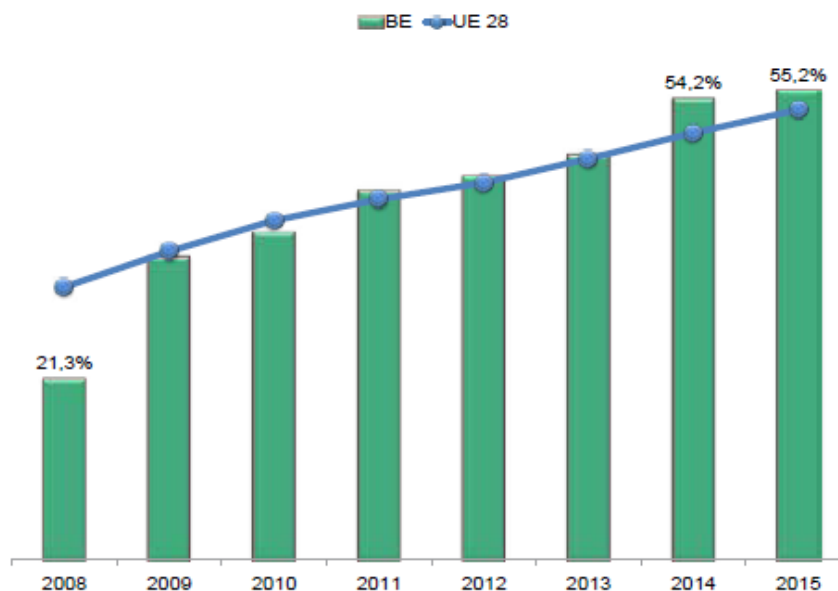


ANNEXES

Annexe 1 : Graphique des individus ayant commandé en ligne au cours des douze derniers mois (2008-2015) en Belgique et dans l'Union Européenne.



Source : SPF Économie, P. M.E., Classes moyennes et Énergie. (2016). Baromètre de la société de l'information. En ligne

http://economie.fgov.be/fr/binaries/Barometre_de_la_societe_de_l_information_2016_tcm326-278973.pdf

Annexe 2 : Tableau des individus ayant commandé en ligne au cours des douze derniers mois, Belgique, 2015 (en % du total de chaque groupe)

Revenu	1 ^{er} quartile	2 ^e quartile	3 ^e quartile	4 ^e quartile
Individus	28,1	40,2	55,6	75,6
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
Education formelle	Niveau faible	Niveau moyen	Niveau élevé	
Individus	33,2	54,9	77,9	
Femmes	30,5	53,4	75,9	
Hommes	35,8	56,2	80,4	

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

SPF Économie, P. M.E., Classes moyennes et Énergie. (2016). Baromètre de la société de l'information. En ligne

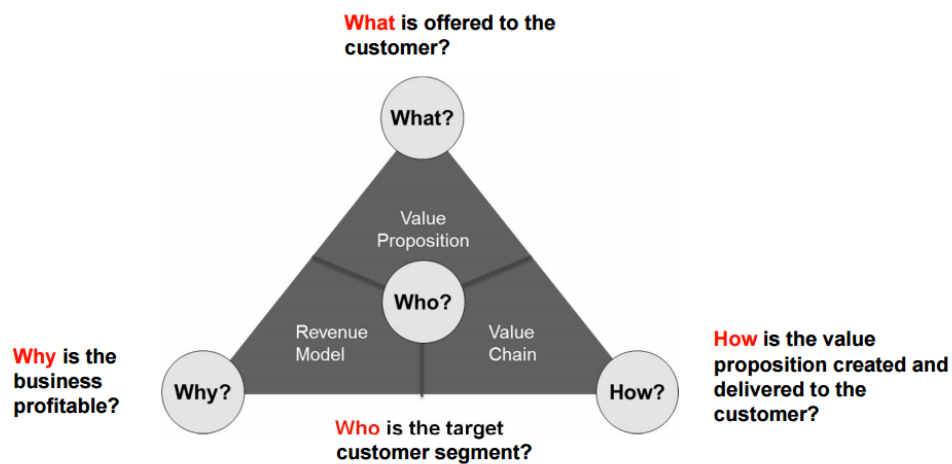
http://economie.fgov.be/fr/binaries/Barometre_de_la_societe_de_l_information_2016_tcm326-278973.pdf

Annexe 3 : Nombre de magasins de vêtements en Belgique (2013)

		Année	2013				
		Belgique	Belgique				
		Région	Région de Bruxelles-Capitale	Région flamande	Région wallonne	Belgique	
Tous types de magasin	Type de magasin		Nombre de magasins	Nombre de magasins	Nombre de magasins	Nombre de magasins	
	Vêtements		104	820	413	1,337	
Tous types de magasin			391	3,163	1,857	5,411	

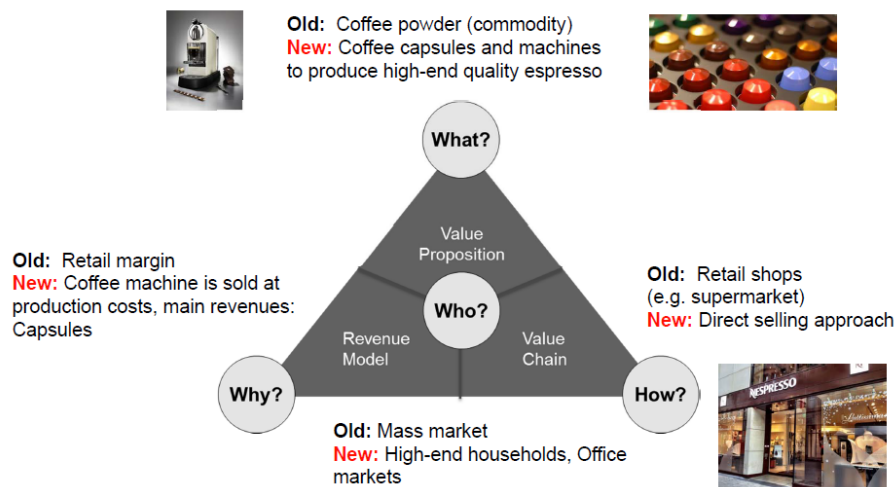
Source: Belgian Federal Government. (2013). Secteur non alimentaire. En ligne <http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/economie/commerce/nonalimentaire/>

Annexe 4 : Le triangle magique du business model



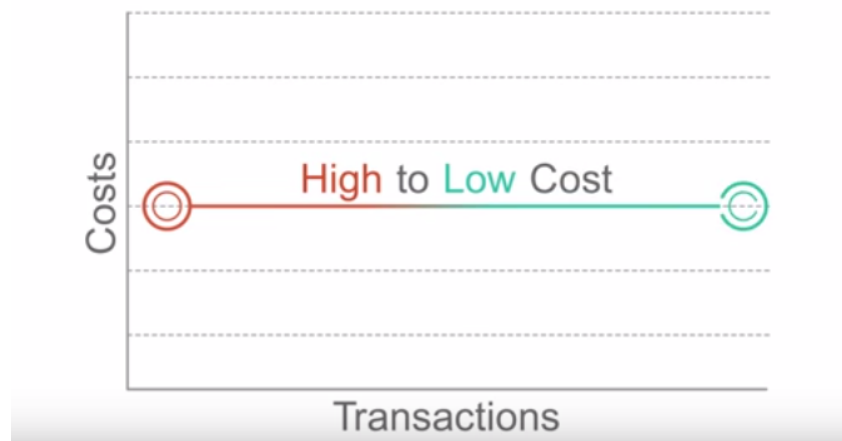
Source : Csik, M. cité par Paque et Coeurderoy (2016), p.33

Annexe 5 : l'innovation de business model de Nespresso



Source : Csik, M. cité par Paque et Coeurderoy (2015), p.35

Annexe 6 : Les coûts de transactions



Source : World Bank (2016) En ligne

<http://www.worldbank.org/en/news/video/2016/02/01/the-economics-of-the-internet>

Annexe 7 : Guide d'entretien général

Guide d'entretien

Introduction

Etant en dernière année d'ingénieur de gestion à l'Université Catholique de Louvain, je réalise mon mémoire sur les impacts que le commerce électronique peut avoir sur les business model actuels.

Les réponses fournies durant cet entretien me serviront uniquement dans le cadre de la réalisation de mon mémoire afin d'analyser les différents business models qui sont présents.

Afin de faciliter l'analyse des réponses fournies, je voudrais pouvoir enregistrer l'entretien.

L'interviewé

- Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? (nom, prénom, votre niveau d'étude, votre formation)
- Pouvez-vous expliquer votre fonction dans l'entreprise en quelques mots ?
- Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette entreprise ?

Historique de l'entreprise

- Pouvez-vous décrire l'évolution de l'entreprise depuis sa naissance jusque maintenant ?
- Parler des chiffres ?
- Volume des ventes ?
- Quelle est votre surface de vente ?
- Combien de personnel avez-vous ?

L'entreprise

- Pouvez-vous décrire en quelques mots l'entreprise dans laquelle vous travaillez ?
- Dans quel secteur l'entreprise est-elle présente ?

- Pouvez-vous décrire le business model de l'entreprise ? Pour rappel : selon Gassmann et al., un business model est un plan pour connaître la façon dont l'entreprise va créer et capturer de la valeur.
- Pouvez-vous décrire votre clientèle type ? Quel est le profil de vos acheteurs ? (âge, sexe,...) et quel est le type de vêtements que vous vendez ? (Achat coup de cœur, mécanique,...)
- Quels sont, selon vous, vos points forts par rapport à d'autres magasins concurrents ?
- Quels sont, selon vous, vos points faibles par rapport à d'autres magasins concurrents ?
- De quel type de vitrine disposez-vous ? Digitale ? Non digitale ?

Parcours du consommateur

- Pouvez-vous décrire le parcours du consommateur pour votre entreprise ? Avant la vente ? Du début de la vente jusqu'à l'achat final ? De l'achat final jusqu'à la livraison ? Après la vente ?
- Différences entre la vente en ligne et vente hors ligne dans votre entreprise ?
- Pouvez-vous expliquer les différents canaux de distributions que l'entreprise utilise pour délivrer la marchandise ?
- Pratiquez-vous une politique de retours/remboursements ? si oui, pouvez-vous l'expliquer ?
- Avantages/inconvénients
- Pouvez-vous citer les avantages que vous percevez lorsque vous utilisez votre modèle ?
- Pouvez-vous citer les inconvénients que vous percevez lorsque vous utilisez votre modèle ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses de votre modèle ?
- Pourquoi utiliser ce modèle plutôt qu'un autre ? Quelles sont les principales raisons/motivations ?

Futur

- Pensez-vous que votre modèle sera sujet à une évolution ?
- Pensez-vous qu'il faudra migrer vers un autre modèle ? Pourquoi ? Comment vous y prendriez-vous ?

94.

- Que pourrait faire l'entreprise afin d'améliorer ses ventes ? (au niveau en ligne et hors ligne ?)
- Pensez-vous que la vente hors ligne est vouée à disparaître ?
- Supposons que vous ne disposez d'aucune contrainte budgétaire, comment imagineriez-vous la façon de vendre la plus optimale pour vous? (Modèle complètement en ligne, hors ligne, hybride ?)

Annexe 8 : Retranscription de l'interview de Côté Sud

Introduction et présentation des objectifs

Étant en dernière année d'ingénieur de gestion à l'Université Catholique de Louvain, je réalise mon mémoire sur les impacts que le commerce électronique peut avoir sur les business models actuels dans le secteur vestimentaire et plus particulièrement en Belgique.

Les réponses fournies durant cet entretien me serviront uniquement dans le cadre de la réalisation de mon mémoire afin d'analyser les différents business models qui sont présents.

Afin de faciliter l'analyse des réponses fournies, je voudrais pouvoir enregistrer l'entretien.

L'interviewé

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? Votre nom, prénom, votre niveau d'étude, votre formation, âge, votre parcours professionnel, depuis combien de temps dans la vente ?

Je m'appelle Anick Philippart. Je suis licenciée et agrégée en sciences mathématiques à Louvain-la-Neuve et j'ai 57 ans. J'ai enseigné pendant 11 ans, ensuite j'ai travaillé trois ans dans une société luxembourgeoise comme comptable et ça fait 22 ans que j'ai le magasin.

Pouvez-vous expliquer votre fonction dans l'entreprise en quelques mots ?

Je suis gérante de la société Côté Sud, donc je gère les achats, les collections, l'étiquetage et la vente. En gros, je fais tout.

Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette entreprise ?

Depuis 22 ans.

Historique de l'entreprise

Pouvez-vous décrire l'évolution de l'entreprise depuis sa naissance jusque maintenant ? Expliquer l'idée d'avoir créé l'entreprise et développement ? Et également décrire l'entreprise ?

J'ai commencé il y a 22 ans. J'ai tout d'abord loué un emplacement pendant 3 ans dans un bâtiment. Ensuite, j'ai acheté avec mon mari un autre emplacement que nous avons complètement réaménagé. C'est une idée que j'avais depuis toujours dans la tête, j'avais envie

d'être commerçante et indépendante, mais pas nécessairement dans les vêtements. J'avais deux enfants en bas âge et je ne voulais plus faire les trajets à Luxembourg. C'était pour moi une bonne alternative, je pouvais élever mes enfants tout en exerçant une activité qui me plaisait.

Pouvez-vous parler des chiffres ? De la gamme de prix des vêtements ?

Je vends des vêtements entre moyenne et haut de gamme, un pantalon peut aller de 70 à 190 euros et une robe de 70 à 200 euros, et pour les vestes, ça varie entre 100 et 350 euros.

Les mois les moins porteurs sont février, août et novembre, où mon chiffre d'affaires mensuel est autour de 15 000 euros. Pour les mois porteurs, mars, avril, mai, septembre, octobre, le chiffre d'affaires mensuel est autour de 25 000 euros.

Que pouvez-vous me dire au niveau du volume des ventes ?

Il n'y a plus de régularité dans les semaines, avant on attendait le dimanche, étant donné que le magasin est ouvert le dimanche, car on savait qu'il y aurait du monde. Mais au jour d'aujourd'hui, ça varie vraiment d'un jour à l'autre.

Quelle est votre surface de vente ?

La surface ici est de 80 m².

Combien de personnel avez-vous ?

Depuis mai 2016, je n'ai plus aucun personnel, je travaille seule.

L'entreprise

Comment est-ce que vous vous fournissez ? Faites-vous des collections ou des achats directs ?

Je travaille en pré collection. Par exemple, pour le mois d'août 2017, je vais aller choisir ma collection printemps-été 2018.

Dans quel secteur l'entreprise est-elle présente ? Quel type de vêtement vendez-vous ?

Dans le secteur de l'habillement et les accessoires, prêt-à-porter féminin et chaussures et accessoires. Je vends des vêtements de type moyen haut de gamme.

Pouvez-vous décrire le business model de l'entreprise ? Pour rappel : selon Gassmann et al., un business model est un plan pour connaître la façon dont l'entreprise va créer et capturer de la valeur.

Je mise beaucoup sur le conseil, le rapport humain. Depuis l'année passée, ma fille m'a créé une page Facebook que j'alimente régulièrement de mannequins, de photos de vitrine. J'ai aussi les adresses mails de mes clientes, à qui j'envoie des mails lors des rentrées de nouvelles collections et aussi quand je fais une action plus particulière.

Pouvez-vous décrire votre clientèle type ? Quel est le profil de vos acheteurs ? Leur âge, leur sexe, etc. ?

Ma clientèle est principalement féminine. De temps en temps, j'ai les maris ou les compagnons qui viennent faire des chèques cadeaux pour leur épouse/compagne. L'âge de mes clientes varie entre 25 et 70 ans. En général, la clientèle qui rentre dans le magasin cherche un conseil, elle a besoin de se faire aider. La plupart des clientes sont des clientes qui désirent avoir un look un peu différent, qu'on ne retrouve pas partout. J'habille aussi dans certains cas, les filles de mes clientes.

Est-ce que vous vendez des marques disponibles sur internet ?

J'essaye de trouver des fournisseurs qui vendent exclusivement aux petites boutiques dans mon genre, comme par exemple la marque Ninati, qu'on ne retrouve pas sur internet. Cependant, je vends une marque bien connue : IKKS. J'aime vraiment bien cette marque, mais elle vend également en ligne en faisant des réductions presque sur toute l'année. Or je ne peux pas concurrencer cela, car je ne dispose pas des moyens nécessaires pour le faire. Cela m'est déjà arrivé d'avoir des clientes qui viennent en magasin, qui essayent et qui repartent sans rien et de les revoir quelque temps après avec l'article qu'elle avait essayé et sans doute acheter sur internet avec des réductions.

Est-ce que les achats se sont plus des coups de cœur alors ?

La majorité des achats sont des coups de cœur effectués par mes clientes fidèles. Mais il arrive aussi qu'on me demande des conseils pour une occasion particulière, par exemple, un mariage, une communion, une fête.

La cible visée au départ, est-elle la même que la clientèle actuelle ?

La majorité de ma clientèle se compose de gens qui sont dans la vie active, donc elles doivent s'habiller pour aller travailler et évidemment ma clientèle vieillit avec moi. Quand j'ai ouvert le magasin, la cible était plus tôt 20 à 50 ans, je vois vraiment que ma clientèle évolue avec moi.

Quels sont, selon vous, vos points forts et vos points faibles par rapport à d'autres magasins concurrents ?

À force de servir mes clientes régulières, je connais leur goût. J'ai même certaines clientes qui ne regardent plus les rayons et qui me disent « Anick, trouve-moi quelque chose qui me va et qui me correspond ». Je donne mon avis sincère et en générale ça plaît aux clientes, la plupart d'entre elles me font confiance.

Le point faible que je vois, c'est que vu la surface de mon magasin, je n'ai pas non plus une très grande quantité de marques différentes, je dois donc bien sélectionner mes marques. Le fait que je donne systématiquement mon avis peut occasionner que je loupe des ventes, si la cliente ne trouve rien d'autre qui lui va mieux.

De quel type de vitrine disposez-vous ? Digitale ? Non digitale ?

Je dispose de deux grandes vitrines dans le sas de l'entrée qui font chacune d'elle 4 mètres. Je dispose également d'une page Facebook, que j'essaie d'alimenter régulièrement, à chaque changement de vitrine. J'ai également un site internet, mais celui-ci n'est pas mis à jour régulièrement.

Est-ce que vous voyez qu'il y a des retours grâce aux postes Facebook ?

Oui, j'ai déjà eu l'occasion de vendre grâce à Facebook et d'envoyer le produit au domicile de la cliente. Cependant, c'est rare, cela ne met arriver que deux fois. De plus, les personnes qui visitent la page Facebook demandent des renseignements sur certains articles. Au niveau des retours, certaines personnes sont déjà venues au magasin, car elles avaient vu des articles qui leur plaisaient sur la page.

Quel genre de publicité faites-vous ?

Dans le passé, je payais des publicités au cinéma de Bastogne. Mais le rapport coût-bénéfice n'était pas très concluant. Donc j'ai décidé d'arrêter. De temps en temps, il m'arrive de sponsoriser des événements, mais c'est plus quand je connais la personne, ça ne rapporte pas grand-chose non plus. Donc pour la publicité, c'est essentiellement via Facebook maintenant, mais j'envoie aussi des courriers à mes clientes un peu avant la période des soldes pour qu'elles bénéficient de réductions avant la période des soldes.

On peut donc dire que c'est un peu de la vente privée ?

Oui, voilà. Par contre j'ai remarqué que j'avais plus de retours lorsque j'envoyais les bons par courriers que lorsque je les envoyais par mail.

Avez-vous une idée des raisons pour lesquelles vous aviez plus de retour par courrier ?

Je pense que mes clientes sont plus contentes lorsqu'elles reçoivent des courriers personnalisés que lorsqu'elles reçoivent des mails, car la plupart des magasins fonctionnent tous en envoyant des mails. Donc avec les courriers, elles se sentent plus privilégiées je dirais, un peu VIP.

Parcours du consommateur

Pouvez-vous décrire le parcours du consommateur pour votre entreprise ? Avant la vente ? Du début de la vente jusqu'à l'achat final ? De l'achat final jusqu'à la livraison ? Après la vente ? Le chemin du consommateur : comment on l'attire, comment on l'amène à l'achat, comment on le fidélise ?

Dans un premier temps la cliente regarde la vitrine, si quelque chose lui plaît, elle rentre et essaye l'article. Si celui-ci ne lui convient pas, j'essaye de l'aiguiller vers un autre article. Dans d'autres cas, la cliente entre spontanément pour jeter un coup d'œil dans le magasin, si elle n'a pas de demande particulière, elle en fait le tour et je la laisse regarder à son aise. Si elle déniche un article, je lui trouve sa taille et lui propose quelque chose qui pourrait être associé à cet article. Dans d'autres cas, si c'est pour une occasion particulière, elle me demande directement ce que je peux lui proposer. Si elle prend les articles, il y a une carte de fidélité, et à l'achat de 10 articles elle obtient une réduction de 5 % sur le 11^{ème} article. Il y a aussi des clientes qui ont la carte Sympas qui est fournie par certaines sociétés du Luxembourg. Sur présentation de celle-ci, elles obtiennent une réduction directe de 10 % sur leur achat. À Bastogne, je suis la seule boutique de prêt-à-porter à accepter ces cartes Sympas et les clientes

100.

le savent, donc ça permet aussi de les fidéliser. Lors des anniversaires, la cliente reçoit automatiquement un mail qui lui précise qu'elle dispose d'un bon d'achat de 15 euros.

Vous disposez-vous donc d'un bon CRM ?

J'ai un logiciel sur l'ordinateur où les cartes de fidélité des clientes sont enregistrées. Lorsqu'elles effectuent un achat en magasin, elles me donnent leur carte d'identité que je mets dans un lecteur prévu à cet effet et donc je dispose ainsi de leurs coordonnées.

Pouvez-vous expliquer vos différents canaux de distribution pour délivrer la marchandise ?

Tout se fait, en général, en boutique. La cliente vient au magasin. Mais comme je vous ai dit précédemment, j'ai déjà eu l'occasion d'envoyer via Bpost sans que la cliente ne soit passée au magasin.

Pratiquez-vous une politique de retours/remboursements/échanges ? Si oui, pouvez-vous l'expliquer ?

Si par hasard l'article acheté ne plaisait plus, la cliente à l'opportunité de le rapporter dans les jours qui suivent. Mais pas de remboursement, je propose un bon d'achat du montant de l'article, qu'elles peuvent utiliser n'importe quand en dehors des périodes de soldes.

Avantages/inconvénients

Pouvez-vous citer les avantages que vous percevez lorsque vous utilisez votre modèle ?

L'avantage, c'est que je suis en contact direct avec la cliente, il y a une interaction entre nous deux. De plus, la cliente essaye le vêtement et le voit sur elle, c'est important aussi. J'essaye au maximum aussi de lui apporter mes conseils et de lui donner des idées.

Pouvez-vous citer les inconvénients que vous percevez lorsque vous utilisez votre modèle ?

Plus la saison avance, je n'ai plus toutes les tailles, donc je peux louper des ventes, car je ne sais plus contenter la cliente.

Quelles sont vos principales forces selon vous ?

C'est en général des gens qui ont besoin d'un conseil, je mise vraiment sur le service.

Et vos faiblesses ?

Si je n'ai pas la taille je travaille du 34 au 48, au-delà je ne sais pas vendre ou encore, si les marques ne conviennent pas.

Pourquoi avoir utilisé ce modèle, de vente hors ligne, en boutique plutôt qu'un autre, que de la vente en ligne ?

Quand j'ai ouvert le magasin, internet n'était pas vraiment fort utilisé et maintenant à l'âge que j'ai, je ne vois pas changer ma façon de faire. Ma clientèle vieillissant avec moi, c'est un peu de la même génération. Mais j'ai quand même évolué par rapport à avant, car j'ai un compte Facebook que je n'avais pas au début.

Futur

La génération actuelle achète de plus en plus en ligne, est-ce que vous pensez que vous allez devoir passer à ce type de modèle de vente en ligne ?

J'espère que je ne devrai pas passer à ce genre de modèle, c'est fastidieux et comme je travaille seule, je me vois mal faire de la vente en ligne. De plus, mon stock n'est pas suffisant pour ce type de vente en ligne et j'ai besoin de contact humain avec ma clientèle, c'est aussi pour ça que j'ai ouvert mon magasin.

Pensez-vous que vous serez contrainte de migrer vers un autre modèle, si par exemple le modèle hors ligne venait à disparaître, qu'il n'y ait plus de boutiques hors ligne ? Et donc que vous deviez vendre à des boutiques en ligne ? Disposez-vous d'un plan B, alternatif, donc une deuxième façon de penser votre modèle ?

Non, je préfère me pensionner que de faire un magasin en ligne.

Que pourrait faire l'entreprise afin d'améliorer ses ventes ?

Peut-être faire plus d'événements, des défilés dans le magasin, proposer des soirées copines autour d'un verre notamment en privatisant le magasin pour une soirée. Mais évidemment, c'est encore des heures supplémentaires, et toute seule ce n'est pas évident à réaliser.

Pensez-vous que la vente hors ligne est vouée à disparaître ?

Non, tant qu'il y aura des gens qui ont besoin de conseils, même de passer un bon moment et même de parler, car dans certains cas on sert aussi de confidente.

Supposons que vous ne disposez d'aucune contrainte budgétaire et de tous les moyens possibles, comment imagineriez-vous la façon de vendre la plus optimale pour vous ? Est-ce que vous combineriez en ligne et hors ligne ? Avec par exemple une vendeuse, qui gérerait toute la partie en ligne. Est-ce que vous garderiez le même modèle que vous avez actuellement ?

J'essayerais d'avoir une équipe qui proposerait de la vente en ligne, et d'avoir une équipe derrière moi pour gérer en plus du magasin une boutique en ligne. Mais je garderais ma façon de travailler dans la boutique. J'essayerais de combiner les deux, en ligne et hors ligne, et voir si j'obtiendrais un résultat intéressant. Mais la façon dont je travaille actuellement me convient très bien, donc je préférerais rester comme ça. J'aime ma façon de travailler actuelle.

Désirez-vous ajouter quelque chose ?

Non, mise à part : vive les magasins multimarques de proximités !

Merci pour votre temps et vos réponses. Au cas où vous auriez quelques questions ou remarques suite à notre entretien, n'hésitez pas à me contacter.

Annexe 9 : Retranscription de l'interview de Décision

Introduction et présentation des objectifs

Étant en dernière année d'ingénieur de gestion à l'Université Catholique de Louvain, je réalise mon mémoire sur les impacts que le commerce électronique peut avoir sur les business models actuels dans le secteur vestimentaire et plus particulièrement en Belgique.

Les réponses fournies durant cet entretien me serviront uniquement dans le cadre de la réalisation de mon mémoire afin d'analyser les différents business models qui sont présents.

Afin de faciliter l'analyse des réponses fournies, je voudrais pouvoir enregistrer l'entretien.

L'interviewé

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? Votre nom, prénom, votre niveau d'étude, votre formation, âge, votre parcours professionnel, depuis combien de temps dans la vente ?

Je m'appelle Martine. Mon niveau d'étude c'est A1 photo à Saint-Luc. J'ai 63 ans.

Pouvez-vous expliquer votre fonction dans l'entreprise en quelques mots ?

Je suis administrateur délégué, c'est-à-dire que notre société est une SA et que c'est ma société.

Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette entreprise ?

J'ai repris ce magasin il y a 23 ans, il était déjà existant et je l'ai repris. C'était l'ancienne boutique Dimension. Et c'est pour cela que je l'appelle Décision, car comme ils ont fait faillite et que c'était un magasin très connu, il y en avait aussi dans d'autres villes. Ils avaient 13 boutiques. Donc ils ont fait faillite il y a 23 ans, mais ce magasin, ici à Spa, a été fermé seulement pendant un mois et demi. Moi je travaillais pour eux en tant que vendeuse. J'ai donc vite téléphoné à tous les représentants, les fournisseurs des collections pour bloquer les marques, pour essayer de les conserver. Comme le nom Dimension était déposé, pour ne pas perturber les gens, j'ai décidé de l'appeler Décision à la place de Dimension. Car les deux noms avaient plus ou moins la même consonance. J'ai gardé les couleurs blanc et bleu, mais en faisant un bleu un peu plus clair, car c'était bleu marine au départ. Pareil pour les cartes de fidélité. C'était des lignes verticales et je les ai faites obliques. Pour garder l'esprit, mais en

changeant un petit peu. Donc vraiment ne pas casser l'esprit, j'ai encore des clientes qui appellent le magasin Dimension et cela ne me dérange pas du tout. L'essentiel c'est de ne pas perdre la clientèle. J'ai recommencé avec une clientèle déjà existante.

Historique de l'entreprise

Pouvez-vous décrire l'évolution de l'entreprise depuis sa naissance jusque maintenant ? Expliquer l'idée d'avoir créé l'entreprise et développement ? Et également décrire l'entreprise ?

Ce que nos clientes de boutiques recherchent et demandent, c'est pour cela qu'on existe encore. Elles veulent un conseil personnalisé, et elles n'ont pas envie de retrouver la robe ou le pantalon qu'elles achètent, partout et sur tout le monde. Je prends le cas d'une de mes marques, Terre Bleue, que je vendais vraiment très bien en boutique, qui est de moyenne gamme et depuis qu'ils sont sur internet, je la vends beaucoup moins bien en boutique. Ma cabine devient une cabine d'essayage pour eux, et je ne suis pas d'accord. Donc mon budget chez eux diminue même si je vends bien la marque. Car cela n'a pas de sens. La cliente voit sur internet que l'article existe en 5 couleurs, mais moi je ne l'ai qu'en 2 couleurs, car je n'ai pas les budgets pour acheter les 5 couleurs.

Donc la naissance de l'entreprise, Décision, c'est il y a 23 ans. En francs belges, on faisait des journées extraordinaires. Donc quand je dis extraordinaire, c'est par exemple un samedi, on faisait un chiffre d'affaires entre 300 000 et 350 000 francs belges. Une petite journée c'était entre 70 000 et 80 000 francs belges, ce qui était considéré comme une mauvaise journée. En ce qui concerne l'évolution, je peux te dire que maintenant, je n'ai plus jamais fait l'équivalent de 300 000 francs belges (ce qui fait environ 8000 euros sur une journée). Je n'ai plus jamais fait cela. C'est vraiment depuis l'euro. Donc je n'ai pas créé à la base le magasin, il était déjà existant, mais j'ai eu beaucoup de chance, car le bâtiment a été racheté au curateur et comme je t'ai dit, il a été fermé un gros mois, mais à la bonne période, car le bilan a été déposé fin décembre, début janvier. Donc j'ai recommencé avec une saison sans avoir fait de collections où j'ai déjà bénéficié de pourcentage chez les commerçants, car il n'y avait pas de collections qui avaient été faites. Donc à l'époque j'ai commencé avec 30 % de remise chez les commerçants et je commençais une vraie saison. Mais j'ai donc dû acheter sur le stock qu'ils leur restaient, mais donc c'était déjà un gros bénéfice la première saison. La première saison, il me restait 9 pièces dans le magasin. Cela n'est plus jamais arrivé depuis. Mais je n'avais pas

acheté les mêmes budgets que maintenant, car j'ai acheté sur le stock ce qui me plaisait bien. Il n'y avait pas de tout ni dans toutes les tailles. J'avais donc très bien travaillé, il me semble que c'est depuis l'euro que je ne travaille plus aussi bien, que je ne fais plus des aussi grosses journées. Avant l'euro, on travaillait encore bien, on faisait des bons chiffres. Depuis l'euro, on peut voir que quand on fait 2500 euros sur la journée, on est content, c'est une bonne journée et je suis super contente. Ce qui fait plus ou moins 100 000 francs belges, donc c'était entre la petite et la moyenne journée. Mais maintenant, faire 2500 euros la journée, c'est top, c'est que j'ai vraiment bien travaillé. Je pense que c'est toutes les boutiques maintenant, car tu as la concurrence des chaînes, il faut te démarquer par rapport à eux.

Pouvez-vous parler des chiffres ? De la gamme de prix des vêtements ?

En ce qui concerne la gamme de prix des vêtements dans le magasin, je suis dans la moyenne gamme. Je ne suis pas bas de gamme, ni haut de gamme, mais vraiment dans la moyenne gamme. C'est-à-dire que ma marque la plus chère, c'est Scapa. Un chemisier c'est donc entre 150 et 170 euros. Un pantalon, 169 euros. Un blazer, 210 – 230 euros. Voilà, cela tourne autour de ces prix-là, pour te donner une petite idée. Chez Scapa, il faut savoir que je n'ai qu'une marge de 2,5, ce qui n'est pas très intéressant. Chez Ninati, j'ai un rapport qualité/prix qui est excellent, je fais une marge de 3. Chez Dame Blanche, j'aurai du 2,7 mais avec la possibilité chez eux que si je paye au comptant, d'avoir 8 % de remise, ce qui est vraiment énorme. Ce qui permet en quelque sorte d'augmenter ta marge. En général, un paiement comptant c'est 3 %. C'est tout à fait dans notre intérêt de payer comptant pour cette marque afin de bénéficier de la marge.

Je peux te donner les chiffres de ce trimestre-ci. Donc j'ai fait un chiffre d'affaires de 57 000 euros ce trimestre-ci, donc pour la période de avril-mai-juin. Mais il y a des trimestres plus élevés aussi ou moins. Car la période mars est une très bonne période et avril aussi. Je dirai que la moins bonne période c'est le dernier trimestre, donc octobre-novembre-décembre. Car avant on pouvait dire que les gens achetaient ou se rhabillaient pour les fêtes, mais plus maintenant. Je ne fais même plus de collection pour les fêtes, j'achète des chemisiers plus originaux ou à paillettes, mais je ne fais plus de collections comme avant.

Que pouvez-vous me dire au niveau du volume des ventes ?

Pour te parler des chiffres et des quantités, ce n'est pas que je ne veux pas en parler, mais c'est compliqué, car je peux très bien travailler un jour et le lendemain pas du tout. Ensuite, il se peut que la matinée je travaille mal et qu'en 3 clientes j'atteigne l'objectif.

Quelle est votre surface de vente ?

La surface ici est de 130-140 m²

Combien de personnel avez-vous ?

J'ai une vendeuse, qui fait 19 heures/semaine et moi il y a moi aussi et je me paye, mais je suis indépendante. Mais je me prends un salaire tous les mois qui est variable. Je paye les lois sociales.

L'entreprise

Comment est-ce que vous vous fournissez ? Faites-vous des collections ou des achats directs ?

On va en collection. Donc ici au mois de juillet, on va faire la collection pour l'été 2018. Donc je travaille toujours avec les collections et jamais sur stock (sauf la première saison que j'ai faite, mais c'était un contexte différent). Je ne vais pas en Chine ou sur des petits marchés, cela je ne veux pas.

Dans quel secteur l'entreprise est-elle présente ? Quel type de vêtement vendez-vous ?

Dans le secteur de l'habillement et les accessoires. Je vends des vêtements de type moyen haut de gamme.

Pouvez-vous décrire le business model de l'entreprise ? Pour rappel : selon Gassmann et al., un business model est un plan qui permet de connaître la façon dont l'entreprise va créer et capturer de la valeur

On n'a pas de site internet mais on a une page Facebook, mais je ne vends pas sur internet. Ma fille, qui travaille avec moi et qui est donc employée ici, a créé la page Facebook et elle poste régulièrement des photos sur Facebook où elle dit, par exemple : « attention, 10 % ce week-end », ou quelque chose dans le style. On essaye de communiquer un peu via Facebook, car cela ne coûte pas d'argent et on poste aussi lorsqu'on fait un événement. Donc souvent le vendredi, on offre un verre à nos clientes et elles le savent. Parfois elles viennent même sans

acheter et on boit un verre ensemble. On fait cela aussi à la braderie. C'est vraiment du relationnel aujourd'hui, avant c'était plus pour la vente ce type d'événements, mais maintenant plus, c'est vraiment axé sur le relationnel. Mais aussi pour remercier les clientes qui viennent durant la saison. C'est assez festif.

Quel est votre sentiment par rapport aux marques vendant sur internet ?

Le problème des sites pour nous, c'est qu'ils font souvent des pourcentages, et on ne peut pas concurrencer avec cela, alors il faut essayer de se démarquer, de se diversifier et d'acheter des collections qui respectent les multimarques. Évidemment ce sont des choix. Donc automatiquement, tu es obligé de monter en gamme et de vendre des produits qui sont plus raffinés, plus chers, qu'on ne trouve pas partout. Il faut sélectionner et chercher ce genre de produit. C'est difficile. Mais il y a des gens qui ont fait le choix de ne pas vendre sur internet. Et de laisser toute cette partie en ligne, de côté. Bien sûr, il y a un très gros avenir sur la vente en ligne. Mais je crois que ce sont des produits bien définis. Une dame va peut-être acheter un t-shirt ou un sac. Mais se rhabiller complètement, je pense qu'il y a encore un avenir pour les boutiques hors ligne, mais c'est bien différent par rapport à quelques années en arrière. Je dirai qu'il y a une clientèle jeune, qui s'est tournée tout à fait vers l'achat en ligne, mais une fois un certain âge, elles aiment bien être conseillées, toucher le produit. De plus, il faut souvent faire des retouches, tous ces services-là, en tout cas pour l'instant, tu ne l'as pas sur internet. C'est là-dessus que l'on doit miser : le service. On doit vraiment s'orienter là-dessus, la qualité des services, la gentillesse, il faut de la patience aussi. C'est moins un achat impulsif, alors que sur internet ce sont plus des achats impulsifs. On se dit, « allez, ce n'est pas cher et on achète ». Je pense que pour la vente en ligne, c'est surtout le prix qui joue. J'en parlais justement avec une autre commerçante qui a le même problème, une des marques qu'elle vend, est aussi vendue sur internet avec des promotions fréquentes. Donc que veux-tu faire contre cela, car en tant que commerçant, tu as tous tes frais qui sont là (l'électricité, le personnel, les faux frais...) quand tu as un magasin physique. Donc si tu commences à faire des ristournes tout le temps, tu ne t'en sors plus, tu n'as plus de marges et tu travailles pour payer tes factures, ce n'est vraiment pas l'idéal.

Pouvez-vous décrire votre clientèle type ? Quel est le profil de vos acheteurs ? L'âge, sexe, etc. ?

Je vais dire que j'habille la dame de 30 à 70 ans. La dame de 70 ans, ce n'est plus comme avant, il y en a qui aiment toujours s'habiller dans le style BCBG, j'ai même parfois des clientes un peu plus âgées qui sont toujours très coquettes. La plus grande partie de ma clientèle, je dirai que c'est 30 à 50 ans. J'ai quelques jeunes pour les jeans, mais si l'on doit faire une moyenne c'est cela. J'ai cette clientèle aussi, car il faut regarder les prix, une étudiante par exemple n'a pas le budget de venir s'habiller chez moi. Même si je ne suis pas très haut de gamme, c'est quand même, si on se compare à un Zara, un budget plus élevé.

Est-ce que les achats se sont plus des coups de cœur alors ?

J'ai une clientèle qui est vraiment très fidèle de début de saison, qui vient se rhabiller. Ensuite, il ne faut pas oublier qu'on est à Spa, donc le week-end, on a les touristes, et dans ce cas, c'est les coups de cœur. Je ne dis pas qu'en semaine, je n'ai pas des clientes qui viennent pour les coups de cœur, mais je dois dire qu'ici nous avons encore la chance d'avoir une clientèle fidèle. Je crois que sans cette clientèle fidèle, cela ne vaudrait pas la peine de continuer. Car les clientes connaissent la marchandise, elles savent qu'en boutique, c'est de la saison et pas des vieux produits que je remets dans le magasin.

La cible visée au départ, est-elle la même que la clientèle actuelle ?

Étant donné que j'ai repris le magasin Dimension, c'est la même clientèle que celle de Dimension, car à l'époque, c'était déjà cette clientèle. Donc je n'ai pas pris beaucoup de risques, mais c'était il y a 23 ans. Maintenant, les choses ont évolué, mais je suis très contente de continuer dans ce créneau-là, car à Spa, il y a un magasin qui est vraiment très haut de gamme et autour de cela, il y a notre boutique, moyenne gamme et les autres boutiques à Spa, il y en a une qui est beaucoup plus originale, donc on se complète fort bien et le reste, ce sont des petites boutiques qui vont sur le sentier à Paris, le marché avec des produits chinois. Ici, à Spa, il y a très peu de boutiques, contrairement à ce que les gens pensent, ce n'est pas une grande ville, c'est une ville plus thermale. On n'a pas de grandes chaînes, il y a un Point Carré, mais selon moi, ce n'est pas une grande chaîne, car dans ce Point Carré, il y a des marques qui vont du bas de gamme à la moyenne et plus haut de gamme aussi, donc on n'a pas de Zara, de H & M, donc c'est quelque part un avantage. On a un Esprit, mais qui est vraiment tout petit, donc je ne le considère pas vraiment comme un concurrent.

Quels sont, selon vous, vos points forts et vos points faibles par rapport à d'autres magasins concurrents ?

À mon avis, le point fort de toutes les boutiques multimarques, on aime conseiller la cliente et elle le sait. Les clientes nous font confiance, elles savent que si elles essayent quelque chose et que cela ne leur va pas, on leur dira. Que cela soit ma fille (ma vendeuse) ou moi, on se fait un point d'honneur à dire la vérité à la cliente. Si elle demande si cela lui va, et qu'on trouve que non, on va lui dire, je ne lui vendrai pas quelque chose qui ne lui va pas. Car pour nous, la meilleure publicité qu'on peut avoir en boutique, c'est le bouche-à-oreille. On fait un peu sur Facebook, mais le meilleur, c'est vraiment le bouche-à-oreille. Je ne fais pratiquement plus de publicités, car cela coûte trop cher. Et quand je vois dans ma boîte des publicités, je les jette et je ne les lie pratiquement pas.

De quel type de vitrine disposez-vous ? Digitale ? Non digitale ?

Les étalages, on en a 4, ce qui est assez grand. C'est vraiment important les étalages, car c'est un appel, la cliente entre, car c'est son style. On est à Spa, donc ville touristique, il y a beaucoup de clientes qui entrent, mais qui n'achètent pas non plus. Sur Facebook, on met les vitrines, les photos de mannequin.

Est-ce que vous voyez qu'il y a des retours grâce aux postes Facebook ?

Oui, car il y a des clientes qui partagent des images et d'autres clientes viennent en disant j'ai vu cet article via cette dame qui a partagé sur Facebook et j'ai bien aimé l'image et elle vient voir si j'ai encore cet article dans sa taille. Donc de ce côté-là, les réseaux sociaux cela a du bien.

Parcours du consommateur

Pouvez-vous décrire le parcours du consommateur pour votre entreprise ? Avant la vente ? Du début de la vente jusqu'à l'achat final ? De l'achat final jusqu'à la livraison ? Après la vente ? Le chemin du consommateur : comment on l'attire, comment on l'amène à l'achat, comment on le fidélise ?

Donc pour attirer le consommateur, on a la vitrine du magasin et la page Facebook dont ma fille se charge. Et je ne fais plus du tout de publicité, mais ce que l'on fait fréquemment, c'est

envoyer un message, SMS, aux clientes qui sont fidèles. Donc quand on fait une porte ouverte, ou en période de pré solde, quand c'est devenu très calme, on a un fichier avec les numéros de GSM et on envoie un SMS en disant : « Si vous le souhaitez, vous pouvez déjà venir et vous aurez 20 % ou 15 % », ou pour des événements comme la fête des Mères, on leur envoie un message du style : « Pour vous, exceptionnellement, pour vous remercier de votre fidélité, vous pouvez venir et vous obtiendrez 15 % ». Mais cela on ne l'affiche pas à l'extérieur, cela reste une vente plus ou moins privée. Elles aiment bien et nous aussi, car je peux encore vendre prix plein aux touristes. Donc on leur demande de signaler à la caisse qu'elles ont reçu le SMS pour signaler qu'elles bénéficient de pourcentages.

Envoyez-vous des mails également ?

On ne fait plus des mails privés, on le met sur Facebook. Car cela devenait compliqué avec les mails, car certaines adresses mails étaient professionnelles, donc quand on envoyait un mail le vendredi pour le week-end, elles ne le lisaient que le lundi, donc trop tard. Donc pour nous, le SMS reste le plus facile et le plus rentable.

Ensuite pour fidéliser la clientèle ou pour voir si elle est satisfaite du produit ?

J'ai toujours la carte de fidélité qui marche toujours bien, car quand elles ne l'ont pas, je leur fais un bon, car c'est important pour elles. Quand la carte est pleine, je leur fais 7 % de remise et je demande juste un achat l'année, donc elle est valable 12 ans, car il y a 12 achats par carte. Si elles font 3 achats aujourd'hui par exemple, je mets les 3 séparément sur la carte, je ne les globalise pas, donc c'est intéressant pour les clientes.

Pouvez-vous expliquer vos différents canaux de distribution pour délivrer la marchandise ?

Tout se fait en boutique. La cliente vient au magasin.

Est-ce que vous vendez aussi via Facebook ?

En ligne non, mais la cliente peut téléphoner en disant : « J'ai vu cela, est-ce que vous l'auriez encore dans ma taille » et elle demande de le mettre de côté pour l'essayer. Je n'envoie rien, elle vient en boutique. Car pour moi ce n'est pas faisable d'envoyer, car je n'ai pas le stock nécessaire, et puis le principe d'envoyer, c'est que si cela ne convient pas, la cliente devra

renvoyer le produit pour le rendre. Pour moi c'est une gestion qui est beaucoup trop compliquée. Cela peut être très simple pour d'autres, mais pour moi, non.

Pratiquez-vous une politique de retours/remboursements ? Si oui, pouvez-vous l'expliquer ?

Les gens peuvent venir échanger, mais je ne rembourse pas, je fais des bons d'achat et il y a une période de validité, il faut que cela soit dans la saison, je ne fais pas des bons d'achat qui durent éternellement. Car à l'époque, quand je ne mettais pas de dates limites, j'avais des clientes qui revenaient deux ans après avec leur bon d'achat, s'il y en a une cela va, mais s'il y en a 6 ou 7, cela ne va plus. Car j'essaye de faire un peu des prévisions de mon chiffre d'affaires et de me mettre des objectifs, ce mois-ci je voudrais faire autant, etc. Mais si je commence à n'avoir que des retours, ce n'est plus possible. Je préviens les clientes avec des panneaux pour préciser que les vêtements essayés en magasin ne seront ni repris ni échangés, car j'ai déjà eu certaines clientes qui venaient le vendredi puis revenaient le mardi pour me ramener leur achat, car le mari n'aimait pas, comme cela le week-end, elles pouvaient montrer qu'elles avaient de nouveaux vêtements et puis on me ramenait l'achat et je n'accepte pas cela. Mais je reprends bien évidemment certains achats quand je connais bien la cliente, quand ce sont des exceptions. Comme c'est le cas pour les réservations, en général, je marque une date et je demande un acompte et j'indique tout cela sur un bon, en mentionnant que l'article ne sera ni repris ni échangé. Donc si elle ne vient pas chercher son article après le temps imparti, l'acompte est perdu. J'ai déjà eu des cas particuliers, où je n'osais rien dire, où la cliente demandait pour échanger or que cela faisait trois mois que c'était mis de côté. Pour cette raison, maintenant je fais ces petits bons pour tout le monde, en indiquant bien que ce ne sera ni repris ni échangé, ainsi, c'est clair pour tout le monde. C'est pour essayer d'avoir une ligne de conduite, car ces grandes chaînes les habituent à tout faire, on prend et on rembourse, moi je ne sais pas le faire. Je n'ai pas le suivi pour le faire.

Avantages/inconvénients

Pouvez-vous citer les avantages que vous percevez lorsque vous utilisez votre modèle ?

Pour moi c'est le fait que la cliente peut toucher, se voir avec, voir la couleur sur son visage, voir si la coupe lui convient ou non. Donc elles reçoivent mes conseils, bons ou mauvais, mais je pense que si cela fait 23 ans que je suis là, c'est que les conseils ne doivent pas être si mauvais.

Pouvez-vous citer les inconvénients que vous percevez lorsque vous utilisez votre modèle ?

L'inconvénient, c'est peut-être que je ne les rembourserai pas si cela ne leur convient pas. Mais elles ont pu l'essayer, si elles ont voulu se regarder et l'essayer pendant une heure, elles peuvent. Il n'y a pas délais.

Futur

La génération actuelle achète de plus en plus en ligne, est-ce que vous pensez que vous allez devoir passer à ce type de modèle de vente en ligne ?

Vendre en ligne, si je dois y passer, je fermerai. Je n'ai pas envie de travailler comme cela, car pour moi, il n'y a aucun service et je n'ai pas de stock et je ne fais pas de stock pour cela. Si on me réserve un tel article et que je viens de le vendre en magasin, cela ne va pas. Je ne sais pas comment on fait pour gérer cela sincèrement, ce n'est vraiment pas ma génération et si je suis obligée de passer par là, j'arrête.

Les boutiques qui le font en reviennent, car c'est très difficile à gérer au niveau d'une boutique, du stock.

Donc vous pensez qu'il faudrait soit l'un, soit l'autre ? Donc soit boutique en ligne, soit boutique hors ligne ?

Voilà, exactement. Dans mon cas, c'est comme cela. Je suis tout à fait incapable de faire les deux. Et si je dois faire uniquement de la vente en ligne, je ne le fais pas. Je préfère mon vieux métier, de conseillère, de voir la cliente, de parler avec. C'est un peu comme chez le coiffeur ici, la cliente parle de ses problèmes, on discute, cela lui fait du bien et cela ne me gêne pas du tout.

Pensez-vous que vous serez contrainte de migrer vers un autre modèle, si par exemple le modèle hors ligne venait à disparaître, qu'il n'y ait plus de boutiques hors ligne ? Et donc que vous deviez vendre à des boutiques en ligne ? Disposez-vous d'un plan B, alternatif, donc une deuxième façon de penser votre modèle ?

Non, si je dois passer en ligne, j'arrête.

Que pourrait faire l'entreprise afin d'améliorer ses ventes ?

Si tu le sais, je prends tout de suite. On essaye tout. On ne sait plus faire de prévisions. Quand je dis que j'essaie de me fixer des objectifs quotidiens en disant je dois faire x euros par jour pour avoir x euros par mois, c'est pour devenir enragée. Je l'ai fait il y a quelques mois, et je m'étais fixée par jour de faire 1000 euros, je voulais atteindre l'objectif journalier, mais quand je faisais une petite journée de 300 euros, je me disais que le lendemain je devais faire 1700 euros et si je faisais 600, je devenais folle, donc j'ai arrêté.

Que faire donc pour l'améliorer ? Je pense pour moi, que ce que ma fille a fait, de le mettre sur Facebook, cela nous rapporte des choses gratuitement. Donc ce Facebook en ligne, c'est bien, c'est de la publicité gratuite, avec ces clientes qui partagent les tenues, les produits, c'est sympa, car cela atteint beaucoup de personnes. Et en plus Facebook, le relationnel que l'ont fait en offrant l'apéritif est important. Par exemple à la braderie, c'est toujours la même chose, on leur envoie un petit SMS pour leur dire qu'elles sont les bienvenues, même sans acheter. Les clientes viennent souvent avec leur mari. Ce sont des clientes qui viennent toute l'année, elles sont contentes de venir passer un moment comme cela chez nous aussi, même si elles n'achètent pas, c'est du relationnel c'est important. Cela permet aussi de vendre, ce qui est au final le but, ce n'est pas non plus pour tous ceux qui viennent ou qui regardent, mais s'ils viennent de bien acheter, je leur demande s'ils veulent boire quelque chose et ils apprécient.

Pensez-vous que la vente hors ligne est vouée à disparaître ?

Je suis intimement convaincue que non, mais je peux me tromper, mais qu'en tous les cas, les boutiques hors ligne ne disparaîtront pas toutes. Car quand j'entends parfois les clientes qui ont quitté le créneau des multimarques qui reviennent en disant : « J'ai commandé sur internet, mais je ne suis pas contente, donc je dois renvoyer le colis, mais pour cela je dois retourner à la poste et je perds du temps. Donc finalement j'aime bien toucher le tissu, essayer le produit ». Mais tu vois aussi la tranche d'âge que j'habille, donc c'est encore différent selon les générations, je pense. Donc ce qui m'ennuie avec ma marque Terre Bleue, c'est que les clientes voient la marchandise sur le site et elles savent que je l'ai (car je suis une des seules en Wallonie qui vend cette marque), et elles viennent dans mon magasin pour essayer. J'ai une de mes clientes qui m'a clairement dit qu'elle venait essayer. J'en ai d'autres qui ne le disent pas, mais qui essayent et le vêtement leur va très bien et qu'au final, elles disent qu'elles vont réfléchir alors qu'elles venaient pour cette pièce précise et dans cette taille. Elles nous prennent pour des boutiques d'essayage et ce n'est pas évident, car je n'ai pas de pourcentages quand j'achète

cette marque. Et quand on le dit au représentant de la marque, il dit que c'est normal et que c'est logique.

Supposons que vous ne disposez d'aucune contrainte budgétaire et de tous les moyens possibles, comment imagineriez-vous la façon de vendre la plus optimale pour vous ? Est-ce que vous combineriez en ligne et hors ligne ? Avec par exemple une vendeuse, qui gérerait toute la partie en ligne. Est-ce que vous garderiez le même modèle que vous avez actuellement ?

Je pense que c'est un modèle qui plaît aux clientes, déjà le fait que ce soit une entreprise mère et fille. De plus, j'ai une confiance absolue en ma fille et c'est une bonne commerçante. J'ai eu d'autres vendeuses, et je n'ai pas été contente, donc je ne veux plus prendre ce risque. Mais si je n'avais aucune contrainte budgétaire, je prendrais peut-être une deuxième vendeuse comme ma fille et moi je ne travaillerais plus du tout, donc ne faire que gérer et faire les collections et c'est tout.

Désirez-vous ajouter quelque chose ?

Non, je pense qu'on a parlé un peu de tout.

Merci pour votre temps et vos réponses. Au cas où vous auriez quelques questions ou remarques suite à notre entretien, n'hésitez pas à me contacter.

Annexe 10 : Retranscription de l'interview de Stoemp

Introduction et présentation des objectifs

Étant en dernière année d'ingénieur de gestion à l'Université Catholique de Louvain, je réalise mon mémoire sur les impacts que le commerce électronique peut avoir sur les business model actuels dans le secteur vestimentaire et plus particulièrement en Belgique.

Les réponses fournies durant cet entretien me serviront uniquement dans le cadre de la réalisation de mon mémoire afin d'analyser les différents business models qui sont présents.

Afin de faciliter l'analyse des réponses fournies, je voudrais pouvoir enregistrer l'entretien.

L'interviewé

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? Votre nom, prénom, votre niveau d'étude, votre formation, âge, votre parcours professionnel, depuis combien de temps êtes-vous dans la vente ?

Je m'appelle Jonathan Scohier, j'ai fini mes études secondaires, mais je n'ai rien fait après. Comme formation, je n'en ai pas spécialement eu en fait. J'ai 35 ans. Je suis dans la vente depuis 2007 et on a repris le magasin en 2010.

Pouvez-vous expliquer votre fonction dans l'entreprise en quelques mots ?

Je m'occupe de tout ce qui est administratif, tout ce qui est finance, relation avec le comptable et les achats. Comme nous sommes deux patrons, on fait un peu de tout, mais il y a aussi tout ce qui est gestion de la communication et les employés. Pour l'instant je ne vends plus dans le magasin, mais jusque 2016, je vendais aussi.

Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette entreprise ?

On l'a créée en 2010, donc depuis 2010. Mais depuis 2007, je travaillais comme vendeur pour le magasin, comme employé à mi-temps.

Donc le magasin, il est là depuis 2007 ou déjà avant ?

Le magasin existe depuis 2001.

Historique de l'entreprise

Pouvez-vous décrire l'évolution de l'entreprise depuis sa naissance jusque maintenant ? L'idée de créer l'entreprise, son développement ? Mais étant donné qu'elle existait déjà, peut-être expliquer pourquoi vous l'avez reprise ?

Le magasin existe depuis 2001. Je me suis retrouvé à travailler là. Le patron de l'époque a décidé d'arrêter donc je lui ai proposé de racheter. À ce moment-là, j'ai trouvé des associés pour financer le projet, et puis voilà, on s'est lancé.

Est-ce que vous savez pourquoi il a décidé d'arrêter ? Quelles étaient les raisons ?

Car il en avait marre de la vente, il n'appréciait pas tellement que cela le contact avec les gens. Et il n'avait pas envie de développer le magasin plus que cela.

Est-ce que vous pouvez un petit peu parlé des chiffres ? Donc, le niveau de la gamme de prix des vêtements, mais aussi le niveau des ventes ?

La gamme de prix, c'est difficile à dire, mais en moyenne un t-shirt coûte aux alentours de 30 euros et un pull autour de 80 euros.

Donc vous vous situez plus dans le moyen de gamme ?

Oui, voilà, ce n'est pas du haut de gamme, mais ça reste des vêtements chers. C'est plus cher par exemple que Célio et Jules (deux magasins situés à l'Esplanade à Louvain-la-Neuve). Mais ce n'est pas du haut de gamme comme Armani.

Au niveau du volume des ventes, est-ce que vous connaissez le volume d'articles que vous vendez en moyenne ?

Par jour, je dirais qu'on vend une cinquantaine de produits.

Quelle est votre surface de vente ?

Il y a trois boutiques, donc pour les trois, on a environ 250-300 m². Et les magasins sont plus ou moins de la même taille. Les trois boutiques sont le Stoemp, le Skate Shop et un magasin à Mons qui reprend un peu le Stoemp et le Skate Shop.

Combien de personnel avez-vous ?

Nous sommes deux patrons. Ensuite, nous avons engagé deux personnes employées en CDI, un stagiaire et on a aussi des étudiants, pour l'ensemble des trois boutiques. Donc on a deux magasins à Louvain-la-Neuve et les deux CDI sont respectivement employés dans ceux-ci. Le stagiaire quant à lui est employé dans le magasin qui se situe à Mons, donc c'est lui qui gère le magasin là. Les étudiants, ils aident un peu dans les trois boutiques.

L'entreprise

Pouvez-vous décrire en quelques mots l'entreprise ?

Donc l'entreprise, on l'a créée pour la gestion des magasins. Depuis 7 ans, cela évolue sans cesse, car les magasins grandissent et que les rôles de chacun évoluent, donc c'est un peu difficile à expliquer comme ça. Mais c'est une SPRL classique avec un associé qui n'est pas actif, donc un associé minoritaire.

Comment est-ce que vous vous fournissez ?

Tous les 6 mois, cela change un peu, on y va presque tous les trois mois, car le business évolue et cela va plus vite, mais en gros on va en collection. On fait le tour de toutes les marques qu'on a, on va dans les showrooms et on commande autant d'euros pour chaque marque, en fonction des résultats des ventes précédentes, mais aussi en fonction de la mode. On a une cinquantaine de fournisseurs différents, cela fait un peu beaucoup, mais on est obligé, car il faut s'adapter, car il y a des marques qui étaient à la mode puis qui stagnent, de nouvelles qui arrivent.

Vous vendez les mêmes marques dans les trois boutiques ?

Non, à Louvain-la-Neuve, on a le Skate shop, donc là, ce sont les marques Skate. Ensuite, toujours à Louvain-la-Neuve, on a le Stoemp, donc là, on vend des marques plus streetwear et à Mons, c'est un mélange des deux, de Skate et de Streetwear.

Dans quel secteur l'entreprise est-elle présente ?

Dans le prêt — à-porter, donc Skate et streetwear.

Les marques que vous vendez, sont-elles disponibles dans d'autres magasins, sur d'autres sites ?

Oui, sur internet beaucoup, mais dans la région, il y a beaucoup moins de concurrents qui vendent ces marques.

Pouvez-vous décrire le business model de l'entreprise ? Pour rappel : selon Gassmann et al., un business model est un plan qui permet de connaître la façon dont l'entreprise va se créer et capturer de la valeur.

À la base, on a toujours essayé de vendre le moins cher, donc d'être les moins chers dans notre niche, donc dans le skate et le streetwear. Donc on essaye de vendre aux prix les moins chers, on essaye aussi d'être assez proches des clients et d'avoir une communication plutôt décalée, donc de proposer autre chose que ce que les gens ont l'habitude de voir. Quand les clients rentrent dans nos magasins, ils n'ont pas l'impression d'être dans une boutique classique. Maintenant que nous avons les deux magasins, malgré le fait que les gens se disent qu'il y a plusieurs magasins, le défi c'est que nous restons de petits magasins. On n'a pas envie d'avoir des boutiques très grandes. Mais notre ambition c'est aussi d'ouvrir des boutiques dans d'autres villes, mais tout en restant des petites boutiques. Garder cet esprit de proximité, avec des boutiques de maximum 100 m — et de conserver aussi la même communication.

Pouvez-vous décrire votre clientèle type ? Quel est le profil de vos acheteurs ? L'âge, le sexe, etc. ?

La clientèle du Skate Shop est fort constituée d'adolescents, même si on a quelques exceptions, par exemple, il m'arrive de m'habiller là aussi. Donc en moyenne, les clients sont âgés entre 12 et 20 ans. Pour le Stoemp, on a essayé de proposer quelque chose qui corresponde aussi aux adultes, donc là, notre clientèle se situe entre 20 et 35 ans. On vend beaucoup plus aux hommes, à la base, c'était un magasin hommes et femmes, mais le magasin femmes était trop compliqué pour nous, car c'est un autre business, donc on s'est concentré sur l'homme. Mais dans le Stoemp, on a gardé une petite partie pour les femmes, et cela fonctionne très bien. C'est tout petit et assez limité, les vêtements sont assez chers, mais cela fonctionne bien. Mais je vais dire qu'on est à une clientèle 90 % hommes et 10 % femmes.

Quelle est votre cible ? Est-ce que la cible que vous visiez au départ est la même que celle que vous avez actuellement ?

On a vieilli aussi, donc cela a un peu évolué et c'est aussi pour cela qu'on a séparé les deux magasins, donc un magasin plus skate et l'autre plus streetwear.

Quels sont, selon vous, vos points forts par rapport à d'autres magasins concurrents ?

Le point fort, c'est l'ambiance, l'image. C'est aussi d'avoir une offre qui corresponde aussi bien aux plus petits qu'aux plus grands et d'avoir quelque chose de cohérent à ce niveau-là. De temps en temps aussi, c'est de faire des coups de communications.

Quels sont, selon vous, vos points faibles par rapport à d'autres magasins concurrents ?

Le point faible, c'est le financement, donc le manque d'argent, on n'arrive pas à faire ce qu'on veut correctement ou on n'y arrive pas du tout. Par rapport aux gens, les points faibles, je dirais peut-être le prix, mais bon c'est la gamme qui veut cela.

De quel type de vitrine disposez-vous ? Digitale, non digitale, quelle est la surface ?

On a les vitrines en magasin, qui sont d'environ 2x5 ou 6 mètres pour le Stoemp, pour le Skate Shop c'est plus petit, je dirais 2 x 3 mètres (car il y a deux étages et on se sert des deux) et 1 x 1 mètre. On a aussi des pages Facebook pour chaque magasin, et on a aussi un site internet, stoemp.be, mais on n'a pas de page Facebook pour le site internet. Le gros problème, c'est qu'on se demande un peu ce qu'on doit faire avec ces pages, donc Facebook et Instagram. On avait essayé aussi Snapchat, mais c'était un peu difficile, surtout que maintenant Instagram fait ce que Snapchat fait. Twitter, cela ne sert à rien, c'est plus un truc de journalistes, et le reste comme Pinterest, Youtube, on a essayé, on a une chaîne Youtube, mais ce qui marche le mieux, c'est Facebook et Instagram.

Parcours du consommateur

Pouvez-vous décrire le parcours du consommateur pour votre entreprise ? Avant la vente ? Du début de la vente jusqu'à l'achat final ? De l'achat final jusqu'à la livraison ? Après la vente ? (Chemin du consommateur : comment on l'attire, comment on l'amène à l'achat, comment on le fidélise)

Comment on l'amène dans le magasin, on a toujours un peu du mal, si on avait la formule magique, ça serait plus facile. En gros, on fait de la publicité, on sponsorise des événements, des concerts, on distribue des produits Stoemp à des gens dans notre réseau qui sont considérés comme des influenceurs, par exemple dans des clips de rap ou de rock ou à la radio. On a un partenariat avec Pure FM. Là, maintenant, on commence une école de Skate, donc le but, c'est de donner des cours de Skate de qualité dans un premier temps, mais ça sera aussi pour fidéliser les jeunes dès le début. Après, ils arrivent dans le magasin et c'est l'expérience client qu'on

essaye qu'elle soit la meilleure possible. Et qu'ils aiment l'ambiance et ce qu'il y a dans le magasin, donc le service est important aussi. Ensuite, quand ils ont acheté, ils ont une carte de fidélité, donc on les recontacte via un SMS ou par mail, avec des offres. Il y a pas mal de Facebook et Instagram, mais c'est difficile de dire via cela s'ils viennent en magasin pour ça. Mais ce qui nous aide aussi beaucoup c'est le site internet qui sert de catalogue. On remarque que lorsqu'on ne met pas en ligne les nouveautés, la fréquentation dans les magasins baissent car les gens viennent voir sur le site et se disent qu'il n'y a rien de nouveau. Au moment où on a commencé le site, on a vu une nette augmentation des ventes dans le magasin, et dès qu'on ne s'en occupe plus, on voit qu'il y a un impact négatif direct sur les ventes en magasin.

Pour l'obtention de la satisfaction du client, vous l'obtenez comment ?

Avec les cartes de fidélités, on peut déjà voir qui revient. Puis au niveau des retours, il y en a très peu, mais quand il y en a, on essaye de connaître les raisons et de s'en occuper de suite. Puis quand les clients reviennent et qu'ils font des remarques, on en tient compte et on y fait attention.

Mais vous vendez aussi en ligne ?

Oui.

Différences entre la vente en ligne et vente hors ligne dans votre entreprise ?

Le site, c'est tout le stock, donc aussi bien le stock du Stoemp, que le Skate Shop et que le magasin à Mons. La différence, c'est que sur le site, il y a tout tandis que pour le hors-ligne, les magasins sont segmentés. Le site est assez vieux, car il a été fait en 2012, on est en train de travailler sur un nouveau, mais il faut du financement. La différence du site, c'est que ça reste internet, donc il y a moins d'expérience client, c'est moins fun, mais on reste très réactif aux questions posées par les clients sur Facebook par exemple.

Pouvez-vous expliquer vos différents canaux de distribution pour délivrer la marchandise ?
Donc comment vous délivrez la marchandise au client ?

Donc s'ils commandent sur le site, ils peuvent décider d'être livré dans un des trois magasins et donc de venir chercher leur colis là. Ils peuvent également être livrés à vélo à Bruxelles, et par la poste aussi.

Par rapport à la marchandise que vous avez en magasin vous la livrez aussi ? Par exemple, si une personne voit un article sur la page Facebook du magasin, est-ce que vous lui livreriez ?

Tout est sur le site, donc s'ils voient quelque chose sur le page Facebook du magasin, c'est d'office sur le site. Donc quand c'est le cas, ils nous envoient un message, on leur renvoie le lien du site et soit ils le réservent en magasin ou alors ils le commandent sur le site. Il y a même plus sur le site, car tout n'est pas en rayons. Tout le stock du magasin se trouve sur le site, donc dès qu'on vend un produit en magasin, il est retiré du site automatiquement. Cela a été quand même compliqué à mettre en place par rapport au site, dès qu'on vend un article au magasin, il n'est plus disponible en ligne. Donc en gros, la caisse du magasin, c'est comme si c'était un client en ligne.

Vos ventes, sont-elles plus fortes sur le site ou en magasin ?

Elles ne sont pas plus fortes sur le site, je dirai que les ventes du site représentent plus ou moins 6 % de vente annuelle. C'est une grosse somme, car on fait beaucoup de ventes par an quand même, mais c'est le magasin qui représente le plus de ventes. À mon avis, ce sera toujours comme cela, à moins qu'il y ait un gros changement dans les habitudes de commerce. Le problème, c'est que notre site à l'heure actuelle, n'est pas mobile, il n'est pas adapté aux mobiles, et 80-90 % de nos clients vont sur leur téléphone pour aller sur le site.

Pratiquez-vous une politique de retours/remboursements/échange ? Si oui, pouvez-vous l'expliquer ?

Les livraisons sont gratuites au-dessus de 80 euros d'achat dans le Benelux, et 120 pour la France et l'Allemagne. On est obligé de rembourser lorsque c'est demandé sur internet, car la loi l'exige, donc on n'a pas le choix. Mais en magasin, on donne un bon d'achat.

Avantages/inconvénients

Pouvez-vous citer les avantages que vous percevez lorsque vous utilisez votre modèle ?

Pour la vente en ligne, on va avec le nouveau site, mettre en place un système de mailing, pour rappeler les gens et leur dire qu'on est toujours là, donc c'est assez pratique. Maintenant, c'est moins sympa qu'avec le contact direct.

Un autre point, les gens sont assez sympas, que ça soit en ligne ou hors ligne, donc quand on fait une erreur de stock ou de commande, ils sont assez compréhensifs.

Pouvez-vous citer les inconvénients que vous percevez lorsque vous utilisez votre modèle ?

Pour la vente en ligne, je trouve qu'il n'y a pas vraiment de possibilité de fidélisation du client, cela reste une transaction virtuelle. On leur envoie par exemple, un bon de 5 euros pour leur prochaine commande.

En ligne, on a aussi le fait que les gens qui se trompent dans les tailles renvoient assez bien les colis, tandis qu'en magasin ça arrive rarement. C'est plus de boulot au final de vendre en ligne que de vendre en magasin. Déjà pour les retours, il faut préparer les colis, le ticket pour la poste, etc. Par vente ça demande plus de travail de passer par la vente en ligne, mais ça ne demande pas non plus un temps plein.

Quelles sont les forces de votre modèle ? Les raisons pour lesquelles les gens achètent chez vous ?

Donc en ligne, ça pourrait être parce qu'ils n'ont pas trouvé de magasins, ou alors la distance. Donc, ils voient un article qu'ils aiment, mais ils habitent un peu loin, ils commandent alors l'article sur le site, c'est plus facile. Le fait aussi lorsqu'ils achètent en ligne, c'est qu'ils sont certains d'avoir l'article et donc que personne ne va l'acheter avant eux. Que quand ils viennent jusqu'au magasin, ils peuvent se demander si l'article sera encore là.

Maintenant, en magasin, il y a un contact réel, on peut essayer, les gens sont rassurés, ils ont le conseil, le service est là et les gens sont contents, cela les rassure et les conforte.

Quelles sont les faiblesses de votre modèle ? Les freins pour lesquels les gens n'achètent pas chez vous, par exemple manque de confiance paiement lorsque c'est en ligne ?

En ligne, voilà c'est surtout le manque de confiance du paiement. C'est également le fait que les clients ne soient pas certains de la taille. Maintenant, ça rassure aussi les gens de savoir que ce n'est pas uniquement qu'un site et qu'il y a aussi un magasin. Donc en cas de problème, ils savent où venir se plaindre, tandis qu'il y a des sites qui sont uniquement en ligne, donc les clients ne savent pas où aller s'il y a un problème.

Et les freins qu'il pourrait exister pour le modèle hors ligne, je dirais la distance et la fainéantise.

Pourquoi utiliser ce modèle plutôt qu'un autre ? Quelles sont les principales raisons/motivations ? Pourquoi avez-vous à la base, pensé à utiliser ce type de modèle plutôt qu'un autre ? Lequel avez-vous utilisé en premier et pourquoi ?

On a commencé par le hors-ligne et ensuite le site de vente en ligne. Voilà, on a repris le magasin physique et puis il faut s'adapter donc c'est aussi pour cela qu'on a un site. Je trouve que si tu n'as pas de site en ligne aujourd'hui, tu es un peu invisible. Car le premier réflexe lorsqu'on parle d'un magasin, c'est d'aller voir la page Facebook ou le site internet. Donc s'il n'y a rien, on peut penser que ce n'est pas fiable, ou que le magasin a fait faillite. Et puis, le gros avantage, c'est que c'est un catalogue qui reprend la marchandise qu'on vend. On a repris le magasin physique, mais si on avait débuté à partir de rien, on aurait aussi commencé avec une boutique et puis un site en ligne. Le problème du site en ligne, c'est qu'il n'y a pas de passage physique, donc c'est un peu plus difficile de se faire une base de clients, tandis qu'un magasin physique, tu as du passage et même si les gens ne connaissent pas, ils entrent par curiosité. Et tu vas rarement par curiosité sur un site, mais bon, cela reste mon avis.

Futur

Pensez-vous que votre modèle sera sujet à une évolution ?

À mon avis, les ventes en ligne vont évoluer, c'est sûr, donc elles vont augmenter. Mais bon, nous on propose des articles qui sont tellement dans des niches et pas facile à trouver, donc c'est le genre de produits pour lesquels il faut un magasin physique. De plus, les marques avec lesquelles on travaille veulent aussi qu'il y ait un magasin physique. On travaille avec des marques qui sont disponibles dans de grosses chaînes, mais elles segmentent aussi. Par exemple, on a des produits qui sont spécifiquement fabriqués pour nous et que les grosses chaînes n'auront jamais. Pour te donner un exemple, on travaille avec Nike qui se trouve sur internet, mais on a des modèles un peu premium, qui ne sont disponibles que chez nous.

Pensez-vous que vous serez contraint de migrer vers un autre modèle ? Pourquoi ? Comment vous y prendriez-vous ? Disposez-vous d'un plan alternatif si les mentalités changent

complètement ? Enfin dans votre cas c'est un peu différent étant donné que vous êtes déjà en ligne et hors ligne ?

On se remet en question tout le temps. Donc quand on voit qu'il y a une évolution, on y va. Le magasin a déjà dû changer 5 ou 6 fois de forme depuis qu'on l'a repris, rien qu'au niveau de la clientèle ou du business, ce n'est plus la même chose depuis qu'internet est devenu très actif, on sent bien que cela change. L'avantage qu'on a, c'est qu'on est une petite boîte, donc si on doit tout changer demain, on le fera. Ce n'est pas très difficile. De plus, comme on vend déjà en ligne et hors ligne, on sait comment les deux modèles fonctionnent donc on aura plus facile à changer vers l'un ou l'autre s'il le faut.

Que pourrait faire l'entreprise afin d'améliorer ses ventes ? Niveau hors ligne, en ligne ?

En ligne, plus de publicités, un site accessible aux mobiles et moins de problèmes au niveau de la confirmation des achats en ligne. Rien qu'avec cela, je pense qu'on peut déjà doubler nos ventes.

En magasin, un meilleur aménagement, une plus grosse gamme de vêtements et d'autres points de vente dans différentes villes.

Pensez-vous que la vente hors ligne est vouée à disparaître ?

Non, on a cru cela en 2013-2014 à un moment, mais non. Autant les gens vont vers le local et le bio, que les gens retournent vers les petites boutiques, car ils trouvent cela important. Cela dépend un peu de ce qu'on vend au magasin. Je crois que même si les gens vont à fond en ligne à un moment, ils reviendront toujours vers les magasins physiques. Il y a aussi le fait d'avoir des conseils et de toucher le produit qui est vraiment important pour les consommateurs.

Supposons que vous ne disposiez d'aucune contrainte budgétaire et de tous les moyens possibles, comment imagineriez-vous la façon de vendre la plus optimale pour vous ? Pour innover ? Est-ce que vous feriez un modèle complètement en ligne, hors ligne, hybride ?

Je pense les deux, comme on a maintenant. L'idéal si on a un budget, c'est un site de vente en ligne, avec une espèce de communauté intégrée. Peut-être aussi proposer la vente d'occasion, que les gens puissent revendre via le site. Mais aussi continuer l'expansion des magasins physiques.

Est-ce que vous seriez partant pour des vidéos, des chats en direct, où on peut discuter avec l'acheteur ? Le conseiller ?

Il y a plein de choses, mais maintenant ce qui va venir, c'est le chat avec les ordinateurs qui vont conseiller. Mais maintenant, le chat vidéo, je ne serai pas très pour, car c'est fort compliqué. Par contre, il y a beaucoup de technologies qui arrivent, donc cela pourrait être chouette de les utiliser, que ce soit la possibilité de se balader en live dans le magasin par exemple. On nous a déjà proposé des vidéos Google, mais le magasin change tellement d'une semaine à l'autre que ça n'aurait pas beaucoup de sens. Je ne serais pas contre le fait de tester de nouvelles choses si on en avait les moyens.

Désirez-vous ajouter quelque chose ?

Non, je pense qu'on a discuté un peu de tout.

Merci pour votre temps et vos réponses. Au cas où vous auriez quelques questions ou remarques suite à notre entretien, n'hésitez pas à me contacter.

Annexe 11 : Retranscription de l'interview de Makey

Introduction et présentation des objectifs

Étant en dernière année d'ingénieur de gestion à l'Université Catholique de Louvain, je réalise mon mémoire sur les impacts que le commerce électronique peut avoir sur les business models actuels dans le secteur vestimentaire et plus particulièrement en Belgique.

Les réponses fournies durant cet entretien me serviront uniquement dans le cadre de la réalisation de mon mémoire afin d'analyser les différents business models qui sont présents.

Afin de faciliter l'analyse des réponses fournies, je voudrais pouvoir enregistrer l'entretien.

L'interviewé

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?

Moi c'est Mathilde, j'ai 24 ans et j'ai fait mes études en immobilier. On a voulu se lancer dans le prêt-à-porter ensemble, mais en complémentaire et donc garder chacune notre emploi. On a commencé cela en janvier.

Moi je suis sa grande sœur Clémence et de base je suis institutrice primaire. Et pour moi aussi, la mode a toujours été dans un coin de notre tête et donc on s'est lancé en complément depuis janvier comme elle l'a dit.

Pour des raisons de facilités, nous mettrons un C pour Clémence et un M pour Mathilde.

Pouvez-vous expliquer votre fonction dans l'entreprise en quelques mots ?

C : Pour commencer, on a trouvé des fournisseurs, en général, on se rend toutes les deux chez les fournisseurs pour choisir les articles qu'on a envie de vendre, qui correspondent à Makey, à notre identité. Et ensuite on fait tout ce qui est déballage, défroissage, étiquetage ensemble. On fait le shooting photo ensemble. Moi je gère particulièrement l'agenda en plus. Donc tout ce qui est prise de rendez-vous au niveau des ventes privées, donc chez les clientes, c'est moi qui gère ce domaine-là. Et aussi dans les ventes publiques, tout ce qui est vide dressing, où les professionnels peuvent parfois participer, je dis parfois, car parfois on se fait rejeter, car ce sont des ventes uniquement pour des vêtements de seconde main.

Donc vous ce n'est vraiment que du nouveau ?

C : Oui voilà, c'est exclusivement du nouveau.

M : Donc moi, une fois qu'on a acheté nos articles je gère tout ce qui est stock donc les rentrées et les sorties et aussi tout ce qui est sur Facebook, donc publications et idem pour Instagram, donc photos, la mise en ligne, etc.

Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette entreprise ?

C : Depuis janvier 2017, donc c'est vraiment tout récent.

Historique de l'entreprise

Pouvez-vous décrire l'évolution de l'entreprise depuis sa naissance jusque maintenant ? L'idée de créer l'entreprise, son développement ? Pouvez-vous décrire en quelques mots l'entreprise ?

M : On a eu un exemple, By Four Seasons, je ne sais pas si tu connais, on aimait bien. Elles sont venues chez moi et on aimait bien le concept. On a toujours été attirée par la mode dans notre famille, cela a toujours été, donc on s'est dit pourquoi ne pas se lancer toutes les deux en complémentaire, donc voilà ce sont nos soirées, nos week-ends. Ca n'empiète pas sur nos jobs respectifs. Et donc voilà on a un peu pensé à tout cela à partir de juin jusque décembre et on a réfléchi et fait les démarches pour tout ce qui est comptable, TVA, et tout l'aspect administratif. Puis en janvier nous nous sommes vraiment lancées, on a demandé à nos copines de faire une approbation. Donc on les a reçues, on a fait une première petite sélection et on a vu un peu ce que cela donnait, si c'était des avis positifs, etc. Ensuite, on a agrandi notre stock. Puis on a commencé à faire des ventes privées ailleurs, à se faire un peu de pub, flyers, etc, à développer nos pages.

C : Donc à la base on gérait vraiment de tout petits stocks et là petit à petit, on a grandi, on trouve aussi d'autres fournisseurs, on regarde un peu ce qui fonctionne. On trouve nos formules qui marchent le mieux aussi. Au début ce n'est pas évident, on essaye de voir ce qui marche, ce que les gens aiment. On regarde vraiment par essais-erreurs.

Pouvez-vous parler des chiffres ? De la gamme de prix des vêtements que vous vendez ? De vos ventes ?

C : C'est un peu tôt en fait pour parler des chiffres, ce n'est pas confidentiel, c'est juste que c'est un petit peu prématuré, car c'est quelque chose sur lequel on ne sait pas vraiment se prononcer. Maintenant ce qu'on peut te dire c'est que les ventes privées, donc là c'est vraiment quand on va chez une cliente, qu'elle invite son entourage, c'est cela c'est ce qui fonctionne le mieux. Pour nous, c'est notre plus belle formule comparée aux ventes publiques ou même à la page Facebook où on ne vend pas des masses, dans un premier temps, on souhaite vraiment que cela se développe, mais donc voilà les ventes privées, c'est top.

M : Après c'est ce qui prend moins de temps et ce qui vend le mieux. Donc c'est vraiment avantageux sur tous les points.

Et au niveau de la gamme de prix ?

M : une blouse, un haut cela va de 19 à 39 euros, donc top à chemisier, ensuite ce qui est pull c'est souvent 30-40 euros. Tout dépend des fournisseurs, donc on s'adapte et parfois on doit un peu tirer nos prix vers le bas, car nous on veut vraiment rester abordable. Donc là, on essaye de trouver des fournisseurs un petit peu moins chers. Sinon, les pantalons, une trentaine d'euros, on a des choses plus spéciales qui peuvent aller vers une cinquantaine d'euros. En général, on reste dans une gamme de prix vraiment abordable, mais on a quelques pièces qui sont un peu plus chères et un peu plus spéciales et un peu plus travaillées.

C : On veut déclencher des coups de cœur, donc là, ce sont des pièces, qui vont coûter un peu plus chers, mais une fois encore tout dépend du prix de base qu'on trouve chez les fournisseurs.

Au niveau fournisseurs, cela se passe comment ? Vous les trouvez comment ?

C : Alors là, c'est galère !

M : Au début, c'était difficile, c'est ce qu'on a eu le plus dur à trouver, ce sont les fournisseurs.

C : On a démarré à partir des pages jaunes, là on trouve un peu tout type de grossistes textiles cela allait du marchand de tapis au recouvreur de divan donc on a eu beaucoup d'appels négatifs et puis petit à petit on a trouvé en Belgique. Donc nos fournisseurs sont belges, on les trouve tous là. Mais par contre vu que nos prix se retrouvaient à la hausse en Belgique, on s'est dirigé aussi vers la France, où les prix sont plus bas, mais bon la qualité ne correspond pas toujours à ce que l'on recherche.

M : On ne cherche pas à avoir des trucs qui font bon marché (cheap), on recherche quand même de belles matières, etc. Pour cela en Belgique, on trouve assez bien notre bonheur. C'est plus facile. Donc les prix sont un peu plus hauts, du coup on doit les tirer vers le bas, donc pour nous ce n'est pas ce qui est le plus avantageux, mais bon, on propose quelque chose qui nous correspond.

Est-ce que ce sont des vêtements de marques ? Qu'on peut trouver sur d'autres sites comme Amazon, Zalando ? Des marques connues ? Est-ce que d'autres sites vendent les mêmes marques ?

C : Ce ne sont pas du tout des marques connues, on travaille vraiment avec des marques qu'on ne connaissait pas du tout avant, pourtant on connaissait déjà pas mal de marques.

M : En fait, ce sont des fournisseurs qui n'ont pas de boutiques accessibles aux personnes. Ce sont vraiment des fournisseurs qui ne vendent qu'en gros, donc à des personnes comme nous ou des boutiques qui sont déjà existantes.

Quelle est votre surface de vente ?

M : on n'a pas de surface de ventes

Combien de personnel avez-vous ?

C : On est uniquement toutes les deux

L'entreprise

Dans quel secteur l'entreprise est-elle présente ?

M : Prêt à porter et accessoires

Pouvez-vous décrire le business model de l'entreprise ? Pour rappel : selon Gassmann et al., un business model est un plan qui permet de connaître la façon dont l'entreprise va créer et capturer de la valeur

C : Notre gamme est déjà différente des autres, les vêtements qu'on propose. Donc on n'a pas vraiment vu cela chez d'autres qui sont aussi dans le prêt-à-porter dans la vente en ligne.

M : Ce sont vraiment les commentaires qui nous reviennent, ce sont des choses originales et tendances.

C : Ce ne sont pas des achats mécaniques, ce sont plus des achats coup de cœur. C'est vraiment ce qu'on voulait faire, on ne voulait pas se retrouver dans quelque chose de basic, comme H & M, etc, cela on va les chercher ailleurs. Donc, nous, ce n'est pas du tout cela que l'on voulait. Donc cela c'est la première chose. Ensuite, on fait attention à l'impact qu'on a au niveau de l'écologie, etc donc on veut vraiment des produits qui y font attention. On ne prend pas de laine, de soie, de cuir, on fait attention à cela aussi, donc on se démarque un petit peu par rapport à cela aussi. On fait attention aux animaux. Cet aspect, c'était une de nos valeurs aussi.

Pouvez-vous décrire votre clientèle type ? Quel est le profil de vos acheteurs ? L'âge, le sexe, etc. ?

M : Ca va aller de 15 jusque 55-60 ans, souvent c'est vraiment large. Les petites dames qui s'habillent bien et qui sont coquettes et des filles qui aiment la mode, qui aiment bien s'habiller et qui prennent soin d'elles, plus des modeuses, des filles branchées.

C : Et parfois des hommes aussi qui achètent pour leur compagne. Cela est déjà arrivé plusieurs fois.

C'était vraiment la cible que vous visiez au départ ?

C : Oui vraiment, on se rend compte que cela plait bien aux jeunes comme aux dames plus âgées. On s'en doutait, mais cela confirme ce qu'on pensait. Cibler tout le monde.

Quels sont, selon vous, vos points forts par rapport à d'autres magasins concurrents ?

M : Point fort, c'est un peu comme on a dit, donc ce sont des pièces originales, coups de cœurs, qui changent et qu'on ne voit pas partout les mêmes, comme par exemple chez By Four Seasons, Les Bourgeoises, ce sont beaucoup des choses qui se ressemblent et nous justement on essaye de ne pas prendre ce que tout le monde a. Donc on teste un peu ce qui marche et ce qui ne marche pas, car du coup on n'a pas beaucoup de repères.

Quels sont, selon vous, vos points faibles par rapport à d'autres magasins concurrents ?

M : Donc les points faibles, c'est justement qu'on n'a pas de boutiques, donc on n'a pas vraiment un endroit où nous retrouver, c'est toujours en ligne, ou alors des ventes privées ou publiques. Mais alors si quelqu'un veut passer voir comme ça, on ne sait pas.

Et au niveau du stock ?

C : Le stock est chez nous,, donc ce n'est pas le plus pratique. Mais à l'avenir, on aimerait avoir un local de vente, ce qui serait beaucoup plus simple. Mais là clairement c'est financièrement, que l'on doit attendre de voir un petit peu puisque nous débutons.

M : On teste encore, mais ce serait la finalité, ce serait chouette, c'est ce qu'on aimerait bien.

De quel type de vitrine disposez-vous ? Digitale, non digitale ?

C : Sur Facebook et Instagram, donc en ligne. Ce sont les deux biais qu'on a. Mathilde publie à chaque fois, toutes les ventes publiques, là où on exposera sur le mois, c'est publié sur Facebook. Pour que les gens, se disent, « Ah bien tiens, elles sont là, c'est l'occasion ». Donc elles savent où nous retrouver même si parfois c'est loin, car on se déplace un peu partout en Belgique. Des villes comme Namur, Charleroi, Liège, le Brabant Wallon on commence aussi. Donc voilà, au moins on sait où on peut nous retrouver aussi.

Parcours du consommateur

Pouvez-vous décrire le parcours du consommateur pour votre entreprise ? Avant la vente ? Du début de la vente jusqu'à l'achat final ? De l'achat final jusqu'à la livraison ? Après la vente ? Par chemin du consommateur je veux dire, comment on l'attire, comment on l'amène à l'achat, comment on le fidélise ?

C : Ca va dépendre du biais par lequel on vend.

M : Par exemple sur Facebook, le consommateur nous voit sur Facebook, soit la cliente décide d'organiser une vente privée avec ses collègues, ses amies, sa famille ou autre. Soit elle décide de nous acheter directement en ligne, cela dépend aussi. Ou alors elle décide d'attendre qu'on fasse un événement, ou qu'on participe à un événement pour venir voir. Donc voilà, que ce soit chez elle ou en vente publique, dans ce cas-là, elle achète directement. Si par contre elle commande, alors soit on livre, si c'est dans un périmètre d'environ 30 km autour de chez nous, on apporte directement les articles et si c'est un peu plus loin, dans ce cas-là, on envoie par la

poste et on divise les frais de port en deux. Et si cela ne convient pas, elle peut nous retourner ou échanger ou être remboursée, cela dépend un peu des personnes. Souvent, c'est échanger car les personnes trouvent souvent quelque chose qui leur convient. On a eu un cas, où la cliente a demandé qu'on la rembourse et on le fait sans soucis, elle n'avait rien vu d'autre donc elle préférerait être remboursée. Du moment que c'est dans un délai de maximum 15 jours et que l'article est forcément en bon état.

Pouvez-vous expliquer vos différents canaux de distributions pour délivrer la marchandise ?

C : Donc voilà soit on livre ou soit on envoie via la poste.

Vous n'avez jamais eu de soucis au niveau de l'envoi ?

M : Non franchement, c'est avec Bpost, et cela se passe toujours bien. C'est vraiment rapide. Par exemple, une cliente a commandé, le lendemain elle avait déjà son article. Ou bien c'est sur deux jours, mais c'est vraiment rapide et il n'y a pas de soucis, cela se passe bien.

Pour vous, niveau frais, c'est mieux par la poste ou alors quand c'est vous qui livrez ?

M : Ce qui nous arrange le mieux, c'est de livrer. Comme on livre à des personnes qui n'habitent pas très loin, c'est toujours mieux. En plus, on est souvent en route. Donc ce n'est toujours qu'un petit détour, donc cela ne nous pose pas de problème. Si c'est sur Liège, on ne va pas faire 40 minutes aller et 40 minutes retour pour apporter quelque chose.

Avantages/inconvénients

Pourquoi les gens n'achèteraient pas chez vous ? Est-ce que vous pensez qu'il pourrait y avoir un manque de confiance par rapport au fait que tout se fait en ligne ?

M : Oui, il y en a encore beaucoup que cela soit pour n'importe quelle boutique. Il y a des personnes qui, même sur Zalando n'osent pas encore acheter.

C : Je pense que la clientèle jeune est habituée, elle est rodée. Tout le monde fait des achats en ligne, et fait confiance. Surtout quand c'est Zalando, car c'est vraiment une grosse filiale.

M : Maintenant, il y a des personnes encore réticentes à propos de ces procédures.

C : Mais on voit bien que cela évolue quand même. Je pense que c'est l'avenir, les achats en ligne, mais bon voilà, il y a des gens à qui cela fait encore peur.

Vous le ressentez fort, étant donné que vous êtes une plus petite entreprise, peut-être que les gens font moins confiance qu'à une plus grosse entreprise comme Zalando ?

C : Non, les gens nous font relativement confiance.

M : Ce n'est pas en ligne qu'on vend le plus. On le savait bien au départ et on vise vraiment les ventes privées et publiques.

C : Donc ils repartent avec leurs achats et généralement directement en fait.

M : Les ventes en ligne c'est plus rare, donc voilà les personnes qui nous achètent n'ont pas de problème avec cette technique de vente.

C : Et c'est pareil pour nous, et je veux dire, par exemple dans des événements comme le Salon de la femme, on a vendu par exemple un sac et une dame a demandé à faire un paiement via une application donc sur le téléphone, donc voilà nous aussi à ce moment-là on fait confiance, on demande juste la preuve. Et c'est pareil, c'est confiance contre confiance, elle repart avec son article et nous fait le paiement.

M : Oui voilà, parce qu'on n'a pas encore le Bancontact, donc on permet aux personnes qui n'ont pas de liquide, lors des événements à l'extérieur, de pouvoir nous faire un virement directement via leur gsm. Elles nous le montrent simplement, mais bon il y a des personnes qui peuvent faire semblant. Par exemple, on a eu un cas où la femme n'avait pas appuyé sur confirmer et voilà elle l'a refait par après. Mais c'est toujours un peu risqué quand même.

Pourquoi utiliser ce modèle plutôt qu'un autre ? Quelles sont les principales raisons/motivations ? Pourquoi avez-vous utilisé ce type de modèle plutôt qu'un autre au départ et pourquoi vous n'avez pas directement ouvert votre boutique physique, une boutique avec vitrine, etc ?

C : Car cela demande déjà beaucoup plus de moyens financiers. Donc là, clairement, avec notre lancement, on ne prenait pas énormément de risques financièrement, juste l'achat des marchandises, des premiers stocks et des fournitures, quelques tringles, cintres et voilà. C'est

assez rudimentaire ce qu'il faut. Alors qu'avec un local de vente, tout de suite, avec les loyers les coûts augmentent. En plus, il faut être disponible tous les jours.

M : Il faut aussi chercher le bon emplacement, puis voilà soit nous devons être disponibles ou employer quelqu'un, mais au début ce n'est pas possible.

C : Alors qu'avec un site, tu cibles tout le monde.

M : Comme nous travaillons en complémentaire, justement toutes les deux, on ne pouvait pas être disponibles la journée en semaine, donc cela ne nous correspondait pas d'avoir une boutique directement.

Donc dans le futur, vous pensez que vous allez vous mettre complètement dans l'entreprise, donc que cela ne soit plus une activité complémentaire ?

C : Peut-être garder chacune un pied respectif, donc Mathilde dans l'immobilier et moi dans l'enseignement. Et après pourquoi ne pas engager quelqu'un et se partager le magasin à tour de rôle ?

M : On n'a pas encore réfléchi à la chose, on aimerait bien, mais on n'y est pas encore. Peut-être que d'ici deux ans ou plus. On se disait que peut être après 3 ans, on le ferait, mais il faut voir l'évolution. Tout cela dépend vraiment de l'évolution. Pourquoi pas un showroom qui n'est pas ouvert toute la journée, qui est ouvert trois heures par jour. Beaucoup le font aussi ça.

Futur

Pensez-vous que votre modèle sera sujet à une évolution ? Dans votre cas, que les gens retrouvent le besoin de devoir toucher le produit, de l'essayer, de conseil ce qui est vraiment important pour vous lorsque vous faites vos ventes privées en ligne, est-ce que cela vous le ressentent vraiment beaucoup ?

C : Oui c'est important, mais à côté de cela, il y a quand même beaucoup de clientes qui achètent sur Facebook, et qui n'ont pas peur. Car elles sont habituées à acheter en ligne, sans voir les vêtements et elles savent très bien qu'elles peuvent rendre les vêtements si la couleur ne correspond pas, ou s'ils ne tombent pas bien.

M : Généralement, elles demandent toujours avant, « et si cela ne va pas, je peux échanger ? ». Donc elles savent très bien que si elles ont un souci avec la qualité, ou le modèle car ce n'est pas le même rendu qu'en photo, il n'y a pas de soucis, elles savent bien qu'elles peuvent échanger. Cela rassure. Moi qui fais beaucoup d'achat en ligne, je n'ai vraiment pas de craintes par rapport à cet aspect des choses. Donc j'imagine qu'il y a des personnes comme moi qui sont habituées aussi.

C : Je pense vraiment la jeune génération. Après les personnes qui sont un peu plus comme nos mamans à nous, donc 40-50 ans. Si elles ne sont pas habituées, je pense qu'elles aiment clairement pouvoir toucher le produit.

Et les conseils aussi ?

M : Oui voilà, c'est cela aussi les avantages d'une boutique pour conseiller.

C : On essaye quand même d'assurer un suivi, même sur Facebook et Instagram, lorsqu'une cliente a acheté un article. Après on revient vers elle, pour voir si l'article convient, s'il lui plaisait, s'il correspondait bien à ses attentes, donc on essaye vraiment d'assurer un peu le suivi.

M : Par exemple si elle nous montre un article qu'on avait et là qu'on n'a plus, on l'oriente vers d'autres choses. On essaye vraiment quand même d'être là et de rester disponibles. Et d'apporter justement ce qui manque un peu à la vente en ligne. Donc d'apporter un conseil.

C : C'est sûr qu'il y a moins de contacts que dans une boutique. Cela on le sait, mais on essaye un peu d'y remédier.

Oui, donc d'essayer de trouver des moyens pour garder un contact tout en vendant en ligne.

C : Oui voilà, c'est un aspect important.

Pensez-vous que vous serez contraint de migrer vers un autre modèle ? Dans combien de temps ? Pourquoi ? Comment vous y prendriez-vous ? Est-ce que vous disposez d'un plan alternatif, une deuxième façon de penser votre modèle, si la vente en ligne disparaît complètement et qu'il ne reste que les boutiques, ou si tout le monde veut aller dans la vente en ligne et plus du tout dans les boutiques ? Est-ce que vous avez déjà pensé à cela ?

M : Non, car pour nous, les deux vont toujours rester. La vente en ligne, elle évolue, mais pour nous la vente en boutique elle va rester présente aussi quoi qu'il en soit. Car il y aura toujours des personnes qui justement, aiment se faire conseiller en boutique, qui ne savent pas s'habiller et qui ont vraiment besoin de conseils, de conseils morphologiques, etc. Pour leur dire ce qui leur va pour tel ou tel événement. Et il y aura toujours des personnes qui voudront acheter en ligne. C'est la facilité, voilà. Qu'on se dirige vers l'un ou vers l'autre, il y aura toujours des clientes et si on sait combiner les deux, c'est encore mieux.

C : L'idéal cela serait de garder les deux évidemment.

Vous pensez plus dans quelle phase ? Car vous pouvez par exemple au début mettre sur Facebook, Instagram, etc. Puis essayer d'attirer la cliente en boutique et puis après la satisfaction plus aussi sur internet ? Ou alors vous le voyez d'une autre façon ?

C : Je pense qu'un certain public viendra sur Facebook, donc je pense qu'il n'y a pas vraiment d'étapes d'avoir Facebook puis le magasin, etc. Je pense que certaines continueront à acheter par le biais d'internet, etc. Et d'autres qui sont plus pour garder le contact et aller en boutique et qui prennent le temps.

M : Donc voilà elles iront en boutique, puis après sur notre page Facebook et inversement, de notre page Facebook des personnes qui iront en boutique. Je pense que c'est donnant-donnant et que les deux sont des bons systèmes. Je ne pense pas qu'on passe soit par l'un ou par l'autre. Les deux sont liés et sont des bons vecteurs de vente.

Que pourrait faire l'entreprise afin d'améliorer ses ventes ? En plus que ce que vous faites déjà maintenant ?

M : Plus de publicités et aussi plus de prospections pour trouver justement des ventes privées à domicile, car comme c'est ce qui marche le mieux, c'est vraiment ce dont on a besoin. Et c'est vraiment le bouche à oreille donc là il nous faudrait plus de prospections dans ce sens-là.

Et la publicité que vous faites, sur Facebook par exemple, vous la payez ?

M : Oui, on l'a fait, on a boosté, on a payé des publications et c'est vrai que cela marche bien. On voit qu'on a plus de vues quand on le fait, donc cela c'est intéressant. On l'a fait par exemple ici pour un événement, car on avait le salon de la femme à Rocourt, qui était un gros événement,

car c'était trois jours et c'était un gros budget de départ pour y participer et donc on a vraiment boosté la publication qui annonçait cet événement et on a vu qu'on avait des bons retours.

D'accord, donc vous avez vu les retombées, et au niveau des publications donc que les gens viennent voir, mais aussi au niveau des ventes alors.

C : Oui, voilà. Ce qui marche bien aussi pour attirer un maximum de monde, parce qu'évidemment c'est le point de départ, pour la page Facebook, ce sont les concours. Donc on a participé à un ou deux concours qui ont bien marché.

M : Ca il n'y a rien à faire, les gens dès qu'il y a quelque chose à gagner, ils sont attirés.

C : Et puis au moins tu élargis ton réseau petit à petit.

Oui, car vous partagez les publications, etc, du coup cela va un petit peu partout.

C : Oui, voilà, cela c'est vraiment pas mal.

Pensez-vous que la vente hors ligne est vouée à disparaître ?

C : Oh non, pas du tout, on va garder les deux, c'est sûr.

Car pour le moment la génération, maintenant, c'est beaucoup sur internet, et cela va peut-être encore plus.

M : C'est vrai que cela augmente, mais ce n'est pas pour autant que les ventes en magasins vont diminuer. On va toujours chez Zara, chez H & M. Moi je trouve que les ventes en magasins, il y a toujours une clientèle qui est là et qui aime toujours ça. Donc cela ne disparaîtra pas. On combine les deux vecteurs.

Supposons que vous ne disposez d'aucune contrainte budgétaire et de tous les moyens possibles, comment imagineriez-vous la façon de vendre la plus optimale pour vous ? Pour innover par rapport à la concurrence, même si vous innover déjà au niveau des produits, etc ?

M : Ce qu'on avait envie de faire, c'est par exemple, organiser des ventes privées à domicile un peu événementielles et donc combiner cela avec un thème, donc soirée à thème, ou petit déjeuner. On n'a pas encore vraiment abouti avec ce projet, mais on n'en avait parlé et voilà.

Faire vraiment quelque chose pour se démarquer, de juste amener nos articles et vendre des vêtements et donc combiner cela avec un événement et une petite soirée.

Donc voilà, sortir un petit peu du lot.

M : Oui voilà, donc pas juste vendre nos vêtements, mais vraiment proposer quelque chose d'autre.

C : Et pourquoi pas aussi des conseils morphologiques, certaines se lancent déjà. Bon on le fait un petit peu, mais par exemple suivre une formation et se qualifier un peu plus là-dedans.

Et cela alors vous le faites via Facebook, donc la cliente vous contacte et vous lui répondez ?

C : Voilà, elle fait un message privé, elle regarde niveau date ce qui lui convient et puis après voilà. Et autre chose qu'on souhaiterait organiser par la suite, ce serait vraiment notre événement. Un truc du style, le salon de la femme by Mackey, donc ce serait le nôtre. Où on inviterait les différents représentants des différentes marques. On ferait vraiment notre salon de la femme, car on trouve que c'est assez difficile de participer à des événements qui nous acceptent, nous en tant que professionnels, car souvent ce sont des vêtements de seconde main.

M : Ou alors souvent ce sont des événements où ils proposent des accessoires ou des vêtements, mais pas les deux ensemble.

C : Donc ici, c'est en route, on planche dessus et on essaye vraiment de créer notre événement. Voilà, là on a presque trouvé une salle. Et puis pourquoi pas si cela marche, le faire, une fois, deux fois par an, collection été et hiver. Voilà se serait chouette et même de coopérer toutes ensemble avec nos rivales, nos concurrentes directes. On aimerait beaucoup.

Pour l'obtention de la satisfaction, cela vous le faites via Facebook et les réseaux sociaux. Mais est-ce que vous avez pensé à faire des vidéos en direct pour discuter directement avec l'acheteur ?

C : Beaucoup de nos amies, nous ont conseillé de faire ce genre de choses. Des vidéos en direct, mais maintenant on n'en a pas encore faites, car cela demande beaucoup de temps, mais comme on a chacune nos emplois à côté. Même si on se voit déjà souvent pour Makey, pour notre société, nos activités, etc mais pour les vidéos voilà. On avait hésité de le faire pour les résultats

d'un tirage d'un concours, mais on s'est dit, on le fait en direct ou pas ? Puis finalement on ne l'a pas fait.

M : Car il fallait tout écrire sur des petits papiers et tout ça, puis comme parfois c'est 500 personnes qui participent à un concours, nous ce sont des tirages au sort via un site en ligne donc là cela n'a pas trop intérêt de le filmer.

Une dernière question, vous vendez sur la Belgique et sur la région de Namur, Charleroi, etc, vous ne vendez pas du tout à l'étranger ?

C : Non, mais maintenant cela serait génial, de pouvoir aller à l'étranger. Quand tu demandes si on n'avait aucune contrainte de budget, qu'est-ce qu'on pourrait faire, quelle ampleur, cela serait génial.

M : Moi j'ouvre une boutique à Rome en Italie, ou à Barcelone.

C : Cela serait vraiment top, mais bon je pense qu'on voit grand. Il faut de l'ambition aussi, mais bon on vient de se lancer, cela peut évoluer, cela serait vraiment le rêve.

Désirez-vous ajouter quelque chose ?

C et M : Je pense que non, on a vraiment tout dit par rapport à Makey.

Merci beaucoup pour votre temps et vos réponses. Si vous avez d'autres questions, etc, n'hésitez pas à me contacter.

Annexe 12 : Retranscription de l'interview de Milord

Introduction et présentation des objectifs

Étant en dernière année d'ingénieur de gestion à l'Université Catholique de Louvain, je réalise mon mémoire sur les impacts que le commerce électronique peut avoir sur les business models actuels dans le secteur vestimentaire et plus particulièrement en Belgique.

Les réponses fournies durant cet entretien me serviront uniquement dans le cadre de la réalisation de mon mémoire afin d'analyser les différents business models qui sont présents.

Afin de faciliter l'analyse des réponses fournies, je voudrais pouvoir enregistrer l'entretien.

L'interviewé

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?

Je m'appelle Marc Brouwers, j'ai 59 ans. J'ai fait mes deux candidatures au jury central de l'Ephec, j'ai fait deux ans de haute école en sciences économiques dans des écoles privées.

Pouvez-vous parler de votre parcours professionnel ? Depuis combien de temps êtes-vous dans la vente ?

Je suis dans la branche depuis que je suis tout petit. Mais je n'ai pas fait que cela, après mes études, je suis parti travailler dans les Émirats, dans l'isolation et quand je suis revenu, j'ai travaillé pour un patron qui avait une usine de vêtements en cuir. Ensuite, j'ai effectué des stages en Allemagne dans des usines de vêtements et finalement j'ai ouvert le magasin de vêtements Milord.

Pouvez-vous expliquer votre fonction dans l'entreprise en quelques mots ?

Je fais tout.

Vous êtes le gérant, le vendeur, etc. ?

Oui, voilà, je fais tout. Je m'occupe de tout.

Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette entreprise ?

Cette entreprise-là (Milord) a été créée par ma maman. Quand j'ai divorcé, j'ai vendu tous les autres magasins que j'avais, j'avais 8 autres magasins et comme j'avais la garde de mes enfants, j'ai vendu tout ce que j'avais et j'ai repris ce magasin-là comme elle arrêtais.

Donc c'était 8 boutiques les mêmes ? Milord ?

Non, il y avait des boutiques Benetton, Esprit... c'étaient des boutiques dans des centres commerciaux à City 2, à Stockel, à Wavre...

Historique de l'entreprise

Pouvez-vous décrire l'évolution de l'entreprise depuis sa naissance jusque maintenant ? L'idée de créer l'entreprise, son développement ?

Pour l'évolution de l'entreprise, c'est ma maman qui l'a créée en 1970 et c'est une époque qui est évidemment différente d'aujourd'hui et pas du tout internet, même pas les GSM. C'est une époque où on mettait plus de costumes. Donc nous, on est spécialisé dans le costume, dans les tailles un peu spéciales, pour les grands, les gros, les petits en prêt-à-porter. Et l'évolution, cela a été plus l'évolution de l'économie et des changements de mœurs. Changements de mœurs, car il y a de plus en plus de personnes qui ne mettent plus de costumes pour aller travailler, et l'économie, c'est par rapport aux crises successives qu'il y a eu. Notre grande chance à nous, c'est qu'on était une structure familiale et qu'on a pu faire face, parfois avec des difficultés, à tous ces changements. Quand on ne vend pas des costumes, on vend des pantalons, des chemises. Donc on a pu résister à ces changements, car on a beaucoup de concurrents qui ont fermé, qui ont dû fermer. Des grandes maisons sur Bruxelles et ailleurs. Et nous aujourd'hui, on occupe une niche bien particulière dans la région. Vous pouvez tracer un cercle de 20 - 25 km et on peut même aller jusque Namur et on n'a pas vraiment de concurrents. Comme notre maison existe depuis longtemps et on est connu par le bouche-à-oreille, on tient le coup.

Pouvez-vous parler des chiffres ? De la gamme de prix des vêtements que vous vendez ? De vos ventes ?

On fait un chiffre d'affaires annuel qui tourne autour de 1 million d'euros, avant, il y a 15 ans, c'était plus. On avait plus de personnel aussi, donc j'ai réduit le nombre de membres du personnel. Et concernant la gamme de prix, un costume, cela varie entre 300 et 600 euros.

142.

Dans les pantalons, on a une moyenne de 110 euros et dans les chemises, une moyenne de 72 euros. Donc voilà, c'est assez cher.

Est-ce que vous pensez que la baisse du chiffre d'affaires est dû à la vente en ligne dans ce secteur ?

Non, c'est vraiment à cause des changements de mœurs mais également à cause de la crise financière qu'on a subi.

Vous êtes plus situé dans le haut de gamme alors ?

Oui, notre marchandise est du moyen haut de gamme. Mais c'est surtout cher aussi, car on vend de la qualité et on donne un certain service, car on a notre propre atelier et donc on peut faire toutes les retouches sur place et donc cela a un prix aussi.

Au niveau du volume des ventes, vous savez dire plus ou moins le nombre de costumes que vous vendez par an par exemple ?

Alors là, pas du tout. Je peux vous parler des chiffres, mais le volume des ventes, non, je n'en ai aucune idée.

Quelle est votre surface de vente ?

400 m².

Combien de personnes avez-vous engagées ?

Pour l'instant, on a 6 vendeurs et retoucheuses avec des extras le samedi.

L'entreprise

Comment vous fournissez-vous ?

On ne fabrique rien du tout, on fait juste les retouches sur place. Donc pour se fournir, j'achète dans les usines, via des représentants. En général, ce sont des usines européennes donc avec une qualité qui est meilleure qu'un produit fini en Chine. Donc souvent pour les vêtements que j'achète, mon prix d'achat est plus élevé que le prix de vente de ce que l'on peut trouver en ligne. Donc pour moi, c'est impossible de concurrencer ce qui se trouve en ligne. De toute façon dans mon domaine, la vente en ligne, pour l'instant, ne me fait pas peur du tout. Car c'est

impossible de vendre un costume à un monsieur qui fait 2 mètres et qui pèse 120 kg, en ligne. C'est impossible.

Dans quel secteur l'entreprise est-elle présente ?

Secteur vestimentaire pour les hommes et plus particulièrement les costumes.

Voyez-vous des sites qui vendent les mêmes marques que vous ?

Oui, il y a des sites qui vendent les mêmes marques de costumes que j'ai, mais en genre d'outlet, plus en déstockage. Donc ils achètent les fins de série, à droite, à gauche, parfois à l'usine et puis ils les mettent en ligne. Mais assez peu, car selon moi, c'est un produit qu'on ne sait pas vendre en ligne. Voilà, on peut vendre en ligne des souliers, à la limite des chemises, déjà des pantalons, c'est plus délicat. C'est mieux de les essayer avant. En plus, toutes ces sociétés qui vendent des vêtements en ligne ont une politique de retours. Et j'ai quand même lu des articles qui disaient qu'il existait des sociétés qui avaient fait faillite, car elles n'avaient pas tenu compte des retours. Donc les retours, c'est quand même très lourd, surtout pour les vêtements. Quand vous retournez un train électrique ou une petite voiture, il n'y a qu'une taille. En vêtements, c'est différent. Par exemple, moi dans mes costumes, j'ai jusqu'à 30 tailles différentes dans le même tissu et dans le même article. Ce qui est un peu délicat.

Pouvez-vous décrire le business model de l'entreprise ? Pour rappel : selon Gassmann et al., un business model est un plan qui permet de connaître la façon dont l'entreprise va créer et capturer de la valeur.

On n'a pas de business model, on n'a pas de plan.

Vous voulez dire que vous n'avez pas de plan, de tactiques spécifiques pour vendre ?

Oui, voilà.

Mais donc pour vous différencier de la concurrence, comment faites-vous ?

Pour se différencier de la concurrence, on donne un service, on est quand même des professionnels. Par exemple, quand un monsieur arrive avec une taille basse, une hanche plus haute, si vous lui mettez un costume, cela fait une grimace dans le dos. Il n'y a rien à faire. Donc nous on est capable de rectifier, pas de le faire disparaître, car on n'est pas médecin,

mais quand vous avez quelqu'un comme cela qui vient, on est capable de rectifier ce défaut dans notre atelier avec la connaissance qu'on a. Ce qu'internet ne peut pas faire. Donc on a parfois des gens qui viennent chez nous, avec des costumes qu'ils ont achetés dans d'autres magasins ou dans des outlets ou à Maasmechelen par exemple. Et leur costume ne ressemble à rien. De plus, quand on les démonte, parfois on ne sait rien en faire, car ce sont des arnaques. On vous vend un costume 500 euros or qu'il en valait au départ 980 et en fait, on se rend compte qu'il est fait en Chine à 20 euros et que si nous on devait l'acheter à un fournisseur, car je connais des fournisseurs moins chers, on l'achèterait à 40 euros. Puis on les vend aux gens à 500 euros, mais ils ressortent de là, et ils ne ressemblent à rien.

Pouvez-vous décrire votre clientèle type ? Quel est le profil de vos acheteurs ? (Âge, sexe...)

On a une clientèle qui est un peu vieillissante. Ils viennent chez nous, car quand ils achètent un pantalon, ils savent qu'ils en ont pour plusieurs années. On a des gens mal fichus, on a aussi beaucoup de jeunes pour leur mariage, pour leur premier costume. On peut aussi avoir la maman qui vient avec son fiston pour son premier costume, ou alors les costumes pour les examens, etc. Donc l'âge de mes clients se situe entre 18 et 70 ans majoritairement. On fait aussi quelques marques comme Hugo Boss, et on a certains clients qui aiment bien s'habiller en Hugo Boss par snobisme ou parce qu'ils croient que c'est meilleur, mais ce n'est pas vrai du tout.

Donc c'est plus des achats réfléchis, vous n'aurez jamais quelqu'un fait un achat coup de cœur ?

Non, c'est plus des achats réfléchis, donc quand quelqu'un rentre chez nous, il ressort avec 96 – 98 % des cas avec un achat. Quand ils viennent dans le magasin, c'est pour acheter et pas juste pour venir voir, faire du shopping, pas comme dans les boutiques à l'Esplanade.

Est-ce que votre cible est la même que celle que vous visiez au départ ?

On fait un métier très difficile, c'est déjà très difficile de cibler, car on a déjà un nom pas facile. J'ai déjà voulu changer le nom, car Milord c'était bien à une certaine époque, mais maintenant c'est tout à fait désuet. J'ai déjà été voir et discuter avec des gens qui étaient dans le marketing et la publicité, et ils m'ont dit de ne surtout pas changer le nom, car sinon cela allait être pire. Donc on est à Wavre, on fait quand même face à la concurrence de l'Esplanade, c'est

compliqué et on ne sait pas quoi faire. Mais comme je suis pratiquement en fin de carrière, je ne m'inquiète pas.

Est-ce que vous avez quelqu'un qui va reprendre votre magasin ?

J'espère que non, j'espère le revendre, mais j'ai deux fils et je ne veux pas qu'ils reprennent le magasin, car c'est un métier qui est beaucoup trop difficile, on ne sait pas comment il va évoluer et on ne sait pas comment tout cela va évoluer.

Quels sont, selon vous, vos points forts par rapport à d'autres magasins concurrents ?

C'est surtout le service qu'on offre. L'aura aussi, on nous connaît de loin. Voilà, on a des gens qui viennent de Namur, de Bruxelles, de Flandre, on en a aussi qui viennent d'Arlon. Puis certains qui habitent au Brésil, et quand ils reviennent en Belgique une fois par an, ils viennent s'habiller chez nous.

Quels sont, selon vous, vos points faibles par rapport à d'autres magasins concurrents ?

Le point faible par rapport à d'autres magasins, c'est l'image de marque, c'est le positionnement, c'est le passage de Wavre, car Wavre n'a plus l'aura qu'il avait il y a une vingtaine d'années.

De quel type de vitrine disposez-vous ? Digitale, non digitale ?

On a des grandes vitrines. Je dirai qu'on a au moins 15 mètres de vitrine linéaire. Pour le digital, on a un peu la vitrine Facebook.

Vous n'avez pas de site internet ?

On a un très mauvais site internet. Je pense que cette année-ci je vais développer le site internet.

Parcours du consommateur

Pouvez-vous décrire le parcours du consommateur pour votre entreprise ? Avant la vente ? Du début de la vente jusqu'à l'achat final ? De l'achat final jusqu'à la livraison ? Après la vente ? Par chemin du consommateur je veux dire, comment on l'attire, comment on l'amène à l'achat, comment on le fidélise ?

Voilà, comme je vous ai dit, le consommateur, il vient chez nous grâce au bouche-à-oreille principalement. Quand il vient chez nous, il sait déjà qu'il va acheter, donc on ne fait pas grand-chose pour l'attirer. On a peut-être en stock 300 – 400 costumes, donc quand il vient chez nous, il est pratiquement certain de trouver ce qu'il recherche. S'il ne trouve pas ce qu'il cherche, on peut commander dans le stock permanent de nos fournisseurs et on peut être livré dans les deux jours, un costume de la couleur qu'il veut, dans un choix d'une vingtaine de tissus. Pour fidéliser notre clientèle, on essaye d'avoir le meilleur accueil possible. Mais ce n'est pas toujours évident, car lorsqu'on travaille avec des employés, tout le monde a ses humeurs, mais c'est comme partout. Donc on le fidélise par notre savoir-faire.

Pouvez-vous expliquer vos différents canaux de distribution pour délivrer la marchandise ? Ils viennent donc tous en magasin, vous ne livrez pas ?

Non, ils viennent tous en magasin.

Est-ce que vous avez une politique de retour/d'échange/remboursement ?

Oui, lorsqu'un client vient effectuer un achat. Par exemple, si une dame vient acheter une chemise pour son mari ou que le client ne sait pas essayer la chemise en magasin et qu'elle est trop petite. Il la ramène, on la reprend sauf s'il l'a portée. Donc on fait des échanges ou des bons d'achat, mais on ne rembourse pas.

Avantages/inconvénients

Quelles sont les forces et les faiblesses de votre entreprise, pourquoi les gens viendraient ou non chez vous ?

La grande faiblesse, c'est qu'on est une société assez figée. On est figé de par le métier qu'on fait, de par la clientèle qu'on a. On pourrait être plus dynamique certainement. Par exemple, hier, je voyais l'émission d'un français qui a mis au point une nouvelle application pour concurrencer Tinder et c'est le même monsieur qui a lancé, il y a quelques années, Dailymotion, pour concurrencer Youtube, donc là, on voyait vraiment des réunions avec des jeunes qui devaient s'attaquer à différentes villes de Chine. Et donc ils avaient créé des publicités et devaient avoir des objectifs bien précis. Donc là, on a des gens qui ont des business plans et qui savent vraiment ce qu'ils doivent faire, mais on est dans une toute autre sphère, ils n'ont

pas du tout de stock, ils doivent vendre leur application. Donc nous, on est vraiment très statique par rapport à cela.

Donc vous ne souffrez pas du tout du fait que les consommateurs peuvent acheter des costumes en ligne ?

Si, on en souffre certainement.

Est-ce que vous le ressentez fort ? Surtout ces dernières années ?

Non, car notre chiffre d'affaires est en augmentation. Mais comme il y a moins de concurrence, par rapport à tous les concurrents qui ont fermé, on devrait vendre plus de costumes. Mais maintenant, j'ai plus de temps, donc je vais un peu penser à une autre stratégie, car le problème des costumes en ligne, c'est qu'on ne sait habiller que les jeunes ou des gens qui sont bien fichus. Voilà, ceux qui achètent des costumes en ligne, maintenant on est à une mode un peu slim fit, si vous avez la silhouette qui va avec, vous n'avez aucun souci. Mais si vous avez la silhouette un peu rugbyman, le pantalon qu'il achètera sur internet, il ne rentrera pas dedans, c'est sûr. Donc pour vendre des costumes, seul internet ne suffit pas.

Pourtant sur certains sites, il est possible de donner ses mesures la première fois et ensuite il est possible de recommander avec ces mesures prises à la base.

Oui, tout à fait. Mais ils font autrement. Par exemple, des sites qui proposent des costumes à 100 euros. Ces gens-là, ce sont en général, des financiers très puissants qui ont leur propre usine en Chine ou en Asie. Et donc toutes ces prises de mesures, c'est un peu du pipeau. Ils ne vont pas dire que ce client a envoyé ses mesures, qu'il a un tour de taille d'autant, un tour de cuisse de autant, non pas du tout. Ils ont une production qui est standardisée et ils produisent des vestons, des hauts de telle taille et des bas, des tailles correspondantes. Mais parfois, ils peuvent vendre un haut en 50 et un bas en 52, ce ne sont pas les mesures parfaites des gens, mais ce sont des mesures qui sont adaptées de manière statistique par rapport à la population. Donc si quelqu'un donne ses mesures, ils vont prendre dans ce qu'ils ont, ils ne vont pas fabriquer des costumes particuliers pour ces gens-là. Ce n'est pas possible de vendre des costumes à 100 euros sur mesure, fabriqués pour quelqu'un. Donc c'est un beau marketing, mais c'est un mensonge total. Ce sont des mesures standards qu'ils vont vendre pour des articles sur mesure, car dans les mesures qu'on donne, il y a des choses existantes en fonction.

C'est comme les voitures, certaines marques offrent les options, car cela leur coûte moins cher d'offrir les options de base que de changer au cours de fabrication, telle option ou telle option pour un particulier.

Futur

Pensez-vous que votre modèle sera sujet à une évolution ? Est-ce que vous pensez que les gens vont complètement arrêter de venir en boutique et vont acheter en ligne pour votre business ?

Dans mon business non, je pense qu'ils vont continuer à venir acheter en boutique.

Selon vous, les magasins hors ligne ne sont pas voués à disparaître totalement ?

Si, cela peut être voué à disparaître totalement, mais pas à cause de cela.

Pour quelles raisons alors ?

La manière de s'habiller.

Pourtant les gens dans les entreprises portent toujours le costume ?

Dans certaines, oui, mais plus partout comme avant. Dans les restaurants, avant, tous les hommes étaient en costume, et maintenant, pratiquement plus. Les hommes d'affaires maintenant ne doivent plus toujours porter le costume. Ils sont autorisés à travailler en pantalon en coton et en chemise, ils mettront simplement un veston s'ils ont un rendez-vous. Alors qu'avant le banquier, il était tip top en costume. Donc je pense que si c'est voué à disparaître, la cause ne sera pas la vente en ligne, mais cela sera dû aux changements de mœurs, voilà, c'est mon opinion.

Dans le secteur vestimentaire, en général, vous pensez que les boutiques hors ligne vont disparaître ?

Non, je ne pense pas. Regardez les femmes qui aiment faire les boutiques.

Même avec cette génération qui effectue de plus en plus d'achats via internet ?

Oui, je pense que les boutiques hors ligne resteront. Par exemple, j'ai acheté à la Redoute, c'est immettable, ce sont des tissus synthétiques, rien n'allait, je ne rentrais dans rien, c'était bon pour la poubelle. Cela n'avait aucune coupe, parfois cela marche, mais c'est rare.

De plus, lorsque vous achetez en ligne, quand vous avez les grandes entreprises, comme Ralph Lauren, Armani, etc. qui vendent en ligne, ce sont des productions qui sont uniquement faites pour vendre en ligne. Ce n'est pas du tout ce qu'on retrouve dans les magasins. Il y a des tests qui ont été réalisés, des émissions qui sont passées où ils ont comparé en découpant et en analysant les produits qui étaient censés être les mêmes. Mais ce n'était pas les mêmes tissus. Si vous achetez un produit Ralph Lauren en ligne et que vous allez le payer beaucoup moins cher en ligne, mais en général, ce n'est pas sur le site de Ralph Lauren mais sur des sites à côté, et rien qu'au toucher vous verrez que le tissu sera différent et qu'une fois lavé, il ne tient plus. En général, ces sociétés-là, ont trois productions : une production pour leur propre magasin, qui est bien ; une production pour leur outlet qui est déjà d'une autre qualité et une production pour les sites ou les soldes, ils ont trois chaînes de production. Ce n'est pas une blague. Les produits sont différents.

Que pourrait faire l'entreprise afin d'améliorer ses ventes même si elles sont déjà en augmentation ?

Oui, cela pourrait être un positionnement marketing sur les réseaux sociaux, des événements, une communication. Mais pas des achats en ligne. Je vous explique pourquoi. Par exemple, moi je vends des chemises d'une marque allemande et si vous allez sur le site de la marque en Allemagne, les chemises sont déjà moins chères que ce que je les vends. La raison, c'est qu'il y a le coût de transport, la tva, les charges des entreprises qui sont moins élevées en Allemagne et en plus j'ai la commission de l'agent belge qui parfois touche entre 15 et 20 %. Si de Belgique vous voulez acheter sur le site de la marque, vous ne savez pas, vous êtes bloqués. Mais pour vendre mes produits en ligne, je serai beaucoup plus cher que ce qu'on voit, car j'ai une autre production, un autre circuit de distribution, etc.

Supposons que vous ne disposez d'aucune contrainte budgétaire et de tous les moyens possibles, comment imagineriez-vous la façon de vendre la plus optimale pour vous ?

J'aimerais bien faire en ligne, j'irais au Pakistan, en Inde, au Vietnam, faire une collection, car il y a des designers qui ne font que cela en tant qu'indépendant pour des gens qui développent des sites en lignes. Je produirais moi-même. Ensuite, je vendrais en ligne. Par exemple, Zara qui vend un chemisier entre 20 et 30 euros, cela lui coûte 2 euros de production, cela veut dire qu'ils ont une marge entre 8 et 15 %. Tandis que les petites boutiques

multimarkes, elles n'ont jamais autant de marges avec leurs produits. Donc à partir du moment où vous maîtrisez la production, vous pouvez être le roi en ligne. Mais sans maîtriser la production, c'est impossible. Donc si j'avais les moyens, je n'aurai plus le magasin, j'irais en ligne d'office, car c'est beaucoup plus lucratif.

Vous vendriez toujours des costumes ou non ?

Non, surtout pas de costumes. Je vendrais des articles comme vous portez et je ferais plutôt pour les femmes que pour les hommes. Et puis surtout l'enfant, où vous avez des packs où vous pouvez choisir entre plusieurs pantalons, pulls, etc. Le pack pour 80 euros. Je ferais du bébé aussi, mais certainement pas du costume. En fonction du produit, c'est plus facile de vendre en ligne.

Désirez-vous ajouter quelque chose ?

Non, je n'ai rien à ajouter.

Merci beaucoup pour votre temps et vos réponses. Si vous avez d'autres questions, etc., n'hésitez pas à me contacter.

Annexe 13 : Retranscription de l'interview de 02 Agency

Introduction et présentation des objectifs

Étant en dernière année d'ingénieur de gestion à l'Université Catholique de Louvain, je réalise mon mémoire sur les impacts que le commerce électronique peut avoir sur les business models actuels dans le secteur vestimentaire et plus particulièrement en Belgique.

Les réponses fournies durant cet entretien me serviront uniquement dans le cadre de la réalisation de mon mémoire afin d'analyser les différents business models qui sont présents.

Afin de faciliter l'analyse des réponses fournies, je voudrais pouvoir enregistrer l'entretien.

L'interviewé

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?

Je m'appelle Bruno Faber. Alors, mon parcours, j'ai d'abord été dans la musique et puis j'ai travaillé 20 ans pour la même entreprise, Veldhoven (Sandwich) donc en tant que représentant et ensuite comme directeur commercial export. Donc j'ai toujours été dans une branche commerciale. Et j'ai 55ans.

Pouvez-vous décrire en quelques mots l'entreprise ?

02Agency est une agence qui se situe à Bruxelles, où nous sommes deux à travailler. C'est une agence où les magasins de détail viennent faire leurs collections pour la saison suivante. Et là dans cette agence, on a trois marques. On a les marques Voodoo, Ninati et une nouvelle marque avec laquelle on vient de commencer et qui s'appelle Dame Blanche. Donc Dame Blanche, c'est une marque belge et les deux autres marques sont françaises.

Pouvez-vous expliquer votre fonction dans l'entreprise en quelques mots ?

Je dirige avec ma compagne l'agence 02Agency, donc nous sommes tous les deux les agents pour la Belgique et pour le Luxembourg.

Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette entreprise ?

Depuis 4 ans, depuis sa création.

Historique de l'entreprise

Pouvez-vous décrire l'évolution de l'entreprise depuis sa naissance jusque maintenant (en expliquant l'idée de création et son développement) ?

Avec ma compagne, on a créé l'agence et elle existe depuis 4 ans. On l'a aussi créée, car j'ai de l'expérience des années antérieures, on a commencé par chercher des collections. On a commencé avec une marque qui s'appelle Voodoo. En même temps, dans la même saison, on a commencé avec une autre marque qui s'appelle Ninati. Donc ces marques-là, on les développe depuis 4 ans pour une clientèle qui est vraiment boutique. On a opté de manière très consciencieuse à ne pas vendre aux chaînes ni aux boutiques en ligne. On est agent général pour la Belgique et pour le Luxembourg. Cette année, on vient de rajouter une collection qui s'appelle Dame Blanche. C'est un produit 100 % belge qui est fabriqué en grande partie en Belgique et qui est une collection qui existe depuis à peu près 2 ans (1 an et demi). Et ils ont surtout développé au départ, la partie néerlandophone du pays. Ce sont eux qui nous ont contactés pour développer la marque sur le sud du pays et sur le Luxembourg et à terme, la France. Donc on n'achète pas de produits, on représente les fabricants des trois différentes marques. Nous sommes donc des intermédiaires entre les fabricants et les boutiques. Donc les fabricants nous présentent les collections, mais il est clair que dans les collections, parfois on retire certaines pièces, car elles ne sont pas pour le marché belge selon nous ou simplement, car on n'aime pas ces pièces et qu'on ne veut pas les vendre. On fait une petite sélection. Là, on a un showroom qui se situe à Bruxelles où on agit de façon totalement indépendante et autonome. On travaille sur des bases de commission.

L'idée de créer l'agence est venue, car au bout de 20 ans, j'ai été remercié. Donc je me suis demandé ce que j'allais faire. À ce moment-là, j'avais déjà 51 ans. Donc je me suis dit, soit je vais travailler quelque part, mais à cet âge-là, ce n'est pas évident, déjà de retrouver quelque chose qui me plaise. Et comme je suis assez indépendant dans l'âme, voilà, je me suis dit, c'est peut-être le moment de faire pour nous, ce que j'ai fait pour d'autres et voilà comment est venue l'idée de monter l'agence. On a donc commencé très gentiment, avec un petit showroom et voilà maintenant les choses évoluent et on a un beau grand showroom à Grimbergen. On reçoit pendant les périodes de collections, les clients sur rendez-vous.

Pour choisir les marques que vous allez présenter à vos clients, comment avez-vous décidé ?

Ça s'est passé surtout par relations, car j'ai beaucoup de connexions, des agents, qui font le même métier que moi. Et on discute beaucoup ensemble « tiens j'ai trouvé une nouvelle marque », « cette marque est libre pour la Belgique »... Mais après on sélectionne, car maintenant on a beaucoup de demandes, environ tous les mois, donc le fabricant nous dit qu'il recherche des agents pour sa marque. Mais pour le moment on s'est dit stop, à moins qu'on trouve une superbe collection. Car on a décidé dès le départ de gérer à nous deux, Martine et moi. C'est un choix délibéré, car on veut grandir, mais sûrement et sainement. Car si on engage un autre représentant, cela veut déjà dire qu'il faut beaucoup plus de clients pour rentabiliser l'agence. Mais actuellement, il vaut mieux, je pense, grandir de façon saine et travailler avec des gens sérieux, des gens avec qui on a vraiment envie de travailler et de développer les marques dans leur point de vente. Donc une augmentation, oui, mais une augmentation saine et surtout pas avec des chaînes.

Donc vous préférez rester plus petit que de traiter avec des chaînes ?

Plus petit non, mais on essaye de cibler les collections vers le haut, plutôt que vers le bas. Donc automatiquement quand on travaille avec des plus grosses chaînes, par exemple Point Carré, Espace mode, etc. C'est un choix. Mais si on travaille un jour avec ces personnes-là, on va perdre des clients. Car on retourne de nouveau dans un système où il faut faire des promotions toute l'année, et ça descend plutôt l'image d'une marque que de l'attirer vers le haut.

Pouvez-vous parler des chiffres, des gammes de prix ?

Voodoo, Ninati comme gammes de prix.

Ce qui est aussi important pour nous, c'est d'offrir une marge qui vaut la peine, à nos clients. Un produit qui est moyen haut de gamme et avec une bonne qualité, ce qui est important. Ça se répercute aussi dans la revente. C'est cela qui est aussi important, qu'on arrive à des taux de reventes en boutique qui sont bien. Car ce que recherchent les commerçants, c'est d'avoir un produit qui se vend bien avec une bonne marge et l'un ne va pas sans l'autre.

Le budget moyen du client dépend d'une marque à l'autre, mais cela varie entre 4000 et 25 000 euros par saison par client et toutes marques confondues. C'est vraiment le budget moyen. Un gros client dépasse les 18000 – 19 000 et ira jusque 25 000 euros. Puis on a les petits clients avec qui on commence, les premières saisons, ils ne vont pas acheter trop, donc

on a des budgets de 3000 - 4000 euros. Ce sont vraiment des budgets aléatoires. Mais l'important c'est qu'il y ait une progression, on parle de budget par collection ici. Ce n'est pas toujours important enfin si pour notre chiffre d'affaires, mais ce qui est vraiment important quand un nouveau client travaille avec notre collection, c'est qu'il représente la marque et qu'il y ait vraiment l'image dans le magasin et c'est comme cela aussi qu'il va bien le vendre. On essaye toujours de construire des ensembles, les bas et les hauts qui vont ensemble, car en boutique, c'est souvent comme cela que tu les vends.

Pouvez-vous parler des volumes de vos ventes ?

En Belgique, on tourne autour de 100-120 clients toutes marques confondues dans notre portefeuille client. Car pour Dame Blanche, on a que la moitié du pays, la partie sud de la Belgique. Cela aussi c'est un choix, on doit pouvoir physiquement le faire, car on peut encore augmenter, mais on est toujours liés en showroom à des périodes de collections. Et c'est très intense par moment.

Quelle est votre surface du showroom ?

C'est plus ou moins, 130 m².

Donc au niveau personnel, vous êtes deux, c'est ça ?

Il y a Martine et moi. Donc, oui, nous sommes nous deux.

L'entreprise

Dans quel secteur l'entreprise est-elle présente ?

Secteur du prêt-à-porter, vestimentaire.

Pouvez-vous décrire le business model de l'entreprise ? Pour rappel : selon Gassmann et al., un business model est un plan qui permet de connaître la façon dont l'entreprise va créer et capturer de la valeur

Pour se différencier des autres agences, on fait tous le même métier c'est certain, mais on essaye d'être très proches de nos clients. On est à l'écoute. C'est très important, je crois, d'être là pour les conseiller quand ils viennent en collection, mais aussi d'être là quand il y a un souci. De solutionner sur les retours, ou lorsqu'il y a un produit qui est plus difficile en boutique,

d'essayer de faire un échange commercial. Et ce qu'on trouve très important aussi, c'est la façon dont on reçoit les gens en showroom. De bien les conseiller, de les recevoir d'une manière agréable. On essaye de tout mettre en place pour que les choses se passent bien. Aussi bien au niveau de la vente qu'au niveau du service après-vente.

Pouvez-vous décrire votre clientèle type ?

C'est la boutique moyenne haut de gamme, je dirais. C'est vraiment un produit pour les boutiques.

Ce qui est bien aussi, mais il n'est pas encore disponible, c'est qu'on a créé un site internet lié à l'agence avec des liens vers les marques. Mais que les gens puissent nous trouver aussi, car on est vraiment dans une ère où les gens ont un ordinateur et vont voir ce qu'il se passe. Donc ce qu'on veut dans notre site, en tout cas pour la Belgique, c'est que si quelqu'un tape sur internet « Voodoo », qu'il soit automatiquement relié vers notre site en tant qu'agence, mais aussi avec le lien vers le site de la maison mère.

Quels sont, selon vous, vos points forts par rapport à d'autres magasins concurrents ?

Je pense que les gens viennent chez nous pour les marques, mais aussi avec les années, on a un réseau fiable via notre réputation, mais qu'on a créé par le passé (avec Sandwich à l'époque). On a pas mal de nos clients qui nous ont suivis. On est toujours en constante évolution, chaque saison, on a de nouveaux clients.

Un autre point positif, par rapport à l'agence, c'est qu'on a le magasin Décision, et ça inspire confiance, car on sait comment ça fonctionne en boutique. On touche donc aux deux métiers.

Quels sont, selon vous, vos points faibles par rapport à d'autres magasins concurrents ?

Points faibles, oui, il y en a certainement. Peut-être le fait qu'on fait les choses lentement, mais je ne trouve pas ça vraiment un point faible. Je trouve ça plutôt bien perçu et plutôt positif. Le côté négatif de notre métier, c'est que c'est beaucoup plus difficile qu'avant, je pense que c'est aussi lié à la crise, il y a moins de boutiques qu'avant, car elles ont fermé, soit parce qu'elles n'avaient plus les moyens financiers ou qu'elles n'avaient pas de succession. Mais on sent très bien qu'il y a un retour vers le commerce de détail, mais qu'on sent aussi, dans un certain sens, de la concurrence des chaînes comme Zara, H & M, etc. Même si ce ne sont pas les mêmes

produits, cela concerne les produits plus basiques. Pour donner un exemple, si quelqu'un a besoin d'un t-shirt blanc, il va aller dans une grosse chaîne, et achètera là, il ne viendra pas en boutique pour ce genre de produit.

Donc, il faut vraiment vous différencier par rapport aux produits basiques.

Oui, voilà, il faut vraiment se différencier.

De quel type de vitrine disposez-vous ? Digitale, non digitale ?

Ça sera le site internet lorsqu'il sera disponible, mais c'est nous aussi. On essaye vraiment de créer une façon de travailler sur une base très conviviale. On ne met pas nos clients sous pression, on ne veut absolument pas, on n'impose pas de budget minimum, mais on veut qu'ils soient représentatifs de la marque. Mais bon voilà, on n'a pas d'exigence par rapport à un budget minimum. Car j'estime que quand on a une marque avec laquelle on démarre, on démarre gentiment, avec un petit budget raisonnable, mais qui augmente de saison en saison, car le produit se vend bien, qu'il y a une confiance qui s'installe. Et ce qui est primordial, c'est que le produit soit commercial et qu'il se vende. Donc le choix de nos collections est très important.

Est-ce que vous avez une page Facebook pour l'agence ?

Non, pas pour le moment, mais cela va suivre. C'est important, mais au départ, ce n'était pas si important parce que le réseau boutique en Belgique est ce qu'il est, et on connaît pratiquement toutes les boutiques de Belgique par expérience. Mais bon, à un moment donné, il faut quand même une visibilité, c'est pour cela que nous sommes en train d'élaborer ce site et qu'on prévoit une page Facebook qui y sera liée.

Parcours du consommateur

Pouvez-vous décrire le parcours de vos clients ? Comment vous l'attirez, comment vous le fidélisez ?

Pour attirer les clients, j'utilise mon réseau, mais je fais aussi de la prospection active, c'est très important aussi d'aller voir, visiter ses clients, même si on ne vend pas à ce moment-là. Mais c'est très important d'aller visiter les boutiques, les endroits où on vend et où on aimerait vendre, c'est toujours une vente très ciblée.

En ce qui concerne le suivi ?

Le suivi, c'est vraiment le service. On est toujours tributaire des collections aussi. Cela peut arriver dans toutes les marques, qu'une saison la collection soit moins belle ou qu'elle soit superbe, mais tu ne sais pas le dire à l'avance. C'est un ensemble de petites choses qui font qu'un produit est bon ou pas. Mais de notre côté, c'est surtout le service qui est très important.

Sur le site, vous allez mettre une newsletter ou un endroit où on peut mettre les feedbacks etc. ?

Oui, voilà. Exactement. Car c'est devenu indispensable. Quand on fait des salons aussi, car les marques font des salons, on voudrait que ça serve à communiquer, à annoncer des événements et nos présences aux salons. Donc on fait aussi de la prospection dans les salons. Ce sont des moyens de communication qui sont importants. Ce sont aussi des investissements importants, mais qui sont faits par les fabricants des marques.

Pouvez-vous expliquer vos différents canaux de distribution pour délivrer la marchandise ?

Ce sont uniquement via les boutiques multimarques.

Pensez-vous à utiliser le commerce en ligne comme canal de distribution ?

Non, pas du tout. On a une marque, Voodoo qui a 52 magasins Voodoo en France, mais ils n'ont aucune intention de sortir de la France. Ninati, c'est une petite entreprise en France, c'est une personne qui crée et distribue la marque. Elle travaille avec des agents, mais c'est une personne qui gère tout. Donc physiquement, il n'a pas le temps d'ouvrir des magasins.

Donc on recherche vraiment des produits niches, on ne veut pas tomber dans des collections à grandes distributions.

Pratiquez-vous une politique de retours/remboursements/échanges ? Si oui, pouvez-vous l'expliquer ?

On fait des échanges commerciaux. On propose aux clients des possibilités d'échange, donc s'ils ne vendent pas bien un produit, ils demandent ce qu'ils pourraient avoir d'autre, on leur envoie des photos et on fait des échanges. Mais cela reste limité, on ne va pas échanger la moitié de la collection. Mais c'est en fonction du budget et cela dépend aussi du client. Car il y en a qui abuse des échanges, donc il faut bien contrôler et évaluer les choses. On le fait, dans

le but d'optimiser le produit et le taux de revente, car c'est très important pour nous. Les clients achètent aussi en fonction de leur vente, ils vendent bien un produit, donc ils achètent et augmentent là où ils vendent bien.

Avantages/inconvénients

Pouvez-vous citer les avantages et donc les forces que vous percevez lorsque vous utilisez votre modèle, comme on en a déjà parlé ?

Oui, voilà, l'avantage c'est aussi la proximité avec le client, le service dont on essaye vraiment qu'il soit optimal.

Pouvez-vous citer les inconvénients et donc les faiblesses que vous percevez lorsque vous utilisez votre modèle ?

Il n'y en a pas beaucoup, c'est peut-être qu'il y a moins de boutiques et que donc ces boutiques-là sont fortement sollicitées. Donc tout le monde fait des choix.

Pourquoi seriez-vous tenté ou non d'utiliser le canal internet ?

On n'est pas tenté à le faire, car nos produits n'ont pas de sens d'être sur internet, car on travaille des produits plus hauts de gamme. Et que la force du produit c'est qu'il soit personnel et que les gens s'habillent et viennent dans les boutiques pour être conseillés. On ne vend pas des produits basiques, pour la simple raison qu'on le trouve partout et à tous les prix.

Futur

Pensez-vous que votre modèle sera sujet à une évolution ? Donc que les gens veulent faire leurs achats en ligne ? Car la génération est beaucoup en ligne maintenant ?

Oui, je pense, car dans ce créneau moyen haut de gamme, il y a encore quand même des demandes et on sent très bien que les gens sont à la recherche de produits différents. On revient de nouveau aux exclusivités, sur les marges, à des produits moins communs, avec un goût du détail.

Pensez-vous que vous serez contraint de migrer vers un autre modèle, si par exemple le modèle hors ligne venait à disparaître, qu'il n'y ait plus de boutiques hors ligne ? Et donc que vous

deviez vendre à des boutiques en ligne ? Disposez-vous d'un plan B, alternatif, donc une deuxième façon de penser votre modèle ?

Je crois que là, c'est tout un métier qui est remis en question et je pense qu'il y a encore un très bel avenir pour les boutiques. La seule chose, c'est que les choses évoluent très vite et je pense aussi au niveau des boutiques, elles existeront toujours et continueront d'exister s'ils axent tout sur l'événement, créer l'événement, créer des boutiques qui sortent de l'ordinaire.

Que pourrait faire l'entreprise afin d'améliorer ses ventes ?

Pour améliorer les ventes, voilà, la grosse différence entre les chaînes et nous, c'est qu'on vend un produit de mode. Donc on est toujours tributaires des stylistes qui créent la collection et de l'envie des clients, donc de la boutique qui vient acheter et qui aime la collection ou non. Ce qui est très important, ce sont nos choix dans les collections et la façon de les présenter. Mais aussi, au niveau de la distribution, ce qui est important à citer, c'est qu'on doit faire le choix de boutiques qui reflètent notre produit. Donc c'est important de placer le produit dans la bonne boutique. On doit être vigilant à notre image.

Pensez-vous que la vente hors ligne est vouée à disparaître ?

Pour moi, ça ne va pas du tout disparaître. On est dans une période, évidemment, où tout le monde se pose des questions, car internet évolue. Mais évidemment, internet ne représente pas non plus 50 % du prêt-à-porter selon moi, on est à 10-11 % ce qui est déjà pas mal. Je crois que nous, on a plus souffert des chaînes, mais on voit quand même qu'il y a un malaise là-dedans. Car certaines chaînes sont occupées à fermer. Quand on voit que par exemple des Blokker qui ferment, dans le textile, il va se passer la même chose. Mais on parle toujours dans ce cas-là, de produits qui sont nivelés par le bas ou alors des choses peut-être plus chères, mais plus faciles. Par exemple des polos Lacoste ou Ralph Lauren, tout le monde peut acheter sur internet une fois que l'on connaît sa taille, mais ce n'est pas de la mode. Nous, notre métier c'est la mode et pas la distribution de vêtements. Donc la mode change, les articles ne taillent pas tous de la même façon.

Supposons que vous ne disposez d'aucune contrainte budgétaire et de tous les moyens financiers possibles, comment imagineriez-vous la façon de vendre la plus optimale pour vous ? Pour innover ?

Je pense que je ferai la même chose. Évidemment, on investira peut-être plus dans des transformations de magasins, ou des transformations de showrooms, mais déjà ici, on trouve que la façon dont on le fait c'est très bien et très positif. On peut toujours vouloir plus, mais voilà, il faut faire des choix. Ici, on a décidé de faire travailler uniquement à deux et de rester comme cela, car ça nous convient très bien ainsi.

Donc pour vous, il y aura toujours plus les produits des chaînes sur internet et cela n'évoluera pas ?

Oui, voilà ou alors ce sont des produits tellement typés et un produit plus difficile c'est pratiquement impossible de le vendre, quand tu parles de mode, car il faut faire une différence entre la mode et le textile. Il y a quand même toujours une part de création, ce qui est important dans notre métier et les stylistes ne sont pas vraiment toujours des gens commerciaux, mais ils ont d'excellentes idées et à nous aussi de les guider dans leur choix et dans les développements de collections. On a quand même aussi toujours un petit mot à dire, dans le sens où l'on suggère des choses.

Désirez-vous ajouter quelque chose ?

Non, je pense qu'on a parlé un peu de tout.

Merci pour votre temps et vos réponses. Au cas où vous auriez quelques questions ou remarques suite à notre entretien, n'hésitez pas à me contacter.