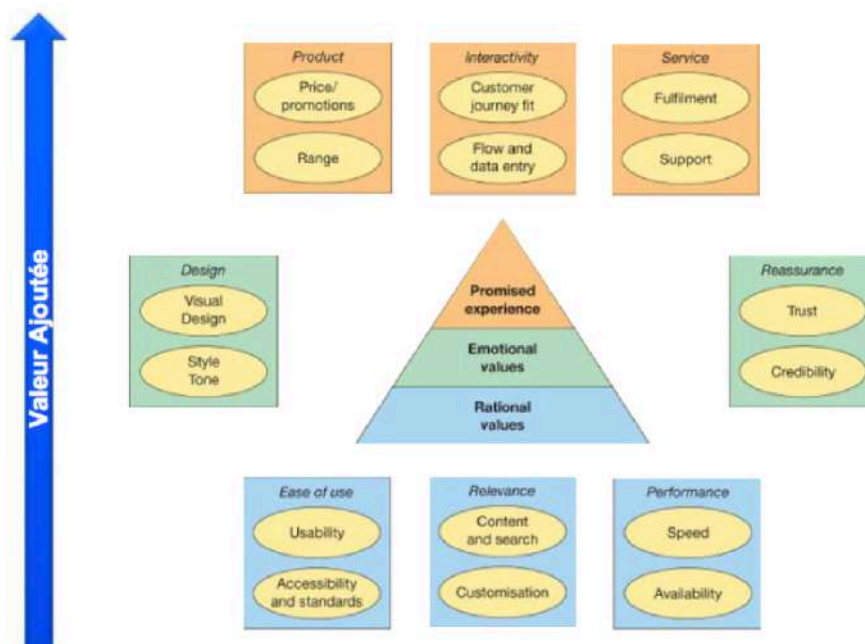
Une fois que le retour sur investissement sera atteint, l'entreprise décidera d'étendre ou non les changements à d'autres points de vente. Si l'extension s'avérait avoir lieu, les dirigeants d'entreprise devraient remettre en question l'intégration RFID. Par ailleurs, étant donné que les études de marché n'ont pas mis en avant un intérêt certain de la part des clientes pour le paiement mobile. Il y aura lieu de refaire une étude de marché pour voir l'évolution des besoins et attentes. Enfin, il est important de rester dans une logique d'innovation constante. C'est pourquoi, pour rendre les membres de la communauté encore plus exceptionnels, la marque pourrait mettre en place.

12Recommandations

12.1 Introduction aux recommandations

Afin que la marque LolaLiza puisse créer une expérience client pertinente, il faut qu'elle adapte ses actions en fonction des facteurs représentés dans le graphique suivant, développé sur 3 niveaux. C'est pourquoi, dans les recommandations il est important de retrouver des valeurs rationnelles, émotionnelles ainsi que l'expérience de la cliente. Dans cette logique, les recommandations détaillées ci-dessous seront mises en lien avec ces facteurs afin de démontrer clairement jusqu'où la marque ajoute de la valeur dans son processus de digitalisation du point de vente. Le 3^{ème} niveau crée une réelle expérience client et permet à la marque de se différencier de la concurrence. Nous verrons dans le détail des recommandations que celles-ci favorisent la performance, la facilité, la pertinence des informations ainsi qu'un design attractif. De plus, les produits évolueront dans le temps pour s'adapter au mieux aux besoins des clientes. Enfin, le parcours de ces dernières se déroulera dans une logique propre à chacun de leurs profils grâce à un service plus cohérent et personnalisable basé sur une gestion des données appropriée.

Graphique : Customer experience pyramid



(Ejzyn A., 2017)

12.2 Les recommandations générales

12.2.1 Recommandation 1 : Le profil unique de la cliente

Le profil unique de la cliente a comme objectif principal de créer un pont entre le réel (magasin physique) et le digital. En effet, ce profil sera identique sur tous les supports digitaux en magasin et hors magasin. Comme observé antérieurement, l'avantage d'internet est sa capacité à montrer des articles qui correspondent à ce que l'on a déjà acheté antérieurement ou bien à ce que l'on a déjà regardé. En revanche, le point de vente physique ne donne pas accès à cette facilité. Dans ce contexte, le profil unique permet de proposer une offre cohérente à travers tous les points de contacts. Sur ce dernier, il est également possible de voir des vêtements assemblés avec d'autres ce qui permet de jouer sur une stratégie de complémentarité et à terme de cross selling. En effet, si la cliente a l'opportunité de voir un article présenté avec un autre, elle va plus facilement essayer les deux.

En outre, la personnalisation du conseil en magasin est considérée comme une expérience à part entière qui permet de faciliter le parcours de la cliente puisqu'il lui permet de trouver directement ce qui lui correspond et ce qui lui plaît. Plus précisément, grâce au profil unique, la vendeuse sera à même de fournir des informations précises sur les articles en fonction de la morphologie de la personne et de ce qu'elle achète en général. En effet, ces deux fonctions ont été fortement plébiscitées durant les études de marché, notamment par le cœur de cible de la marque. De plus, sur les bornes mises à disposition des clientes, ces dernières auront la possibilité de retrouver leur profil et de voir, de manière autonome, ce qui leur correspond en magasin.

LolaLiza favorise une stratégie qui intègre une connaissance approfondie de la cliente ainsi que la création d'une relation qui est au centre de la stratégie de la marque. La mission de l'entreprise est de proposer des vêtements qui correspondent à ce que veulent ses clientes. Grâce à la récolte des données clientes et au CRM, l'entreprise sera capable d'affiner son offre pour correspondre au mieux aux attentes de ces dernières.

12.2.2 Recommandation 2 : La carte de fidélité

Il ressort de l'étude qualitative que les clientes possèdent trop de carte de fidélité. Il existe 2 solutions permettant de contrer cette problématique. Une de ces deux solutions existe déjà chez LolaLiza et c'est la carte de fidélité sur smartphone. Ensuite, pour celles qui ne désirent pas utiliser leurs smartphones, elles pourraient être reconnues directement à la caisse ou sur la borne grâce à leurs informations personnelles. En effet, 67% des personnes interrogées favorisent cette dernière solution. La carte de fidélité prendra en compte tous les achats des clientes que ce soit sur internet, en magasin ou bien sur l'application. Enfin, des coupons de réduction pourront être envoyés par e-mail ou sur le smartphone de la cliente ou donnés sur place dans le

magasin. Celle-ci pourra choisir de l'imprimer chez elle avant de venir en magasin ou de le montrer directement sur son smartphone.

Un autre atout majeur de ce système de fidélisation est que la cliente pourra ouvrir son profil sur tous les supports en magasin ainsi que chez elle. Ce profil sera réalisé sur mesure pour chaque cliente en fonction de sa morphologie et de ses achats antérieurs. Cette dernière devra rentrer ses mensurations lors de la création de son profil. Ensuite, que la cliente soit sur le e-shop, l'application ou en magasin, elle sera dirigée de façon personnalisée durant la période d'achat.

12.2.3 Recommandation 3 : La gestion des données

A l'heure actuelle, la gestion des données en entreprise fait partie de la stratégie permettant de rester compétitif sur un marché. Toutes les entreprises doivent les utiliser pour connaître leurs clients ainsi que leurs produits. Comme vu précédemment, une stratégie omni canal demande de proposer les mêmes données produits sur tous les canaux et permet d'atteindre un niveau de personnalisation précis pour chaque client. La prise en compte du big data est un critère très important car il permet d'analyser les données trouvées en magasin, sur le site internet et sur l'application afin d'en tirer des informations prédictives. Grâce à ces informations, la marque sera capable d'accroître sa connaissance du consommateur et donc de pouvoir organiser à l'avance les étapes du parcours d'achat du consommateur afin de simplifier celui-ci et d'augmenter le ROI.

12.2.3.1 MDM : Master Data management

« Le master data management est une démarche globale d'amélioration de la qualité des données à l'échelle de toute l'entreprise ». (Blueway, 2017) En d'autres termes, le MDM donne accès à une centralisation des données provenant de tous les intervenants de l'entreprise c'est-à-dire les fournisseurs, les clients ou encore le fabricant. Il permet à tous les intervenants d'accéder aux mêmes données au mêmes moments et se caractérise comme étant un référentiel unique de données cohérentes. Sa fonction principale est donc de rassembler toutes les données pour ensuite pouvoir les communiquer sur tous les systèmes à l'aide du ESB (enterprise service Bus) qui permet la communication entre les différents softwares. Dans cette logique, si l'entreprise change une information à un endroit, cette dernière sera également modifiée sur les autres systèmes. (Blueway, 2017)

12.2.3.2 PIM : Product information management

L'unicité des informations présentes dans la base produit est importante et peut être atteinte grâce au Product Information Management. Ce référentiel centralise les données produits comme les références, les photos ou encore les descriptions et rend la gestion de celles-ci plus simple. Comme le MDM, il est indispensable dans une stratégie omni canal puisqu'il facilite l'échange de données à travers tous les supports.

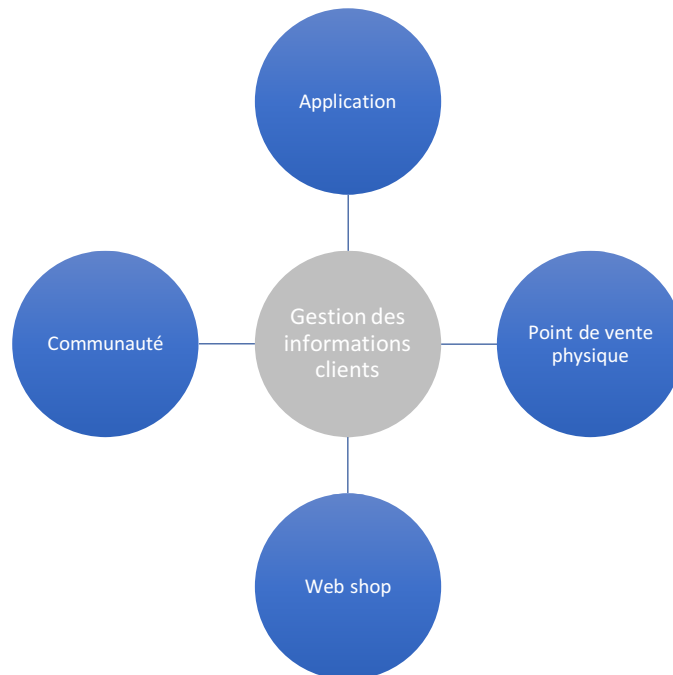
« Une solution PIM est particulièrement adaptée aux enseignes du retail dont la performance des stratégies omni canal exige que les consommateurs, vendeurs et partenaires puissent facilement et rapidement accéder à la bonne information sur les produits ». (Blueway, 2017) Comme vu précédemment, dans une stratégie omni canal, le consommateur attend une cohérence certaine des informations produits fournies et ce sur tous les supports de la marque. Dans le cas contraire, le consommateur se sentira piégé et n'hésitera pas à se rendre à la concurrence.

En outre, une infrastructure technologique centralisée sera plus facile à gérer et stimulera l'optimisation des communications de promotions et de ventes. En effet, cet aperçu des données produits permettra d'accéder à tout moment à des informations claires et représentatives de toutes les interactions. Le PIM donne accès à des connaissances prédictives du consommateur car l'entreprise est capable de percevoir des données sur l'approvisionnement et la logistique mais aussi de connaître les produits phares et créer des collections qui correspondent mieux aux attentes des clientes.

12.2.3.3 Le CRM : customer relationship management

Actuellement, le CRM chez LolaLiza est en cours de développement. Dans cette optique, si l'entreprise veut accroître ses ventes et fournir des conseils de qualités à ses clientes, elle doit être capable d'analyser les données clients de façon à obtenir des résultats pouvant être réutilisés. C'est pourquoi, l'objectif est de rassembler les données provenant des divers canaux de la marque. La gestion des données clients provenant des différents points de contacts de la marque permettra de fournir un service personnalisé au client.

Graphique : Centralisation des données provenant des différents points de contacts



(Paul A., 2017)

Grâce à son CRM, LolaLiza doit pouvoir identifier les segments de clients existants au sein de son entreprise et leurs particularités. Dans ce contexte, la marque pourra ensuite déterminer quels sont les meilleurs moyens de communications à utiliser. De plus, elle sera à même de savoir rapidement quels sont les produits phares qui attirent les clientes. La gestion des données permettra aussi d'évaluer combien un consommateur dépensera dans les années à venir ainsi que pour définir quelles sont les caractéristiques des consommateurs qui sont profitables.

12.2.3.4 Adaptation à la GDPR : General data protection regulation

Comme précisé dans l'environnement légal, l'arrivée du règlement GDPR va obliger l'entreprise LolaLiza à revoir en partie la gestion des données à caractère personnel de ses clientes.

Les 6 façons de bien se préparer à la GDPR :

- **Développer une politique de confidentialité claire pour les clientes :** Cette étape est importante et permet aux consommateurs de savoir dans quel but leurs données sont collectées et utilisées. Cette politique devra être disponible et compréhensible pour tout un chacun. Par la suite, l'entreprise devra utiliser les données conformément à ce qui a été décrit dans le règlement. Il est essentiel que l'entreprise soit consciente que si un problème survient dans la gestion de ces données, elle en sera responsable ainsi que

toute autre entreprise intervenues dans le processus. De ce fait, la transparence est de mise concernant l'explication se trouvant dans la politique de confidentialité.

- **Prévoir une adhésion pour le partage des données** : La GDPR empêche les entreprises de partager les données des clients par défaut. Dans ce contexte, les clientes de LolaLiza devront accepter la collecte et le partage de leurs données dès mai 2018. La marque devra donc mettre en place sur son application et site internet ainsi qu'en magasin un formulaire d'adhésion pour répondre à cette nouvelle contrainte.
- **La sécurité des données doit être implémentée directement dans le système** : Pour mettre en place une politique de sécurité maximale il est nécessaire de penser à tous les intervenants en entreprise et de réaliser des formations. En outre, des mesures de sécurité drastiques comme le cryptage des données se trouvant sur les ordinateurs du personnel ou encore la destruction des documents avant de les jeter peuvent être intéressantes.
- **La violation des données doit être envisagée** : L'entreprise doit se préparer à une possible violation de la base de données et donc faire une analyse prédictive des potentiels risques afin d'être capable de contrer ceux-ci. Grâce à cela, LolaLiza pourra mettre en place des mesures de sécurité en cas de cybers attaques. Il est évident qu'en cas d'attaque, la marque devra montrer ce qu'elle a mis en place pour mesurer le risque.
- **La cliente doit pouvoir décider de la suppression de ses données dans la base client** : Ici, LolaLiza doit tout d'abord voir si elle est capable de facilement supprimer les données de ses clientes. Elle pourrait aussi donner la possibilité aux clientes de supprimer elles-mêmes leurs données.
- **Être capable de mesurer l'impact de la protection des données** : LolaLiza devra établir un planning comprenant le développement, des tests et des contrôles de la nouvelle politique de sécurité. Cette mesure sera utile pour identifier les menaces pouvant survenir durant l'utilisation des données. (Vijayan J., 2016)

12.2.4 Recommandation 4 : La logistique

Comme vu précédemment dans le chapitre sur l'intégration omni canal, l'entreprise va devoir adapter sa logistique à un système de commandes et de livraisons beaucoup plus complexe dû aux changements réalisés. En effet, les personnes qui préparent les commandes devront faire face à une charge de travail beaucoup plus importante car les vêtements devant être livrés devront être munis d'une information afin que le magasin qui reçoit les commandes sache quels vêtements doivent être mis de côté car ils ont été commandés par des clientes. Cette transformation nécessite un recours à la technologie car elle devient trop complexe et trop

couteuse. De plus, les clientes pourront commander des articles se trouvant déjà dans certains magasins ce qui demande une connaissance rapide de la localisation des articles.

12.2.4.1 La livraison

Dans une logique de stratégie omni canal, la livraison de la cliente doit être flexible. Cela signifie que cette dernière voudra pouvoir faire livrer sa commande à divers endroits comme les magasins, son bureau ou encore sa maison. Par ailleurs, le fait de pouvoir suivre la commande durant son trajet ou de connaître l'heure d'arrivée rassure les clientes. Il est évident que le service après-vente, l'assurance remboursement sur les colis retournés ou encore un prix attractif sont des facteurs qui favoriseront le choix de la marque. Cependant, ces derniers sont déjà implémentés et vérifiées de façon continue par LolaLiza.

Une recommandation pour la marque est de donner la possibilité aux vendeurs des points de vente physique de commander eux-mêmes les vêtements que les clientes souhaitent obtenir. Ensuite, les clientes payeront à la caisse comme si elles réalisaient un achat normal. Cela permettra aux magasins de garder voir d'accroître leurs bénéfices. Par ailleurs, les vendeurs devront essayer de favoriser l'envoi des commandes en magasin plutôt qu'à domicile afin de faciliter la gestion des retours et d'éviter les transports inutiles. Concrètement, depuis leurs tablettes, les vendeurs pourraient savoir où se trouve l'article qui n'est plus disponible dans leurs magasins. Ensuite, ces dernières pourraient le commander depuis leurs tablettes et la cliente payerait à la caisse.

Comme vu précédemment, d'une part, la stratégie omni canal demande d'intégrer la possibilité pour la cliente de pouvoir se procurer via internet des vêtements disponible en magasin. D'autre part, la cliente doit pouvoir situer en magasin des vêtements disponibles dans d'autres points de vente. Cette recommandation émane directement des clientes qui considèrent la commande de vêtements non disponible en magasin comme indispensable.

Calcul du nouveau ROI pour le e-commerce

Avant, le ROI du e-commerce se calculait sur base du taux de conversion online uniquement car les articles commandés se trouvaient dans les stocks centraux (les stocks centraux sont les stocks hors magasin). Maintenant, avec la recommandation de l'implémentation des ventes omni canal qui permettent de commander via internet des produits se trouvant dans les magasins, le calcul du retour sur investissement se transforme pour intégrer la conversion offline. (Druguet V., Vallet J-B, 2015)

$$\text{ROI} = (\text{nombre de visiteurs} \times \text{taux de conversion online} \times \text{panier moyen} \times \text{marge moyenne des produits}) + (\text{nombre de visiteurs} \times \text{taux de conversion offline} \times \text{panier moyen} \times \text{marge moyenne des produits}) - \text{le coût de fonctionnement} - \text{le coût d'acquisition média}$$

12.2.4.2 La technologie RFID

Comme exprimé dans le chapitre sur l'environnement externe de l'entreprise, la technologie RFID est très efficace dans une logique d'amélioration de la qualité de gestion des stocks. Etant donné l'objectif d'intégration d'une stratégie omni canal comprenant diverses opportunités de livraisons pour les clientes, l'entreprise se doit de connaître rapidement les emplacements de ses articles et ce partout en Belgique. Dans cette logique, le RFID est une solution qui permettra à LolaLiza d'accroître la rotation de ses stocks et d'être plus cohérente dans sa stratégie de marque active sur le segment du fast fashion. Par ailleurs, le RFID permet à l'entreprise de gagner du temps en magasin en évitant les saisies manuelles lors de la réception, de la validation et vérification des envois qui peuvent mener à des erreurs. (Beaudet D., 2017)

Chaque année, la marque LolaLiza produit environ 5 millions de vêtements. Il serait possible pour l'entreprise d'intégrer ses puces RFID au niveau de ses antivol afin de pouvoir les récupérer et les réutiliser. Etant donné la rotation des stocks rapide et les collections constamment renouvelées, la puce RFID pourra être utilisée 1 fois par mois. Approximativement, si on estime que la marque fabrique 400000 articles par mois, elle devra prévoir des étiquettes pour 2 mois. En effet, pendant que certains articles se trouvent en magasin, d'autres sont en cours de fabrication et la marque a donc besoin de posséder des étiquettes pour les deux mois afin de ne jamais se retrouver à court. De ce fait, elle aura besoin d'environ 800000 étiquettes, ce qui demande un investissement de départ de 80000 euro. (Baelden T., 2016)

Cependant, cet investissement permet de réaliser des économies importantes. En effet, cette technologie a comme avantage de permettra la lecture simultanée de plusieurs puces et ce à de grande distance. De plus, la puce est complètement sécurisée.

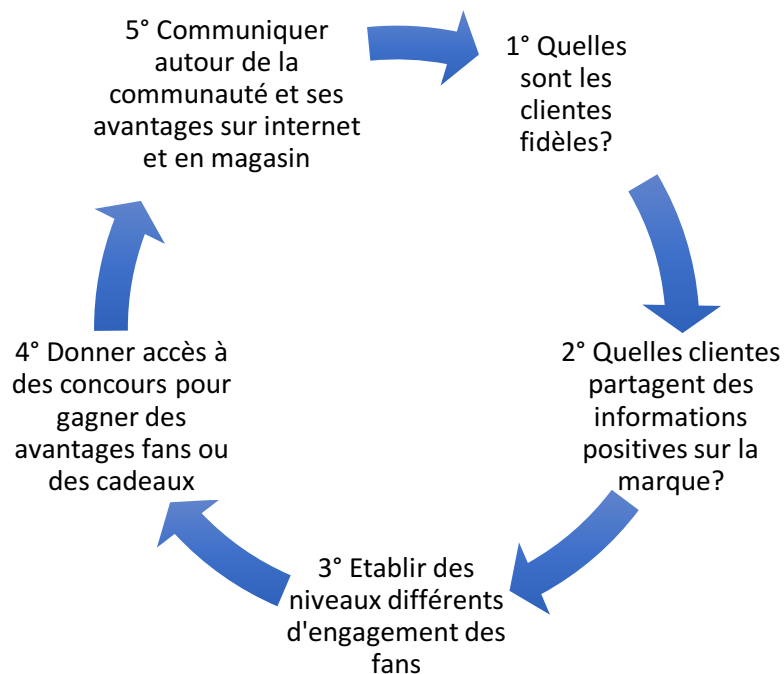
12.2.4.3 Automatisation de la gestion des stocks

Comme décrit dans le chapitre relatif à l'évaluation de l'efficacité des points de vente et de la logistique, des transformations doivent être réalisées du point de vue de la gestion des stocks et de l'arrivée des commandes en magasin. Grâce à un système automatisé, d'une part l'augmentation de la main d'œuvre dans l'entrepôt de stockage de Wavre ne sera pas nécessaire puisque les machines réaliseront le travail à la place des employés. D'autre part, les vêtements pourront arriver en magasin sur des tringles ce qui facilitera le travail des vendeurs. Cette recommandation émane du responsable des stocks centraux de la marque. Cependant, ce type d'installation demande un investissement colossal et ne fait pas partie des priorités de la marque qui se considère comme étant trop petite à l'heure actuelle.

12.2.5 Recommandation 5 : La communauté

Comme cité au début de ce travail, l'entreprise LolaLiza possède déjà une communauté ouverte à tous sur son site internet. Cependant, grâce à l'omnicanalité, elle pourrait créer un nouveau type de communauté fermée et réservée aux clientes assidues de la marque. Cette communauté aura pour objectif de récompenser les clientes sur base des achats qu'elles réalisent, de la conversation qu'elles créent autour de la marque et de leurs visites en magasin. L'objectif est de fonder une communauté de fan de la marque et de les récompenser pour ce qu'elles font. Une stratégie omni canal permet de récompenser toutes les clientes de façon égale grâce au profil unique de la cliente à travers tous les canaux de la marque. De ce fait, la cliente devra disposer de la carte de fidélité et de son profil en ligne pour faire partie de la communauté. Cette stratégie permettra de mettre l'accent sur l'engagement des clientes envers la marque et donc de créer des ambassadrices.

Graphique : Création d'une communauté de fans



(Paul A., 2017)

Les avantages de la communauté :

- Répartition des avantages en fonction du niveau de fidélité
- Conseils personnalisés en magasin
- Cadeaux
- Proposition personnalisée à travers tous les canaux en fonction de la morphologie

12.2.6 Recommandation 6 : la communication

12.2.6.1 *Communication interne*

Comme vu précédemment, dans le cadre d'une stratégie comme celle-ci, la communication en interne est importante car les employés doivent porter le projet. Pour arriver à ce qu'ils conduisent tous le projet, il est nécessaire de communiquer de façon claire les étapes de la stratégie à intégrer. Dans un premier temps, il est important de faire comprendre aux personnes en interne que le changement proposé est nécessaire à l'aide de preuves concrètes comme des études de marchés ou des analyses de stratégies des concurrents. Ensuite, il est important que les personnes choisies, pour faire part des démarches qui devront être réalisées, soient influentes. En général, le changement est perçu comme un danger s'il n'est pas présenté aux employés d'une façon à mettre en avant des impacts positifs futurs pour l'entreprise et ses membres. Dans le cadre de l'entreprise LolaLiza, les transformations à opérer en interne touchent divers départements. C'est pourquoi une vision globale du projet doit être communiquée aux employés afin qu'ils l'intègrent dans leurs activités de tous les jours. Ensuite, ces derniers devront être challengés car pour atteindre une stratégie fructueuse, il est important de constamment améliorer la qualité. Pour ce faire et comme noté précédemment, le PDCA est un modèle pouvant être suivis par l'entreprise LolaLiza. (Manager Go, 2016)

12.2.6.2 *Communication externe*

Les informations devront également être communiquées aux clientes de la marque. Pour ce faire, l'utilisation de l'emailing et des réseaux sociaux reste le bon choix pour l'entreprise car il est peu coûteux. Cette communication permet de modifier l'image de la marque et de donner des précisions sur les avantages dont la cliente pourra bénéficier. Par ailleurs, une étudiante par magasin digitalisé sera présente les jours d'affluences et durant 2 mois afin d'informer les clientes sur l'utilisation des bornes interactives. Etant donné que le cœur de cible se situe entre 35 et 50 ans, il est souvent nécessaire de fournir un minimum d'accompagnement pour s'assurer de la bonne compréhension. Lors de la présentation de la nouvelle application, la marque a généré du contenu sur la première page du site internet. Une façon de générer du trafic en magasin serait de communiquer les changements réalisés en magasins ainsi que leurs avantages sur le site internet.

12.3 Recommandations dans le point de vente physique

12.3.1 Recommandation 7 : L'application

Dans le but de générer du trafic en magasin, l'application comprendra une interface qui sera destinée à montrer aux clientes quelles sont les magasins les plus proches. Cette application sera également importante pour connaître plus en détail les profils des clientes et pouvoir jouer sur la personnalisation. En effet, dans l'application même la cliente peut acheter et « liker » les vêtements qu'elle aime et grâce à cela quand elle sera en magasin ou lorsqu'elle se connectera sur le site ou l'application, la proposition de produit sera affinée en fonction de ses goûts. Comme vu précédemment, et dans une logique omni canal, la personnalisation que l'on rencontre sur le site internet doit être aussi accessible sur l'application et en magasin.

12.3.1.1 *Le géofencing indoor*

L'étude quantitative démontre que 60% des personnes utilisent leurs smartphones en magasin. De plus, $\frac{3}{4}$ des personnes se situant dans le cœur de cible de la marque l'utilise. Dans cette logique, le geofencing indoor est une technologie pouvant être utilisée. Cette technique permet de communiquer avec la cliente dans le magasin. Toutes les clientes disposant de l'application LolaLiza pourraient, si elles le désirent, recevoir des messages instantanés et personnalisés sur leurs smartphones quand elles se trouvent dans le magasin de la marque. Il ressort de mon étude qualitative que certaines clientes n'aiment pas être dérangée par des messages sur leurs smartphones, c'est pourquoi le géofencing indoor serait une option que la cliente pourrait activer afin d'en tirer profit.

La marque veut créer une relation intime et de conseil avec la cliente et non l'oppresser avec des messages. Un avantage du geofencing indoor est qu'il permet aux vendeurs de reconnaître les clientes assidues quand elles rentrent dans le magasin et de leur proposer des produits qui leur conviennent à l'aide de leurs tablettes. Pour les clientes qui n'aiment pas recevoir de conseils des vendeurs, des coupons de réductions, des informations sur les réductions en magasin ou sur les nouveaux articles pourront être envoyés par messages aux clientes. Il est important avant de se lancer dans une campagne de geofencing de bien définir les objectifs de cette dernière. Pour la marque LolaLiza, l'implémentation du geofencing indoor aura deux objectifs. D'une part, le fait de suivre la cliente dans le point de vente afin de voir vers où elle se dirige durant son parcours et de pouvoir optimiser son parcours. D'autre part, l'objectif sera d'envoyer des messages d'information concernant la digitalisation du point de vente et sur les promotions en magasin.

12.3.2 Recommandation 8 : Installation d'écrans en magasin

Comme vu précédemment, LolaLiza n'investit que très peu dans des publicités de type « print » car ces dernières sont couteuses. Depuis 3 ans, cette forme de publicité offline n'est présente qu'en magasin sous forme de panneau. L'installation de 2 écrans au sein des points de vente de la marque rendra possible la diminution du temps perdu par les vendeurs dans l'installation d'affiches et de supports de communication ainsi que la diminution des coûts. En effet, ces dernières consacrent 31% de leur temps au merchandising. Grâce à cette intégration, les vendeurs pourront se consacrer davantage au service de la cliente.

En outre, la présence d'écrans en magasin change l'environnement de celui-ci et permet de procurer une expérience nouvelle à la cliente de la marque. Il est ressorti de mes études qualitatives et quantitatives que l'ordre en magasin est quelque chose d'important. Plus particulièrement, un visuel attractif est une valeur ajoutée pour le client. Si le client doit attendre, il pourra regarder les informations qui défilent sur l'écran et cela réduira la perception qu'il a de son temps d'attente.

12.3.3 Recommandation 9 : Les bornes en magasin

D'après l'étude quantitative, 63% des personnes ayant déjà utilisé une borne en magasin ont estimé que cette dernière a influencé leur décision d'achat. De plus, les clientes n'étant jamais rentrées dans un magasin connecté sont 56% à être favorable à son utilisation en magasin.

L'intégration de bornes qui donneront accès à une interface client permettra la personnalisation citée précédemment. Comme sur le site internet ou l'application, chaque cliente aura l'opportunité de réaliser son profil sur base de sa morphologie. Une fois créé, le profil tiendra compte des achats antérieurs et des produits qui correspondent aux goûts de la cliente. Si cette dernière se connecte au site en ligne et à l'application smartphone, la borne sera reliée à ces deux canaux et montrera au client ce qu'il a aimé, regardé et acheté. Un autre atout de l'interface est qu'elle va proposer des assortiments de vêtements et non, uniquement, des articles séparés les uns des autres. On appelle cette technique de vente le cross selling et celle-ci est appréciée par les clientes car elles aiment pouvoir se faire une idée des articles à assembler.

De plus, l'étude quantitative a révélé le fait que 80% des clientes estiment le choix restreint en magasin comme étant très irritant. Dans ce contexte, la cliente trouvera des articles non présents dans le magasin et elle pourra les commander si elle le désire. Par exemple, d'autres couleurs du même pull pourront être commandées directement via la borne. Cependant, cette extension de la gamme ne pourra proposer des articles fondamentalement différents de ceux présents en magasin afin de ne pas s'éloigner du principe de base de l'omni canal. La livraison sera réalisée soit chez elle soit dans le magasin de son choix. Cet outil a pour objectif de simplifier le shopping des clientes.

Un autre atout de cette borne est qu'elle permet aux clientes de réaliser leurs achats de façon autonome. Comme nous l'avons constaté précédemment, le service à la cliente ainsi que la phase de paiement représentent 40% du temps des vendeurs en magasin. Il ressort de l'étude qualitative que certaines clientes préfèrent faire leurs achats de façon autonome. Cette solution permet donc aux vendeurs de consacrer plus de temps aux clientes qui désirent recevoir des conseils.

12.3.3.1 Interface client

L'interface client proposera des articles en fonction des critères suivants :

- Les achats précédents
- Les likes réalisés sur l'application
- Une extension de la gamme : plus de couleurs
- Une visualisation de ce qui est disponible et où
- La possibilité de commander et de faire livrer chez soi ou dans un autre magasin via la borne.

12.3.3.2 Utilisation de la borne

Ce dispositif ne sera efficace que si son utilisation est claire et bien expliquée aux clientes. Premièrement, les bornes devront être testées sur 20 clientes afin de confirmer que leur utilisation est accessible à tous. Ensuite, les vendeurs devront expliquer comment fonctionne la borne. Etant donné que l'objectif est de disposer des informations sur le profil de la cliente en magasin afin de faciliter son parcours, une convergence des données online et offline sera nécessaire ainsi qu'une cohérence entre les différents supports digitaux afin de faciliter la compréhension.

12.3.3.3 Infrastructures techniques

Les points de vente de la marque devront être équipés du Wifi ce qui est déjà le cas de la majorité des magasins de la marque. En outre, les bornes prennent une certaine place et donc les systèmes seront uniquement installés dans les magasins possédant une surface entre 300 et 600 mètres carrés et actuellement la marque en possède 42.

12.3.4 Recommandation 10 : La tablette pour les vendeurs

Les informations personnalisées reprises sur la borne seront également utiles pour les vendeurs qui disposeront d'une tablette avec une interface qui fera que les conseils qu'elles fournissent soient cohérents avec les besoins des clientes.

Comme constaté dans l'étude quantitative, 70% des clientes souhaitent toujours recevoir des conseils de la part des vendeurs malgré l'abondance d'informations disponibles sur internet. De surcroît, 78% des personnes qui favorisent le point de vente physique plutôt que l'achat sur internet aiment recevoir de l'aide des vendeurs. Plus de la moitié des personnes interrogées considèrent le conseil sur-mesure comme étant indispensable. Le service fourni par les vendeurs en magasin reste un atout majeur du point de vente. En effet, les clientes aiment garder ce contact humain. D'ailleurs, la disponibilité des vendeurs en magasin est très importante ainsi que l'accueil que ces derniers réservent aux clientes. La personnalisation du conseil va permettre à LolaLiza d'accroître l'expérience de ses clientes et d'augmenter la qualité de son service.

Précédemment, nous avons également pu remarquer que la tablette est considérée comme un outil digital permettant d'accroître l'expérience, la fidélité mais aussi la considération des consommateurs.

L'ordre et la disposition des articles en magasin est un critère permettant d'améliorer l'expérience en magasin. En effet, une bonne organisation de la disposition des articles permet à la cliente d'être plus rapide. Il ressort des deux études de marché que l'ordre est un critère à prendre en compte puisque 82% des personnes interrogées estiment le désordre comme très irritant. La marque LolaLiza possède déjà des Visual Merchandisers qui sont responsables de l'organisation des points de vente. Pour améliorer cette organisation déjà bien établie, il est nécessaire de fluidifier d'avantage le parcours de la cliente en lui permettant soit d'être guidée par une vendeuse, soit de trouver de façon autonome les vêtements qu'elle recherche au sein du point de vente physique via une borne interactive.

12.3.4.1 Interface vendeurs

- Profil de la cliente avec son niveau de fidélité
- Disponibilité des stocks : stocks centraux et le stock des autres magasins
- Commande de produits hors textiles : produit de communication, matériels, ...
- Commande réalisée au nom de la cliente

12.3.5 Recommandation 11 : Amélioration de la vente en magasin

Ces recommandations sont destinées à améliorer la situation des vendeurs en leur permettant de se consacrer davantage à leurs clientes. Actuellement, les vendeurs de la marque travaillent en libre-service assisté ce qui signifie qu'elles viennent en aide aux clientes seulement si celles-ci sont demandeuses. L'objectif de la digitalisation est de transformer le rôle du vendeur en un rôle de conseiller. Le vendeur devra être à l'entière disponibilité des clientes. Pour digitaliser un

vendeur, il est important que celui-ci soit impliqué dans les évolutions misent en place afin de le fédérer dans son propre développement.

12.3.5.1 *La formation*

Comme nous l'avons constaté précédemment, la qualité du service offert en magasin fait partie des attentes du consommateur. C'est pourquoi, les vendeurs devront être formés à l'utilisation de la tablette mais également à l'acquisition d'une technique de vente irréprochable. La vendeuse devra connaître ses produits et être capable d'en proposer davantage tout en étant aidée par la tablette dans ses propositions. Il est important de tester l'utilisation des tablettes afin de s'assurer que celles-ci sont user friendly avant de les installer en magasin.

Le client attend 5 réactions particulières de la part de la marque lors de sa prestation de service. En premier lieu, le client attend de recevoir exactement ce qui lui a été promis. Deuxièmement, il souhaite recevoir de l'aide quand il en a besoin et le vendeur se doit de lui montrer de l'attention en faisant preuve d'empathie. Troisièmement, il est important que le vendeur agisse comme un expert car, comme dit précédemment, le client a la possibilité d'acquérir beaucoup d'informations sur internet par lui-même. Quatrièmement, l'aspect tangible de la vente reste primordial et donc la présence du point de vente physique est importante pour les clients qui apprécient de pouvoir se rendre sur place lorsqu'ils rencontrent un problème avec un article. (Bossuyt S., 2017) Ces 5 éléments constituent la base du service qui devra être fourni en magasin et qui sera amélioré par les outils digitaux. En effet, l'objectif de la digitalisation du point de vente est d'aller plus loin de manière à accroître le niveau de satisfaction des clientes.

La formation sera effectuée en deux parties. La première sera technique et portera sur l'utilisation des outils digitaux en magasin. Elle se déroulera sur place dans un des magasins digitalisés de la marque. La seconde partie mettra en lumière l'importance du contact avec la cliente ainsi que certaines techniques de vente simples mais qui peuvent faire la différence. Etant donné que l'objectif est l'amélioration du sentiment de la cliente et donc du service, les attitudes des vendeurs devront toutes être homogènes ce qui n'est pas le cas à l'heure actuelle.

12.3.6 **Recommandation 12 : Le paiement mobile**

Selon l'étude de marché quantitative, le paiement sans contact mobile, comme avec Apple Pay ou Android Pay, n'est accepté que par 22% des personnes interrogées et principalement par la tranche d'âge la plus jeune. Néanmoins, ce type de paiement est en pleine expansion. Nous avons pu constater que nos habitudes de consommation peuvent évoluer et changer très rapidement. Dans cette logique, le paiement sans contact, qui fait déjà partie du quotidien des américains, ne doit pas être mis de côté car il se pourrait qu'il fasse rapidement partie intégrante de nos habitudes.

Le paiement mobile, comme avec Paypal est accepté par 50% des personnes interrogées. Par ailleurs, durant mes études qualitatives, les clientes se situant dans le cœur de cible de la marque semblaient enthousiastes à l'idée d'utiliser le paiement mobile. L'étude quantitative démontre que 97% des personnes interviewées possèdent un smartphone. C'est pourquoi, la marque LolaLiza devra réitérer une étude de marché afin de connaître les potentiels nouveaux besoins concernant cette technologie. Pour l'instant, les clientes ne sont pas suffisamment intéressées que pour l'intégrer aux points de vente mais ceci pourrait très vite changer.

12.3.7 Recommandation 13 : Installation du digital en magasin

- A l'avant du magasin

A l'avant du magasin, les outils digitaux doivent être limités car comme vu précédemment cet espace doit être aéré et non oppressant. Cependant, un outil d'aide à la vente comme un écran pourrait se trouver dans cette zone afin que le consommateur soit averti des promotions ou des nouveautés.

- Le parcours dans le magasin

Durant le parcours de la cliente dans le magasin, des bornes interactives qui permettent de voir les collections et de consulter son profil seront disponibles. Il est important que les supports utilisés soient positionnés de façon adaptée au parcours de la cliente. En effet, cette dernière doit voir les outils et s'y intéresser.

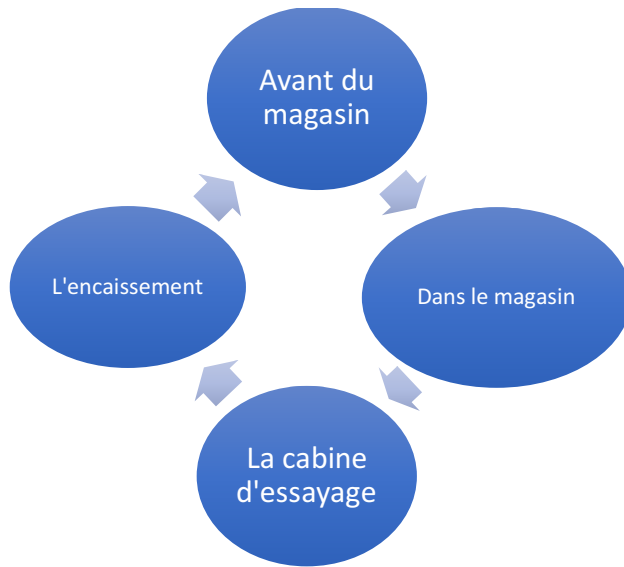
- La cabine d'essayage

Dans les cabines d'essayage on retrouve le conseil des vendeurs qui est réalisé à l'aide d'une tablette.

- La zone d'encaissement

Dans cette zone, interviennent le paiement ainsi que la fidélisation adaptée aux besoins de la cliente. La cliente a le choix entre une carte physique, une reconnaissance réalisée directement sur l'ordinateur ou une carte de fidélité sur smartphone.

Graphique : Installation du digital en magasin



13 Budgétisation et ROMI

Le Return On Marketing Investment prend en compte les bénéfices pouvant être réalisés grâce à l'intégration de technologies dans les points de vente physique. Cependant, d'autres investissements pourront être réalisés en termes de logistique mais ne sont pas repris dans ce budget. Le gestionnaire des stocks centraux perçoit l'intégration d'une stratégie omni canal comme une opportunité d'automatiser la chaîne de production et d'acquérir la technologie RFID. En outre, une personne responsable de la gestion des données devra également être engagée mais n'est pas prise en compte dans le ROMI.

13.1 Calcul du ROMI

Le return on marketing investment permet de quantifier le bénéfice pouvant être réalisé par l'entreprise si elle intègre, dans tous ses magasins de grande taille, les recommandations citées préalablement. D'une part, il prend en compte les investissements réalisés pour le projet. D'autre part, il intègre le gain de temps assimilé en magasin grâce aux outils digitaux, pouvant être restitué au conseil ainsi que la conversion supplémentaire des clientes réalisée grâce aux bornes. Comme les bénéfices réalisés sont basés sur des hypothèses, la mise en opposition d'une situation idéale et son contraire est importante. Un « best case » et un « worst case » seront réalisés. Vous pouvez trouver l'Excel de calcul sur Google Drive et le lien se trouve dans la bibliographie. (Excel Google Drive, 2017)

Tableau : Les informations de base

Taux de rotation en magasin	400 personnes/jour
Taux de conversion	20%
Personnes converties	80
Panier moyen	50€
Nombre de grands magasins	42
Nombre de vendeurs par grand magasin	4

Au départ, nous disposons de 6 informations de base qui sont reprises ci-dessus. Le taux de rotation en magasin est de 400 personnes par jour et correspond aux nombres de consommatrices qui se rendent dans un magasin. Ensuite, le taux de conversion, étant de 20%, représente le nombre de personnes qui achètent réellement. Dans ce cas de figure, on peut donc affirmer qu'en moyenne 80 des 400 personnes achètent quand elles se rendent en magasin. Le panier moyen correspond au montant en euro des achats d'une seule cliente quand elle se rend

en magasin. Enfin, comme cité précédemment, la digitalisation ne sera appliquée que dans les points de vente possédant une surface entre 300 et 600 mètres carrés et la marque compte 42 magasins de cette taille. Ces points de vente comportent tous en moyenne 4 vendeurs.

Tableau : Investissement total dans le point de vente physique

Géofencing/mois	249€		
Ecran	245€	Nombre d'écrans/magasin	2
Bornes + installations	1.390€ + 250€	Nombre d'écrans/magasin	2
Employé marketing	2.941€		
Etudiante	1.232,55€		
Cout total pour 1 mois/ 42 magasins	213.297€		

L'investissement total du premier mois revient à 213.297€. Ce budget prend en compte la licence de geofencing indoor de 249€ par mois ainsi que les deux écrans par magasin pour un total de 490€. (Proximi, 2017) (Digital Broker, 2017) De plus, chaque magasin sera équipé de deux bornes qui doivent être installées et le cout total correspond à 3.780€. (Digital Broker, 2017) Cependant, l'installation de 500€ pour les 2 bornes dépendra de l'infrastructure du magasin ainsi que des éventuels problèmes rencontrés par la suite avec les bornes. Un employé marketing/ communication débutant devra être engagé sous contrat à durée indéterminée afin de réaliser tous les éléments pour les supports digitaux en magasin et demandera un coût récurrent de 2941€. (Securex, 2017) Enfin, une étudiante par magasin sera formée pour expliquer aux clientes l'utilisation de la borne et ce pendant 2 mois.

Comme constaté lors de l'analyse réalisée, les outils digitaux ont un impact sur l'expérience des clientes en magasin. En outre, ils permettent aux vendeurs de ne plus devoir réaliser certaines tâches rébarbatives. Dans ce contexte, ces dernières gagnent donc du temps à consacrer aux clientes. Etant donné que les clientes de la marque aiment recevoir des conseils quand elles en ont besoin, ce temps supplémentaire va également accroître l'expérience positive de la cliente. Le conseil de la vendeuse sera amélioré à l'aide de la tablette lui permettant de devenir une experte dans son domaine.

Tableau : « best case » et « worst case »

Gain de temps pour le conseil

	Best case			Worst case		
	Situation actuelle	Futur gain	Gain en heure	Situation actuelle	Futur gain	Gain en heure
Horaire journalier	8,5			8,5		
Temps merchandising	31%	10%	0,85	31%	10%	0,85
Tâches administratives	5%	1%	0,085	5%	1%	0,085
Service : commande et stock	10%	5%	0,425	10%	2%	0,17
Gain de temps journalier / vendeuse			1,105			
Temps de conseil par personne		0,33 soit 20minutes			0,33 soit 20 minutes	
Personnes conseillées en plus/ mag		16,32 personnes			13,39 personnes	
Taux de conversion des nouveaux conseils		0,50 soit 50% des personnes conseillées			0,2 soit 20% de personnes converties	
Personnes converties en plus		8,16 personnes			2,5 personnes	

Impact des bornes sur la conversion

	Best case	Worst case
Consultation de bornes/ magasin	68	34
Taux de conversion supplémentaire via borne	20%	20%
Conversion supplémentaire via borne	13,6 personnes	6,8 personnes

Le nouveau taux de conversion

	Best case	Worst case
Nombre de personnes converties en plus et total Taux de rotation en magasin ⁴	25%	22%

Le « best case » développé dans le tableau ci-avant démontre l'opportunité pour l'entreprise LolaLiza d'effectuer les changements au sein de ses points de vente. Plus précisément et comme vu dans la partie consacrée à l'efficacité du point de vente, le temps journalier consacré au merchandising équivaut à 31% du temps total de travail. Grâce à l'installation de deux écrans digitaux, chaque magasin gagnera 10% de son temps soit 0,83 heure. Ensuite, l'interface de la vendeuse disponible sur chaque tablette lui permettra de commander rapidement et en un clic les fournitures dont elle a besoin pour son magasin. Une fois sa demande envoyée, la centrale de stockage la recevra immédiatement. Ce qui représente un gain de temps car la vendeuse ne doit plus réaliser de bon de commande ou contacter la centrale par téléphone. En temps normal, la partie administrative représente 5% du temps des vendeurs et celui-ci sera réduit de 1% grâce à cette interface. Un autre aspect permettant de gagner du temps est la partie du service en magasin consacrée aux commandes et stocks. En effet, les clientes auront un accès rapide à deux bornes qui leur permettront de commander les vêtements qu'elles désirent acheter. Dans cette logique, les vendeurs ne passeront plus 10% de leurs temps de service à cette activité mais bien 5%. Le gain de temps journalier total est estimé à 1,328 heure. Etant donné que l'objectif majeur est d'être plus disponible pour les clientes, ce gain de temps y sera donc consacré. Si on suppose que chaque vendeuse passe en moyenne 20 minutes avec une cliente, environ 16 personnes supplémentaires pourront être conseillées par magasin chaque jour. Par ailleurs, si on estime que les nouveaux conseils fournis permettront de convertir et donc de faire acheter

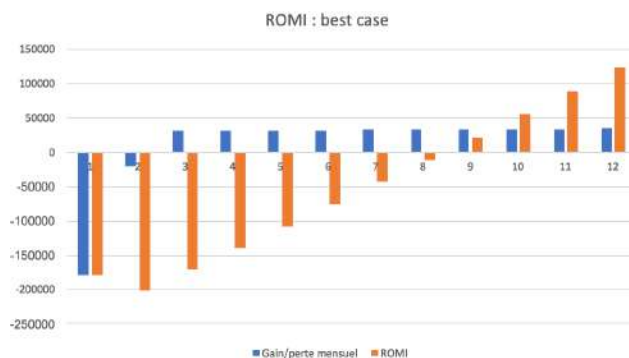
⁴ Le taux de rotation en magasin correspond au nombre de personnes qui se rendent dans un point de vente chaque jour.

la moitié des personnes qui en bénéficieraient, l'entreprise obtiendra 8 personnes converties en plus par magasin.

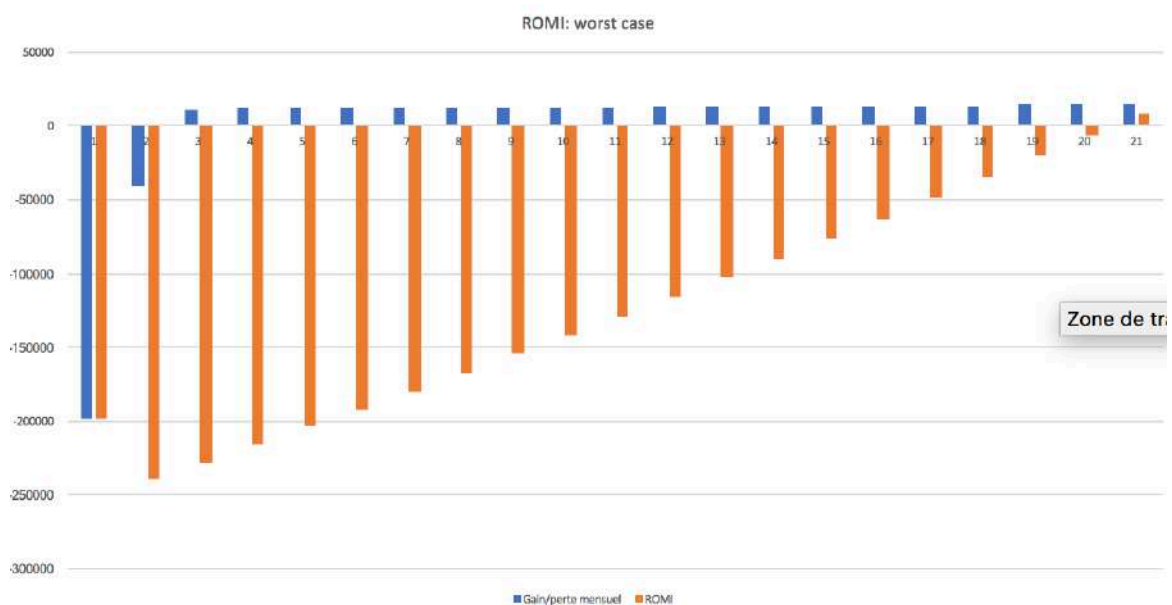
Concernant l'impact des bornes sur la conversion, si on suppose que sur 1 heure, 4 clientes peuvent l'utiliser, les consultations de bornes en magasin s'élève à 66,4. Ensuite, si on part du principe que le taux de conversion par borne est de 20%, 13 personnes supplémentaires par magasin réaliseront des achats.

Comme nous l'avons remarqué au début de ce chapitre, le taux de conversion initial était de 20%. Grâce à l'intégration de supports digitaux en magasin, le nouveau taux de conversion atteindrait 25%.

Graphique : Le Return On Marketing Investment (best case)



Graphique : Le Return On Marketing Investment (worst case)



Le tableau cash flow représente divers éléments utiles pour le calcul du ROMI. (Voir ANNEXE 31 : Calcul complet du ROMI : best case) Ce dernier est établi sur 12 mois et ne prend pas en compte les pics potentiels de consommation qui pourraient avoir lieu durant les soldes ou encore les périodes plus creuses. Le coût mensuel est plus élevé le premier mois car il intègre l'investissement des supports digitaux. De plus, les deux premiers mois, le salaire de l'étudiante présente dans chaque magasin est pris en compte. Ensuite, le temps gagné en service permet de conseiller 478 personnes supplémentaires. Au total, les ventes supplémentaires s'élèvent à 828.672€ le premier mois grâce à l'accroissement du taux de conversion. Finalement, le calcul de la marge d'exploitation pour 2015 et 2016 permet d'obtenir le résultat d'exploitation supplémentaire de l'augmentation des ventes. Afin d'établir le ROMI, il est nécessaire de connaître l'évolution des gains et pertes qui sont calculées sur base du résultat d'exploitation et des coûts. Le ROMI démontre que l'entreprise réalisera du bénéfice sur cet investissement à partir du 10^{ème} mois ou du 22^{ème} mois dans le pire des cas.

14 Conclusion

Ce mémoire a permis de démontrer que l'univers du fast fashion retail est en pleine évolution. Les entreprises doivent continuellement s'adapter aux souhaits des consommateurs. Ces derniers sont hyper-connectés et attendent de recevoir un service irréprochable. En outre, ils sont constamment pressés et donc moins patients. Dans ce contexte, les entreprises qui veulent survivre sont obligées de se réinventer sans cesse afin de fournir une expérience supérieure aux clients sinon ces derniers n'hésiteront pas à se diriger vers les concurrents. Ce niveau d'expérience supérieur peut être atteint grâce aux technologies de l'information et de la communication installées en magasin. L'objectif de ce mémoire est de réaliser des recommandations permettant à la marque LolaLiza d'intégrer le digital dans ses points de vente et de développer une stratégie omni canal en fonction des souhaits de ses clientes. L'omni canal permet aux marques de faire disparaître les barrières entre le monde virtuel et réel afin d'offrir une expérience d'achat harmonieuse.

« 67% des personnes qui sont rentrées dans un magasin connecté estiment que l'utilisation d'outils digitaux pourrait accroître leur fidélité et 93% affirment que les dispositifs ont influencé leurs décisions d'achat. »

14.1 La situation de LolaLiza

Une des forces de la marque LolaLiza dans le lancement de ce projet est qu'elle détient divers points de vente physiques situés à des endroits stratégiques. Ce constat met l'accent sur l'importance pour cette enseigne de développer une nouvelle stratégie digitale dans ses magasins afin d'éviter la fermeture de certains d'entre eux. Un autre atout de la marque est qu'elle possède un site internet ainsi qu'une application mobile qui tous deux donnent accès à un profil unique. De ce fait, LolaLiza peut utiliser ce même profil de la cliente au sein de ses points de vente sur les outils digitaux qui seront mis à disposition des clientes. De plus, la marque respecte déjà une cohérence entre les prix proposés en magasin et sur internet. Cependant, des articles tests sont présents sur internet mais pas en magasin ce qui est contraire à la logique omni canal. La digitalisation des magasins sous-entend un rapprochement du vendeur et de la cliente. En effet, un objectif majeur de cette marque est d'entretenir une relation de proximité avec ses clientes en leurs fournissant un conseil plus précis et adapté. Cependant, les clientes qui préféreraient profiter des avantages du digital seules pourront également le faire.

Les activités de la marque LolaLiza sont intégrées verticalement dans l'entreprise. Ceci simplifie la mise en place d'une stratégie omni canal. En effet, pour effectuer les changements la marque devra faire passer ses indications en interne. Dans le cas contraire, la marque aurait dû convaincre les intervenants externes de suivre ses recommandations.

Un autre aspect important est que les vendeurs dans les magasins de la marque ne reçoivent pas de formation de vente. Dans cette logique, la cliente peut recevoir de très bons conseils comme de plus mauvais. Ce constat est problématique pour une marque comme LolaLiza car l'amélioration de l'expérience de la cliente passe par un conseil de qualité voire d'expert. En effet, à l'heure actuelle les consommateurs peuvent trouver de multiples informations par eux-mêmes sur internet. C'est pour cette raison que les vendeurs en magasin doivent fournir des informations qui sortent de l'ordinaire.

La situation financière de LolaLiza est propice au lancement du projet car l'entreprise réalise un bénéfice largement suffisant chaque année pour couvrir les frais y étant liés. Par ailleurs, la situation de trésorerie nette laisse entrevoir que des flux sont disponibles pour les dettes à échéance. La gestion des stocks de la marque est déjà performante mais pourrait encore se voir améliorée dans le cadre d'une intégration omni canal. Aujourd'hui, les clientes de la marque reçoivent leurs commandes 2 jours après les avoir réalisées.

Le marché sur lequel se situe LolaLiza est déjà bien avancé en termes d'intégration de stratégie omni canal. En effet, comparé à ses concurrents directs, JBC, Promod et Bel&Bo, la marque LolaLiza est à la traîne et doit réaliser des modifications rapidement. L'analyse de la maturité digitale des 4 concurrents a permis de mettre l'accent sur le fait que LolaLiza est la marque la moins avancée au niveau de sa digitalisation. En effet, ces 3 marques ont déjà digitalisé leurs points de vente et orienté leur stratégie vers l'omni canal.

14.2 Les clientes de LolaLiza

Les clientes de la marque LolaLiza représentent une cible large entre 6 et 65 ans, il est donc plus compliqué de trouver une solution qui réponde à toutes les envies car en fonction des tranches d'âge les attentes divergent. Le cœur de cible de la marque est représenté par les femmes entre 35 et 50 ans. Ces dernières sont tout à fait enclines à utiliser internet ainsi que des outils digitaux. D'ailleurs, l'utilisation du smartphone en magasin fait partie de leurs habitudes. Globalement, les études de marché révèlent que les clientes favorisent davantage le point de vente physique au e-shop. Le conseil des vendeurs que l'on peut y trouver est également une plus-value que la marque peut améliorer pour augmenter la satisfaction de ses clientes. En outre, le service de qualité en magasin fait partie des valeurs de la marque. Les études ont démontré que les clientes aimeraient recevoir des conseils personnalisés en fonction de la morphologie et des leurs achats antérieurs. Cependant, certaines d'entre elles ne souhaitent pas être conseillées si elles n'en ont pas réellement besoin. En effet, nous pouvons constater que notre société est de plus en plus individualiste.

L'étude quantitative démontre que les clientes ne sont pas encore prêtes à utiliser le paiement sans contact mais bien les tablettes et les bornes. Ces outils digitaux permettent sans aucun doute d'accroître la satisfaction des clientes. Un autre critère prépondérant pour les clientes est

le choix disponible en magasin et la capacité de commander des vêtements qui n'y sont pas disponible. Les études de marchés démontrent également que les clientes ne sont pas satisfaites de la carte de fidélité et des avantages qui en découlent. Par ailleurs, elles possèdent trop de cartes physiques et aimeraient que le système soit simplifié.

Les observations détaillées ci-avant mettent l'accent sur les besoins et attentes des clientes de la marque et émanent des études qualitative et quantitative. Le projet final qui sera approfondi ci-dessous a été réalisé sur base de ces constatations.

14.3 Le projet final

14.3.1 Les outils digitaux en magasin

L'objectif majeur du projet est de proposer un parcours d'achat unifié aux clientes à travers internet et les points de vente de la marque. En effet, la vente disponible sur internet possède ses avantages et inconvénients tout comme la vente en magasin. C'est pourquoi il est important de donner la possibilité aux consommateurs de faire leurs achats sur les deux canaux en proposant des offres semblables. Les études révèlent que 90% des personnes interrogées pratique le web to store et le showrooming ce qui prouve la complémentarité de l'online et l'offline.

Après avoir analysé les désirs des clientes de la marque, plusieurs recommandations sont apparues concernant l'intégration du digital en magasin. Premièrement, certaines clientes aiment le contact des vendeurs ainsi que leurs conseils. Cette constatation nous amène à inclure des tablettes pour les vendeurs en magasin afin que ces derniers puissent trouver des informations précises et adaptées à fournir. Ces informations peuvent être obtenues grâce au profil unique de la cliente qui est accessible sur tous les supports (applications, site internet, bornes et tablettes). Ce profil unique comprend les données sur la morphologie de la personne ainsi que ses achats antérieurs. En outre, une fois que les clientes auront pris l'habitude d'utiliser ce profil couramment, la marque sera capable de réaliser un classement des clientes en fonction de leurs achats. Ce classement aboutira à la création d'une communauté fermée de fans. Etant donné que le choix en magasin est un critère apprécié, les clientes pourront accéder, sur leur profil unique, à des modèles de vêtements déclinés dans différentes couleurs non disponibles en magasin. Par ailleurs, le profil unique est également rattaché à une carte de fidélité qui prend en compte les achats réalisés en ligne et dans le point de vente physique. Un autre atout de cette tablette est qu'elle possède une interface dédiée aux vendeurs qui peuvent y réaliser leurs commandes de matériaux hors textile. Cette fonctionnalité leur permet de gagner du temps à consacrer aux clientes. Enfin, les vendeurs pourront réaliser des commandes via leurs tablettes pour les clientes et ces dernières auront la possibilité de payer directement à la caisse si elles le désirent.

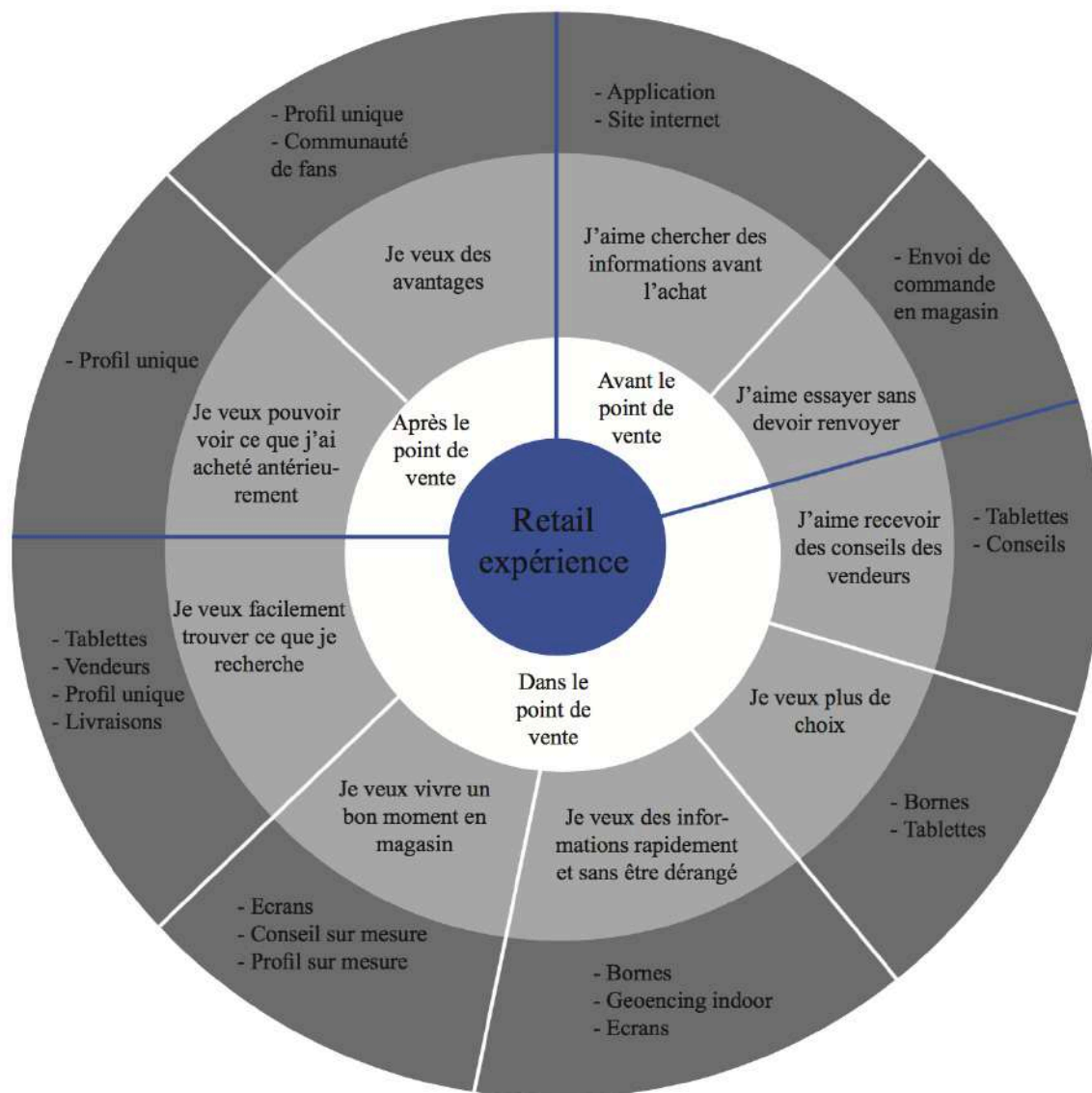
Conclusion

Deuxièmement, certaines clientes préfèrent réaliser leurs achats seules. C'est pourquoi, la borne interactive, qui permet également de retrouver le profil unique, est accessible en magasin. Ce support permet de visualiser les collections de façon autonome sur un écran mais également de réaliser une commande. D'une part, cet outil digital permet au vendeur de consacrer son temps de conseil aux personnes qui en ont réellement besoin. D'autre part, il accroît l'expérience des clientes qui ne veulent pas être dérangées par un vendeur quand elles font leurs courses ou qui préfèrent simplement se débrouiller seules. La borne permet à la marque d'atteindre un niveau de conversion supérieur de sa clientèle.

Troisièmement, deux écrans par points de vente seront installés car ils permettent de rendre l'image de la marque plus jeune et attractive. Un autre avantage de l'écran est qu'il réduit le temps que les vendeurs passent à installer des supports de communication. A nouveau, ce temps sera consacré au conseil des clientes. De plus, comme vu précédemment, beaucoup de clientes utilisent leurs smartphones en magasin. C'est pourquoi, l'utilisation de la géolocalisation indoor est une technique recommandée car elle habilite la marque à communiquer de façon originale avec ses clientes au sein de ses magasins et seulement si ces dernières le souhaitent.

L'utilisation de ces outils digitaux permet d'accroître l'expérience du consommateur et donc de le rendre de plus en plus fidèle. La fidélité du client dans ce secteur est difficile à obtenir étant donné qu'il a le choix entre différentes marques et qu'il peut se rendre chez l'une ou l'autre sans contraintes. Dans cette logique, plus le client sera fidèle et plus la marque sera à même à réaliser du rendement. La création d'une relation de proximité entre la marque et le client va permettre d'accroître la fidélité de celui-ci.

Schéma : Récapitulatif des recommandations



(Paul A., 2017)

Le schéma ci-dessus représente les recommandations, dans le cercle gris foncé, établies en fonction des souhaits des clientes de la marque LolaLiza, qui se trouvent dans le cercle gris clair. Les attentes des clientes sont mises en lien avec le parcours d'achat.

14.3.2 Gestion des données en entreprise

Outre les outils digitaux, l'intégration d'une stratégie omni canal demande de déployer un nouveau système de gestion des données. Dans ce cadre, l'entreprise devra accorder une attention particulière à la réglementation GDPR qui sera d'application en 2018. Cette réglementation permet de protéger davantage la vie privée des consommateurs. De plus, le

profil unique de la cliente demande une centralisation des données provenant de tous les supports digitaux qui peut être réalisée grâce au MDM (Master Data Management) ainsi qu'une gestion spécifique des données produits PIM (Product Information Management) et des données clients CRM (Customer Relationship Management). Le noyau de ce projet reste certainement la gestion des données online qui donnent accès à des informations importantes sur les clientes de la marque. Aujourd'hui les données en entreprise représentent une mine d'or et supportent le développement de nouveaux services innovants offerts aux clientes comme la personnalisation des conseils.

Etant donné que la thématique du mémoire est centrée sur la digitalisation du point de vente physique d'un point de vue marketing, mes recherches concernant la gestion des données informatiques ne sont pas poussées. Cependant, la business intelligence fait partie de ce type de projet c'est pourquoi elle y est tout de même abordée.

14.3.3 Gestion des stocks

Le lancement d'une stratégie omni canal demande à l'entreprise d'être capable de répondre aux attentes des clientes en termes de livraisons et retours de commandes. Elles souhaitent pouvoir commander des articles de partout et les faire livrer où elles veulent. A l'heure actuelle, LolaLiza ne permet pas encore à ses clientes de commander depuis un point de vente et de voir les articles disponibles dans un autre. L'intégration de ces options demandera à l'entreprise de changer la gestion de ses stocks. En effet, aujourd'hui la préparation des commandes est réalisée de façon manuelle mais à terme elle sera considérée comme obsolète. D'après le responsable de la gestion des stocks, une automatisation des stocks serait une opportunité pour l'entreprise tout comme l'intégration de la technologie RFID permettant de connaître directement l'emplacement des articles dans les différents points de vente. Cependant, à l'heure actuelle, la marque n'est pas encore prête à lancer une automatisation de ses stocks.

La gestion des stocks fait partie de la thématique de ce mémoire mais n'y est pas abordée en détails. En effet, ce mémoire se concentre majoritairement sur l'aspect marketing et ne fait qu'aborder la thématique de la logistique.

14.3.4 Vision prospective

Le retour sur investissement a permis de mettre l'accent sur l'importance pour la marque LolaLiza d'implémenter des transformations dans ses points de vente. En effet, le ROMI démontre que l'entreprise réalisera du bénéfice sur ce projet à partir du 10^{ème} mois ou du 22^{ème} mois dans le pire des cas. Cependant, il est important de noter que le retour sur investissement est réalisé sur base d'hypothèses. De plus, certains coûts liés la logistique et à la gestion des données ne sont pas pris en compte dans le calcul.

Conclusion

Au terme de ce mémoire, nous pouvons constater l'importance pour la marque LolaLiza de se diriger vers une stratégie de digitalisation de ses points de ventes. En effet, l'entreprise à toutes les cartes en main pour réussir même si le retour sur investissement n'a pas lieu durant la première année.

1 5Bibliographie

Abela-Lichttner A. (2016). Le commerce unifié : nouveau Graal des retailers. Ecommercemag : le media du cross canal, 1 (63), 22-26.

Allain M-L., Chambolle C. (2003). Economie de la distribution. La découverte. France.

Baelden T. (2017). Le digital chez LolaLiza. (siège de LolaLiza). Bruxelles

Banque Carrefour de la législation, (2016). Loi relative à la protection de la vie privée à l'égard des traitements de données à caractère personnel. Récupéré le 15 mai 2017 de : http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/loi_a.pl?language=fr&caller=list&cn=1992120832&la=f&fromtab=loi&sql=dt=%27loi%27&tri=dd+as+rank&rech=1&numero=1

Barthelot B. (2017). Définition M-commerce. Récupéré le 21 juin 2017 de : <https://www.definitions-marketing.com/definition/m-commerce/>

Barthelot B. (2017). Définition, CRM onboarding. Récupéré le 19 mai 2017 de : <https://www.definitions-marketing.com/definition/crm-onboarding/>

Beaudet D. (2017) La technologie RFID en quelques lignes. Récupéré le 25 juillet 2017 de : <http://www.faq-logistique.com/GCL-Logiguide-Vol08Num08-RFID-Chaine-Logistique.htm>

Be-insider. (24 mai 2012). Balanced scorecard defined. Récupéré le 28 juin 2017 de : <http://bi-insider.com/business-intelligence/balanced-scorecard-defined/>

Belga (24 septembre 2015) Voici ce que dépense en moyenne un ménage belge par an. Récupéré le 10 mai 2017 de : <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/voici-ce-que-depense-en-moyenne-un-menage-belge-par-an-5603f52e3570b0f19edc2e24>

Bernard C. (2012). Economie : Le e-commerce est-il vraiment bon pour l'environnement ? récupéré le 12 mars 2017 de : <http://www.slate.fr/story/66127/le-e-commerce-bon-pour-environnement>

Blueway (2017). Omniprésence des données : comment choisir entre MDM et PIM ? Récupéré le 25 juillet 2017 de : <http://www.blueway.fr/mdm-pim-les-differences/>

BnB (2015-2016). Comptes annuels de LolaLiza : BLUE STORES. Récupéré le 22 juillet de : <https://cri.nbb.be/bc9/web/catalog?execution=e1s2#>

Bibliographie

Bossuyt S. (2016). Customer management. (Cours ICHEC). Bruxelles

Business dictionary. Digitalization. Récupéré le 21 mars 2017 de : <http://www.businessdictionary.com/definition/digitalization.html>

Buttle F. (2009) Customer relationship management. Hungary. Elsevier Ltd.

Cabazon S. (2014-2015) Internet marketing. Paris. Elenbi.

Cathala A-S. (1 février 2017). La croissance d'H&M doit passer par internet. Récupéré le 27 juin 2017 de : <http://www.lefigaro.fr/societes/2017/02/01/20005-20170201ARTFIG00012-la-croissance-d-hampm-doit-passer-par-internet.php>

Cathy A. (2017). Etude de l'efficacité des points de vente. (Magasin de LolaLiza). Wavre

Chaffey D. (2 décembre 2016). Introducing RACE : A practical framework to improve your digital marketing. Récupéré le 4 août 2017 de : <http://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/race-a-practical-framework-to-improve-your-digital-marketing/>

Code QR, Définition des flashcodes et présentation. Récupéré le 18 juin 2017 de : <http://www.code-qr.net/definition.php>

Comeos (2016), Enquête e-commerce Belgium 2016. Récupéré le 7 mai 2017 de : www.comeos.be

Commission européenne. (2017). Payment services : the European Commission is working to create an efficient and integrated market for payment services in the EU. Récupéré le 8 mars 2017 de : https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/consumer-finance-and-payments/payment-services/payment-services_en

Coomans E. (2016). Mission, vision et stratégie globale de LolaLiza. (Présentation 2016). Bruxelles, siège de LolaLiza

Cornet H. (17 décembre 2015). La marque de vêtement la plus populaire sur les réseaux sociaux est ... Récupéré le 11 juillet 2017 de : <http://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/primark-devance-zara-et-hm-comme-marque-de-vetements-la-plus-populaire-sur-les-reseaux-sociaux-937803.html>

Davenport T. (2014) Stratégie Big Data. France. Pearson.

Bibliographie

Degraeve S., Talarico M., (29 août 2016). Internet mobile : les opérateurs s'adaptent. (Emission diffusée à la télévision et sur le web). Récupérée le 25 mai 2017 de : <http://www.rtl.be/info/video/546820.aspx>

De Grand Ry B. (2016). Comptes annuels en euro. [Document]. Bruxelles. LolaLiza.

Degraux X. (2015). Belgique : 7 nouvelles statistiques pour comprendre le trafic internet. Récupéré le 9 mars 2017 de : <http://www.xavierdegraux.be/belgique-7-nouvelles-statistiques-pour-comprendre-le-traffic-internet>

Delhez D. (2017). La technologie NFC. (Siège Selinko). Louvain-la-Neuve.

Deslandres L. (2015) Management de l'expérience client. Pearson.

Dewintre H. (7 novembre 2014). Primark menace t'il H&M et Zara ? Récupéré le 11 juillet 2017 de : <https://fashionunited.be/fr/actualite/mode/primark-menace-til-hm-et-zara/201411078578>

Digimedia (2017). Où se situent les sociétés belges en matière d'adoption numérique ? Récupéré le 17 mai 2017 de : <https://www.digimedia.be/News/fr/20787/ou-se-situent-les-societes-belges-en-matiere-d-adoption-numerique.html>

Digimedia. (18 septembre 2014). Le M-commerce belge estimé à plus de 213 millions d'euro en 2014. Récupéré le 21 juin 2017 de : <https://www.digimedia.be/search/?lng=fr&search=m-commerce>

Digital-Broker (2017). PLVbroker digital. Récupéré le 30 juillet 2017 de : <https://www.digital-broker.com/borne-tactile/pupitre-tactile-22-detail.html?Itemid=180>

Dubessy F. (25 avril 2017). Decathlon lance la cabine connectée à Marseille. Récupéré le 15 juin 2017 de : http://www.econostrum.info/Decathlon-lance-la-cabine-connectee-a-Marseille_a23119.html

Ducrocq C. (2014) La distribution. France. Pearson.

Durox S., (2012). QR code : sésame d'un nouveau marketing en point de vente ? Récupéré le 18 juin 2017 de : <http://www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/QR-code-sesame-d-un-nouveau-marketing-en-point-de-vente--44578-1.htm#ju2VYiBV68ltq04l.97>

Droit-finances. (juin 2017). Affichages des prix : les règles et obligations. Récupéré le 27 juin 2017 de : <http://droit-finances.commentcamarche.net/faq/3366-affichage-des-prix-les-regles-et-obligations>

Bibliographie

Druguet V, Vallet J-B., (2015). Le commerce connecté : comment le digital révolutionne le point de vente. Eyrolles. France.

E-commercemag, (2016). Stratégie cross canal des commerçants : spécial top 100. Ecommercemag : le media du cross canal, 1 (62), 34-35.

E-commercemag, (2017). 16 start-up innovantes à découvrir. E-commercemag : le média du cross canal, 1 (65), 28-30.

Economie Fgov (5 juillet 2016). Baromètres de la société de l'information. Récupéré le 4 août 2017 de : http://economie.fgov.be/fr/binaries/Presentation-Barometre-TIC-2016_tcm326-279070.pdf

Ejzryn A. (2017). E-business. (Cours ICHEC). Bruxelles

Elodie (2016) Pourquoi la gamification séduit-elle tant ? Récupéré le 19 mai 2017 de : <http://www.culturecrossmedia.com/pourquoi-la-gamification-seduit-elle-tant/>

E-marketing (1 juillet 2016). Fiche 02 : La matrice d'Ansoff. Récupéré le 4 août 2017 de : <http://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/matrice-Ansoff-306816.htm#VA9gpZ0YsISDygyR.97>

Ethical fashion forum, Fast fashion, « value fashion ». Récupéré le 29 mai 2017 de : <http://www.ethicalfashionforum.com/the-issues/fast-fashion-cheap-fashion>

Fernandez J. (2016). Digital marketing. (cours ICHEC). Bruxelles

Forrester, (2016). The digital maturity model 4.0. Récupéré le 20 juin 2017 de : <https://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s%20Digital%20Maturity%20Model%204.0.pdf>

Ghislain G. (2017). Etude sur la logistique. (centre de stockage LolaLiza). Wavre

Gill M. et Vanboskirk S. (22 janvier 2016). The digital maturity model 4.0. Récupéré le 17 mai 2017 de : <https://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s%20Digital%20Maturity%20Model%204.0.pdf>

Godart N. (2 février 2017). Le plan de H&M pour vous séduire sur le net. Récupéré le 7 août 2017 de : <http://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/le-plan-de-hm-pour-vous-seduire-sur-le-web-1095009.html>

Bibliographie

- Gundermann F. (16 juin 2015). La vitrine digitale, un dispositif numérique au centre de la digitalisation de votre point de vente. Récupéré le 15 juin 2017 de : <https://www.digilor.fr/la-vitrine-digitale-un-dispositif-numerique-au-centre-de-la-digitalisation-de-votre-point-de-vente/>
- H&M Group. (30 mars 2017). H&M AB three-month report. Récupéré le 27 juin 2017 de : <https://about.hm.com/en/media/news/financial-reports/2017/3/2508403.html>
- Heinberg R. (2011) The end of growth: adapting to our new economic reality. New Society Publishing (US)
- IWEPS (2016). Degré de densité de la population des communes belges en 2011. Récupéré le 31 juillet 2017 de : <http://www.iweps.be/indicateur-statistique/degre-de-densite-de-population-communes-belges-methode-dg-regio/>
- Jais M. (avril 2016). Génération Y vs génération X : comment vous adapter à leurs habitudes d'achats ? Récupéré le 30 juin 2017 de : <https://www.tapbuy.io/fr/blog/generation-y-vs-generation-x-comment-vous-adapter-leurs-habitudes-d-achat/>
- Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regner P. (2014) Exploring strategy. Pearson education limited. London.
- Kumar V., Reinartz W. (2012). Customer relationship management. Springer. Londres.
- Lazar M. (11 janvier 2016). Retailers : People want easier e-commerce returns. Récupéré le 6 août 2017 de : http://www.huffingtonpost.com/michael-lazar/retailers-people-want-eas_b_12759542.html
- Lach R. (19 octobre 2016). JBC lance le premier spot publicitaire interactif de Belgique. Récupéré le 20 juillet 2017 de : <http://geeko.lesoir.be/2016/10/19/jbc-lance-le-premier-spot-publicitaire-interactif-de-belgique/>
- Larousse (2017). Le petit Larousse illustré 2017. Récupéré le 23 février de : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/individualisme/42661>
- Leclerc M. (31 janvier 2017). Des points de vente sans artifices mais avec des services. Récupéré le 27 juin 2017 de : <http://www.lsa-conso.fr/des-points-de-vente-sans-artifices-mais-avec-des-services,253518>
- Lermitte C. (14 septembre 2016). Frederic Lefebvre (Promod) : « Nous voulons implémenter le digital sur l'ensemble du parc ». Récupéré le 20 juillet 2017 de : <https://www.lsa->

conso.fr/frederic-lefebvre-promod-nous-voulons-implementer-le-digital-sur-l-ensemble-du-parc,244410

Machin E. (2016) What is earned, owned & paid media? The difference explained. Récupéré le 5 août 2017 de: <https://www.titan-seo.com/newsarticles/trifecta.html>.

Maillet F. (17 juin 2014). Promod lance Fitizzy, sa nouvelle arme de commerce en ligne. Récupéré le 20 juillet 2017 de : <https://www.lsa-conso.fr/promod-lance-fitizzy-sa-nouvelle-arme-de-commerce-en-ligne,177705>

Manager Go (28 novembre 2016). Mettez en œuvre les 8 étapes du changement de Kotter. Récupéré le 7 août 2017 de : <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/8-etapes-du-changement-de-kotter.htm>

Marius, S., (2016). La sécurité des paiements une lutte concurrentielles : enquête. Ecommercemag : le media du cross canal, 1 (64), 50-54.

Mc Kinsey, (10 mars 2017). Most purchases are made while shopping around, not from loyalty. Récupéré le 17 mai 2017 de : <http://www.marketingcharts.com/traditional/most-purchases-are-made-while-shopping-around-not-from-loyalty-75305/>

Moumni A. (2015). Mobiliteatime 3- retailXperience. Récupéré le 21 mars 2017 de : <https://fr.slideshare.net/userADgents/mobiliteatime-3-retailxperience>

Paul A. (2017). Calcul du Return On Marketing Investment. Récupéré le 2 août 2017 de : <https://drive.google.com/drive/folders/0B0QDB1RcM3OfbzdWQzdqSWJhUjg>

Paul A. (2017). Les analyses de l'étude quantitative. Récupéré le 10 juillet 2017 de : <https://drive.google.com/open?id=0B0QDB1RcM3OfWko4NjJrcVI3a2s>

Paul A. (2017). Excel des réponses à l'étude quantitative. Récupéré le 10 juillet 2017 de : <https://drive.google.com/open?id=0B0QDB1RcM3OfbTl6RHlhTlFJWtQ>

Proximi.io (2017). Proximity platform. Récupéré le 30 juillet 2017 de : <https://proximi.io/pricing/>

Quagliana F. (12 juin 2013). Le business model durable dans l'industrie du textile habillement. Récupéré le 22 juin 2017 de : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/23-xxieme-conference-de-l-aims/communications/2946-le-business-model-durable-dans-l-industrie-du-textile-habillement/download>

Bibliographie

- Rédaction lifestyle (9 mai 2016). Une collection JBC recyclable jusqu'à la dernière fibre. Récupéré le 20 juillet 2017 de : <http://www.lalibre.be/lifestyle/mode/une-collection-jbc-recyclable-jusqu-a-la-derniere-fibre-571e2df335708ea2d4e1d790>
- Renard I., (2016). La GDPR adoptée le 14 avril 2016. Récupéré le 15 mai 2017 de : <http://www.irenard-avocat.com/fr/actualites/id-106-la-GDPR-reglement-europeen-de-protection-des-donnees-personnelles-adoptee-le-14-avril-2016>
- Roda, J. (2016). Tati : innover, simplifier, fluidifier ! Ecommercemag : le media du cross canal, 1 (60), 36-37.
- Rouge N. (2012). Cours d'étude de marché. (Cours EPHEC). Louvain-la-Neuve.
- Sauvenay G. (2017). Etude de l'efficacité des points de vente. (siège de LolaLiza). Bruxelles
- Securex (2017). Calcul de coût salarial de votre premier collaborateur. Récupéré le 31 juillet 2017 de : <http://www.securexapp.be/sme-start/fr/cout-salarial>
- Selinko (novembre 2016). Management présentation. [Document]. Louvain-la-Neuve. Selinko.
- Selmouni M. (2017). Etude de marché quantitative. (cours ICHEC). Bruxelles
- Soprabanking. (2010). DPS2 : douce évolution ou rupture ? , récupéré le 8 mars 2017 de : <http://www.soprabanking.com/docs/librariesprovider17/sopra-banking-software/downloads/dsp2---douce-evolution-ou-rupturef196a394e93c64d785faff0000851219.pdf?sfvrsn=0>
- SPF économie. Agenda économique pour l'Europe. Récupéré le 21 juin 2017 de : http://economie.fgov.be/fr/consommateurs/Internet/Agenda_numerique/
- SPF économie. Les technologies de l'information et de la communication en Belgique. Récupéré le 21 juin 2017 de : http://economie.fgov.be/fr/consommateurs/Internet/ICT_en_Belgique/
- Statbel. (2016). Baromètre de la société de l'information. Récupéré le 9 mars de : http://statbel.fgov.be/fr/binaries/Barometre_de_la_societe_de_l_information_2016_tcm326-278973.pdf
- Statbel (2013). Structure de la population selon l'âge et le sexe: pyramide des âges. Récupéré le 23 février 2017 de : <http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/population/structure/agesexe/pyramide/>

Bibliographie

Tag product. Page d'information sur le RFID et le NFC. Récupéré le 27 juin 2017 de : <http://www.tagproduct.com/difference-rfid-nfc.htm>

Survey Monkey (2017). Calculatrice de taille de l'échantillon. Récupéré le 6 août 2017 de : <https://fr.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

Van Belleghem S. (2012) The conversation company : boost your business through culture, people and social media. Croydon. CPI Group (UK)

Van Belleghem S. (14 octobre 2014) From self-service to self-control to automation. Récupéré le 5 mai 17 de : <http://stevenvanbelleghem.com/blog/from-self-service-to-self-control-to-automation>

Van Damme D. (2 août 2016). Une boutique web pour renforcer l'expérience en magasin. Récupéré le 20 juillet 2017 de : http://datanews.levif.be/ict/actualite/une-boutique-web-pour-renforcer-l-experience-en-magasin/article-normal-532069.html?utm_content=buffera4e31&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer

Van Den Berghe T. (2017). E-business. (Cours ICHEC). Bruxelles.

Van Ossel G. (2014) Omni canal dans le retail : la réponse à l'e-commerce. Bruxelles. Edition Racine.

Verset J-C. (2016). Le paiement mobile : pourquoi les 12 prochains mois vont modifier nos habitudes d'achat. Récupéré le 14 juin 2017 de : https://www.rtbef.be/info/economie/detail_le-paiement-mobile-pourquoi-les-12-prochains-mois-vont-modifier-nos-habitudes-d-achat?id=9203707

Vijayan J. (2016). 6 ways to prepare for the EU's GDPR. Récupéré le 15 mai 2017 de: <http://www.darkreading.com/cloud/6-ways-to-prepare-for-the-eus-gdpr/d/d-id/1327068>

Woolastion V. (2015). The end of fitting room queues? Smart mirrors let you virtually try on clothes and order drinks. Récupéré le 15 juin 2017 de : <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2906563/The-end-fitting-room-queues-Smart-mirrors-lets-virtually-try-clothes-order-drinks.html>