

# Les (r) évolutions du wholesale ou comment mieux vendre la mode



FEDERATION  
FRANCAISE  
DU PRET  
A PORTER  
FEMININ

avec le soutien de :

**DEFI**  
LA MODE DE FRANCE

Juin 2017

Grands Partenaires de la Fédération :



Partenaires de la Fédération :



## Contenu

# A



### Evolution de la distribution de PAP féminin

# B



### Evolution du modèle wholesale

# C



### 9 pistes de revalorisation du wholesale

This document shall be treated as confidential. It has been compiled for the exclusive, internal use by our client and is not complete without the underlying detail analyses and the oral presentation. It may not be passed on and/or may not be made available to third parties without prior written consent from 

# Cette étude a été réalisée du 20/01 au 19/05 sur base de ~60 entretiens et s'adresse aux marques françaises de prêt-à-porter féminin

Cette étude s'adresse aux marques françaises de prêt-à-porter féminin et vise à identifier des pistes de revalorisation du canal de distribution wholesale.

## 63 interviews



- > **19 Marques** de différents types
- > **27 Acheteurs en France et à l'étranger** : grands magasins, détaillants multimarques, Concept stores, plateformes digitales
- > **4 Bureaux d'achat**
- > **6 Salons et Showrooms** (online et offline)
- > **7 autres acteurs du marché** (experts, relation publiques, ...)

## Documents



- > IFM : Etudes Perspectives Internationales Mode & Textile
- > Xerfi : Rapports (La distribution du PAP féminin, Enseignes du PAP féminin, ...)
- > CTCOE et Secodip
- > Rapport Fevad 2016
- > Euromonitor : database et rapports marchés
- > FFPAPF : Bilans économiques, Veilles internationales
- > China RET and Fashion Trend Digest Report
- > Rapports annuels
- > Articles de presse : LSA-conso, Les Echos, Le Figaro, Business Insider, Forbes, Fashion network, Business of Fashion
- > Sites web : Mekas, Modemonline, Fashion United
- > Eurofair statistics
- > Expodatabase
- > Etude CFDA 2016 : The Future of New York Fashion Week

# La tendance "go retail" se confirme, les marques ont néanmoins conscience de l'importance du wholesale dans leur développement

## Notoriété / visibilité

"Etre présent dans le bon grand magasin, dans le bon concept store et même dans le bon multimarques de province, **nous permet d'exister, d'être visible et de montrer qui on est**"

Marque

Jeunes  
marques

## Développement

"Le wholesale est incontournable pour notre marque, ça nous permet de nous développer et d'exister dans des régions/ pays **où nous ne serions pas capables d'aller en direct**"

Marque

"Je pense que c'est un écueil de s'implanter à l'étranger en retail trop rapidement. Le wholesale est **essentiel pour construire son réseau dans un nouveau marché** qui a ses spécificités et qu'une marque française ne connaît pas"

Agent

Marques  
établies

## Stabilité / volume

"Aujourd'hui les marques se rendent compte que le **wholesale est incontournable dans un contexte économique aussi atone**. Il permet une **stabilité des volumes** de vente, il apporte du souffle dans la **trésorerie** des marques et **limite la prise de risque** des marques dans leur phase de production"

Organisme de paiement

# Le bouleversement mondial du marché du PAP féminin oblige les marques à revoir leur modèle de wholesale



## Transformation du comportement du consommateur au niveau mondial

- > Banalisation des soldes et des promotions
- > Recherche de la nouveauté, fast-fashion
- > Recherche de l'expérience au-delà du produit



## Un paysage wholesale en forte mutation

- > Souffrance du wholesale physique
- > Développement du digital et nouveaux modèles de vente
- > Accroissement du nombre de marques
- > Mutation des calendriers
- > Multiplication des lieux de rencontre entre les marques et acheteurs



Quels sont les nouveaux facteurs clés de succès du wholesale pour les marques ?

## A. Evolution de la distribution du PAP féminin

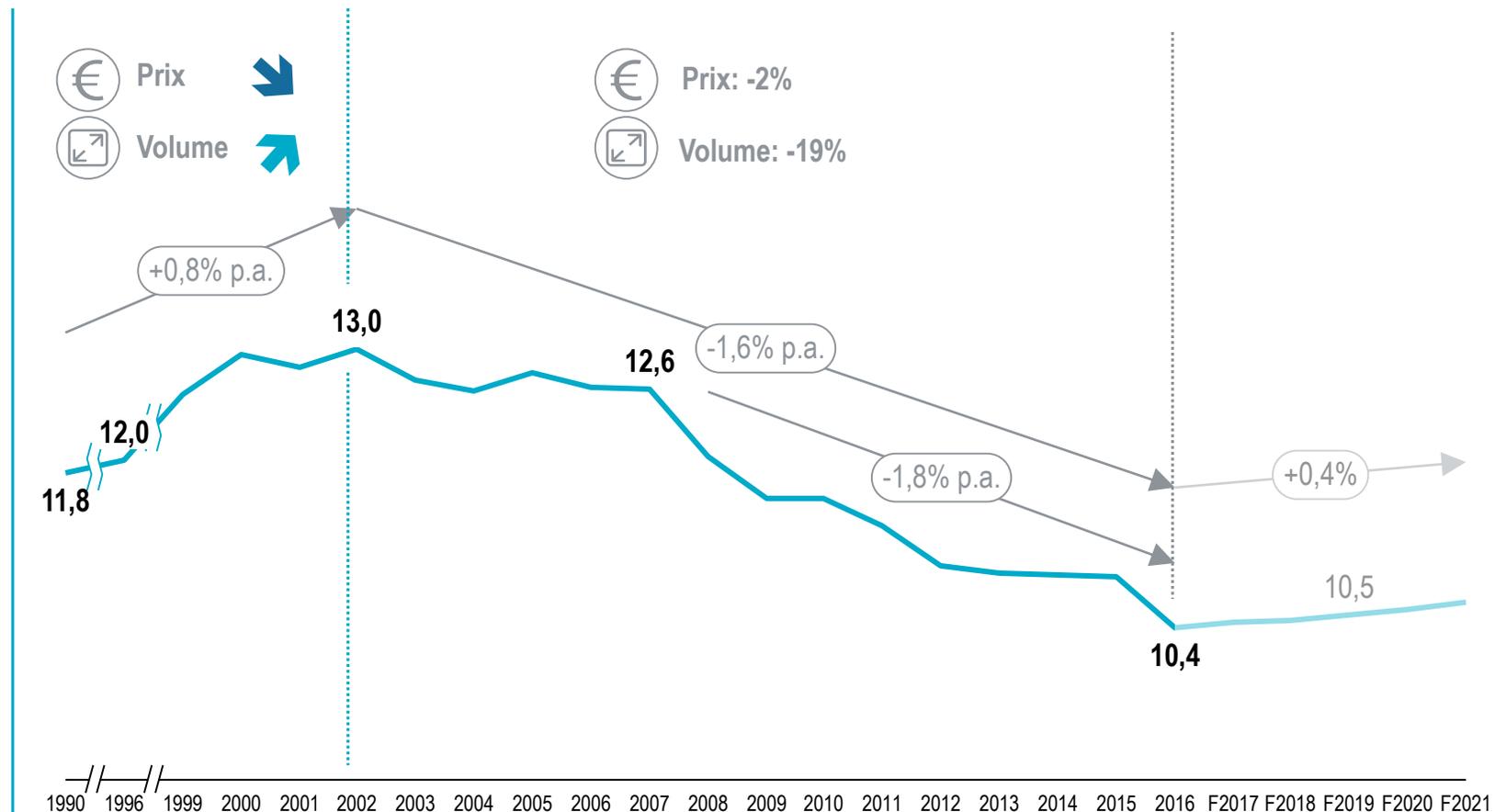
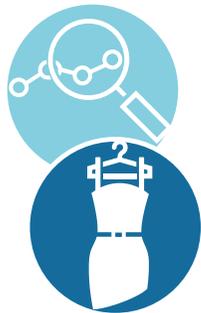


# Le PAP féminin français est en recul depuis 2002, avec une accélération depuis 2008

## Evolution du marché du PAP féminin en France



**Evolution des ventes de PAPF en France**  
[1990-F2021, mds EUR]



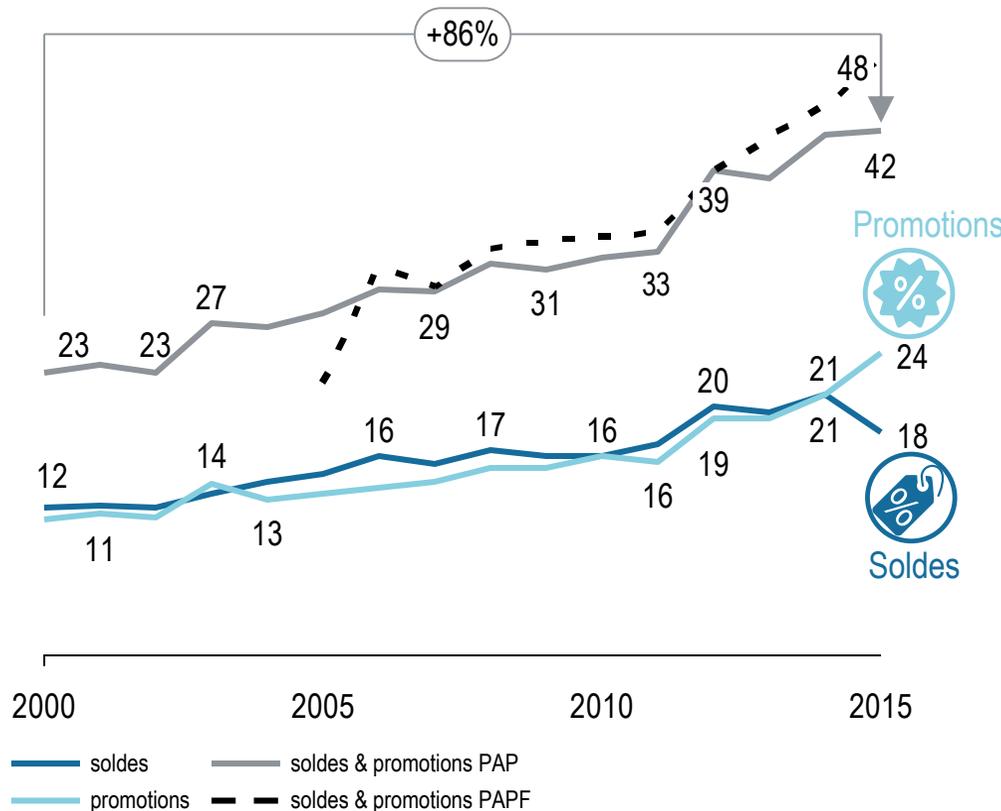
# Sur le marché du PAP, soldes et promotions se sont banalisés : presque 1 achat sur 2 est fait à prix réduit vs. 1 sur 5 il y a 5 ans

## Evolution des soldes et des promotions sur le marché du PAP en France



### Evolution des ventes à prix barrés sur le PAP

[% CA PAP, 2000-2015, PAP total France]



Près de **7 acheteurs de PAP sur 10** déclarent attendre la **période des soldes** pour faire des achats de vêtements

**2/3 des acheteurs** de PAP déclarent que ce qui compte sont les magasins qui proposent les **meilleures soldes/promotions**

**Temps de promotion trop long et trop tôt dans la saison**

*"Entre les ventes privées, les pré-soldes, les soldes et les autres promo, il ne reste que 2 à 3 semaines hors démarque par saison"*



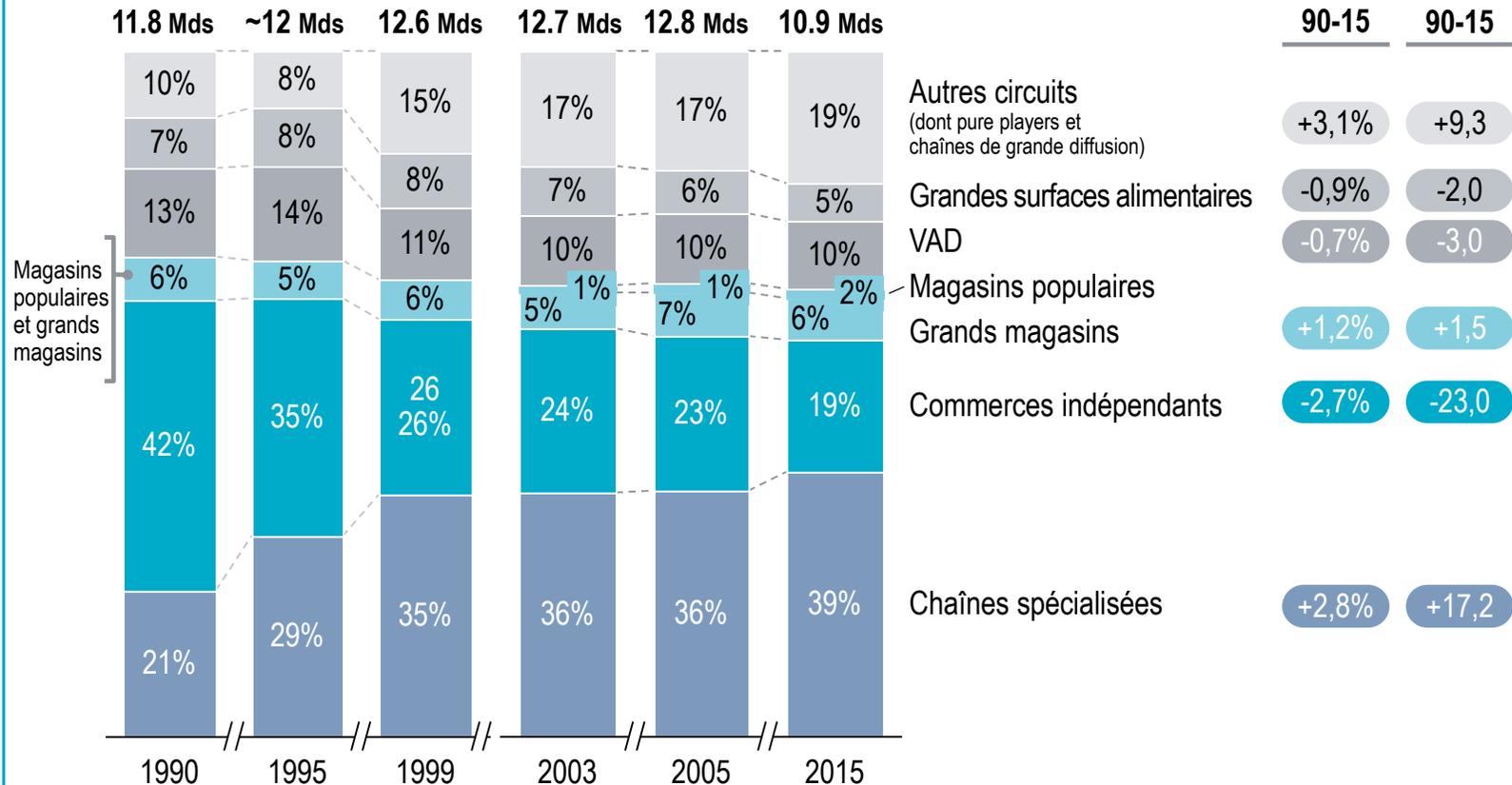
Détaillant

Note : % de soldes et promotions PAPF avant 2005 non disponible

# En France, le wholesale a perdu plus de 50% de parts de marché entre 1990 et 2015, surtout au profit des chaînes spécialisées

## Evolution du PAPF par canal de distribution en France

**Evolution des ventes de PAPF par canal de distribution en France, [1990-2015, base 100]**



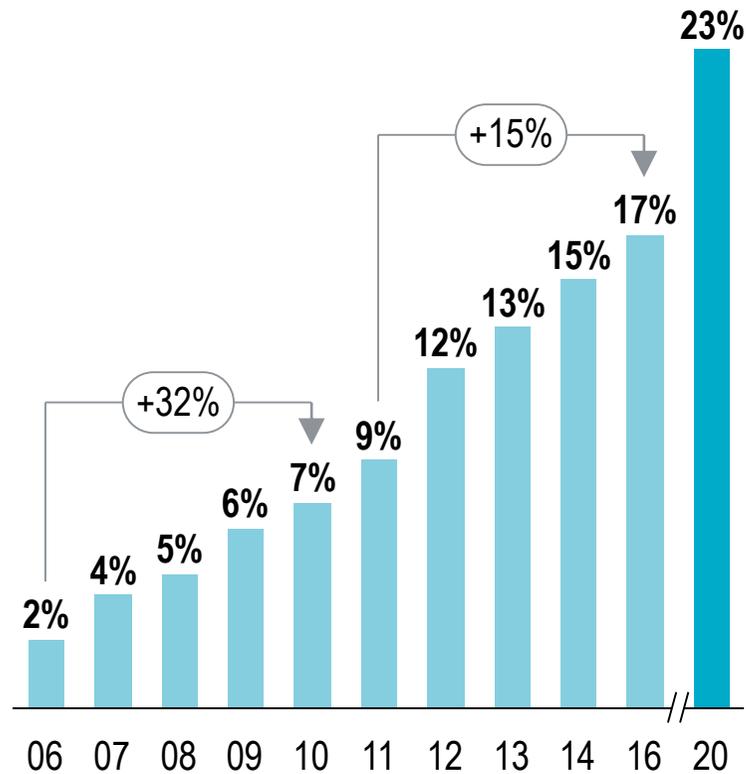
Note : Les ventes sur internet sont comptabilisées au sein de chaque canal de distribution classique, sauf pour les pure players

# La part croissante du web cannibalise le trafic magasin mais offre aux boutiques une chance de se différencier

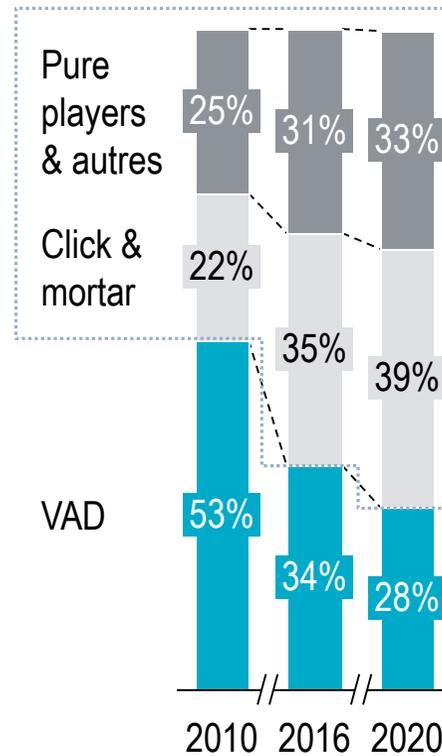
Evolution du e-commerce en France



Ventes en ligne [% total PAP]



Ventes en ligne par type d'acteurs [% ventes en ligne PAP]



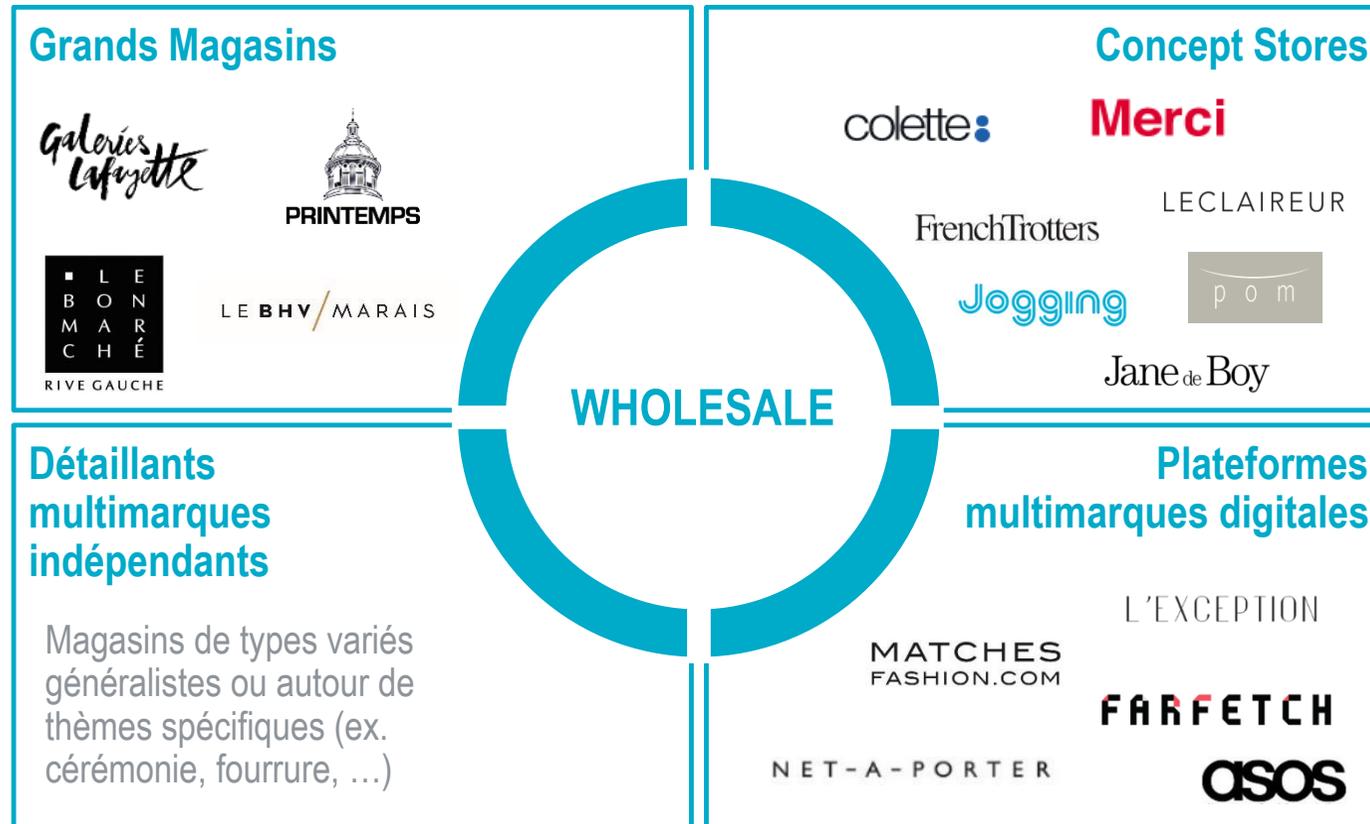
Croissance des pure players

Croissance forte du click & mortars

Passage au tout digital des VAD

# Le wholesale comprend des lieux de vente aux réalités diverses

## Types de points de vente Wholesale



### Des points de ventes aux réalités diverses dépendant de :

- > Catégories de produits
- > Parti pris stylistique
- > Niveau de gamme (mass/ premium)
- > Chiffre d'affaires
- > Surface de vente
- > Nombre de points de vente
- > Modalités d'achat
- > ...

# Les commerces indépendants font face à une crise structurelle liée à 3 facteurs : concurrence, proposition de valeur et promotions

## Etat des lieux des commerces indépendants en France



### Fermetures de magasins en continu

- > ~20% de réduction du nombre de détaillants multimarques indépendants en France depuis 2008 :
  - pic en 2013: 13 000 fermetures de magasins indépendants (26% du parc)
  - phénomène non compensé par les créations



*"Depuis deux ans, c'est bien une perte nette du nombre de boutiques que l'on constate."*

Bernard Morvan  
Président de la FNH, 2015 (presse)



### Facteurs expliquant la chute des indépendants



#### 1 Concurrence des enseignes retail, en particulier du fast fashion

- Univers de marque clairs
- Renouvellement fréquent des collections avec des délais de production très réduits
- Style affirmé repris directement des défilés
- Une scénarisation forte du produit



#### 2 Proposition de valeur des indépendants affaiblie

- Rôle de prescripteur sur les tendances et l'information sur les marques cannibalisé par le digital (Instagram, blogs, "peopolisation" de la mode...)
- Offre challengée : rythme de collection plus lent, largeur et profondeur de gamme insuffisantes vs. offre digitale



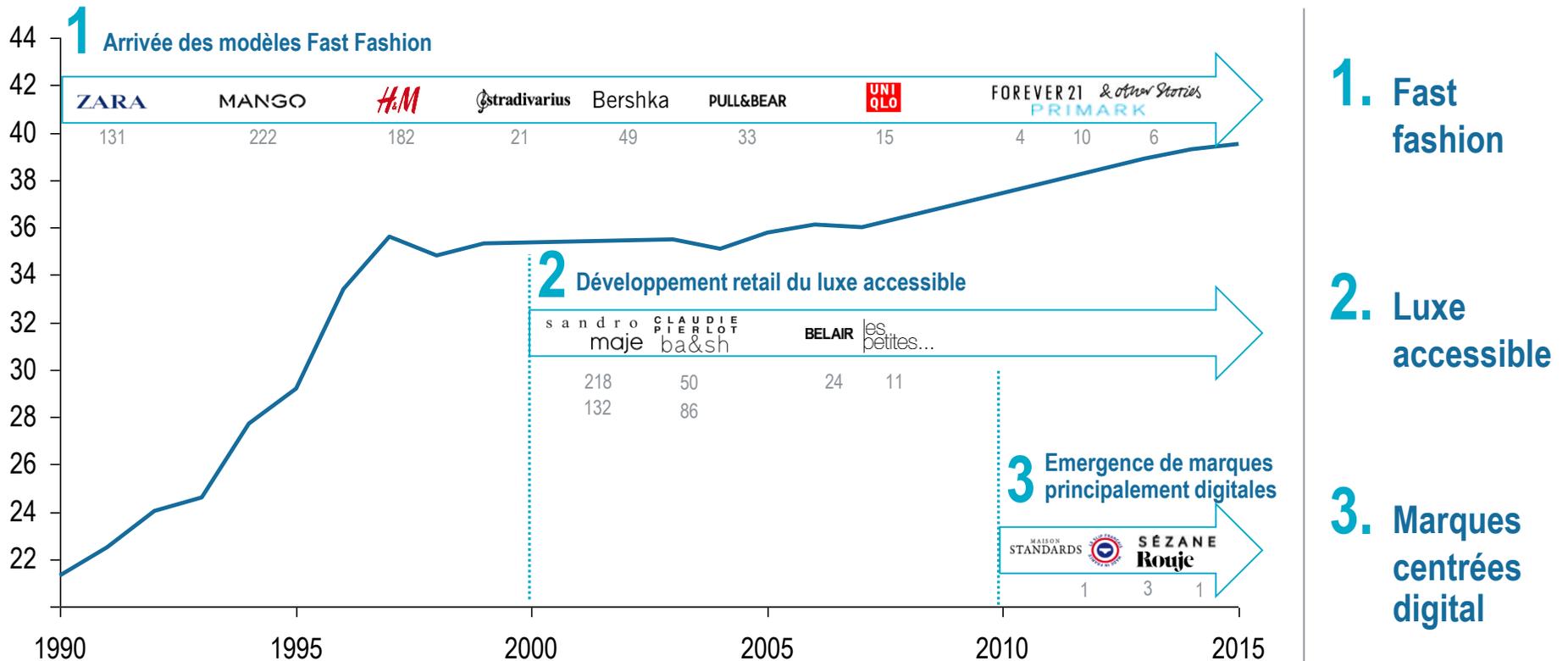
#### 3 Soldes et promotions en continu sur toute l'année réduisant les marges des détaillants

# La concurrence du retail s'est imposée en 3 temps forts depuis les années 90 et ne cesse de gagner des parts de marché

Frise chronologique de l'émergence de nouveaux modèles retail



Parts de marché des chaînes spécialisées



XX # de magasins en 2017

# La valeur ajoutée des détaillants multimarques comme vecteur d'accessibilité pour le consommateur s'affaiblit avec le digital

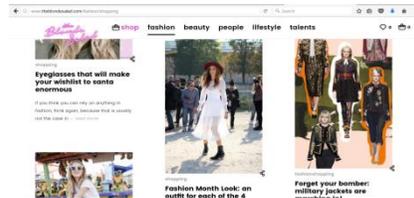
## Accès à l'information



Consommateur très informé via les réseaux sociaux, les blogs, ...

### Sur les tendances

- > Rôle de prescripteur des influenceurs digitaux (bloggers, youtubeurs)



Blog The Blonde Salad de Chiara Ferragni

### Sur les marques / univers / produits / prix

- > Riche contenu de marques partagé sur internet et mobile



Instagram Dior

## Accès aux produits



Concurrents avec une proposition de valeur plus complète

### Multimarques

- > Profondeur et largeur de gamme limitée



Exemple de multimarque

### Acteurs retail (inclus digital)

- > Profondeur et largeur de gamme plus étendues



Zara.fr

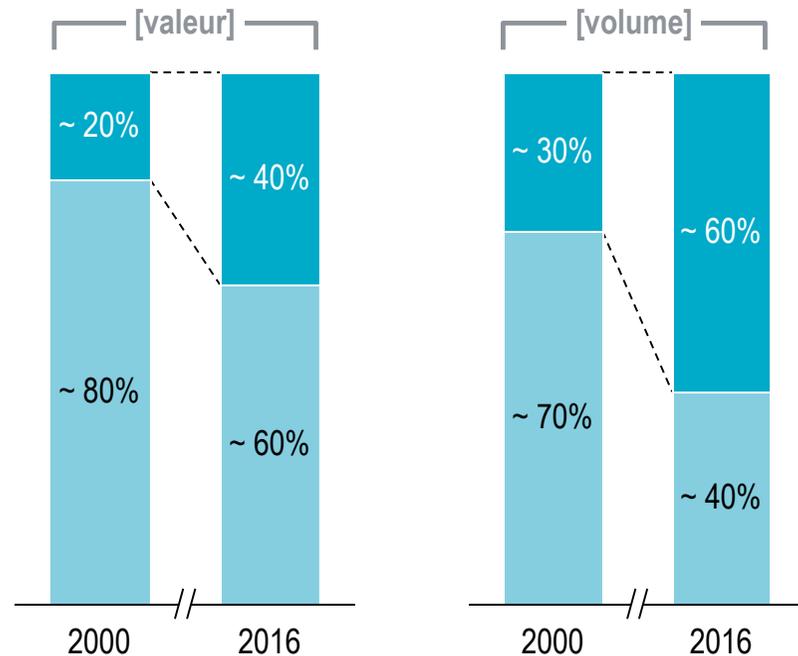
# Le développement des promotions est un vecteur de **destruction de valeur pour les distributeurs**, en particulier pour les indépendants

Evolution de la part des soldes dans les ventes de PAPF en France



## Hausse des ventes en période de promotion...

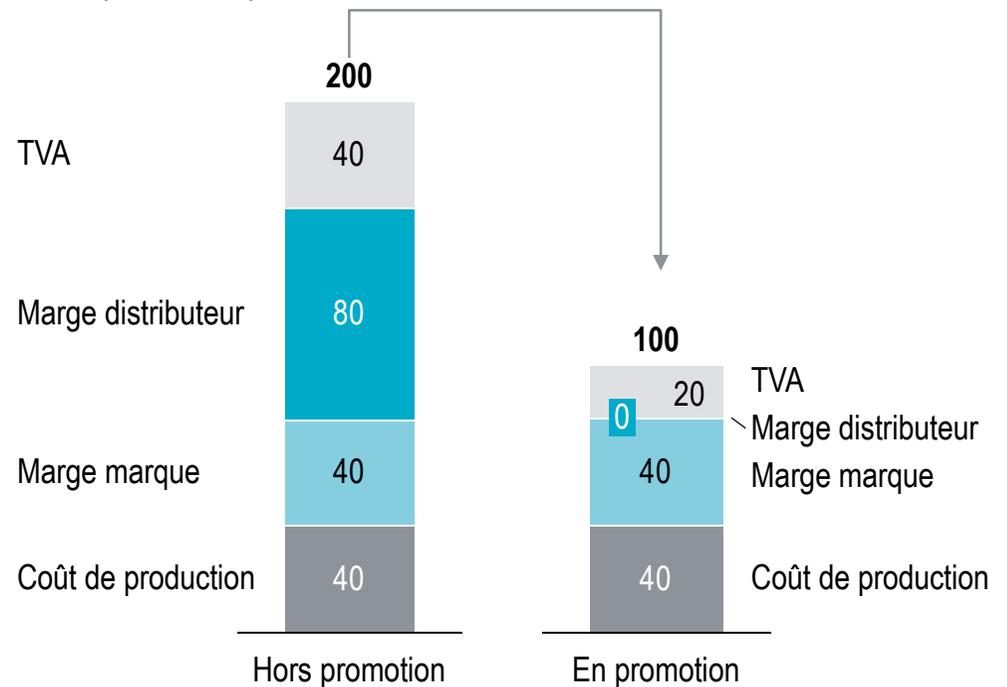
% des ventes [base 100]



■ Soldes ■ Hors soldes

## ...qui affectent la rentabilité des distributeurs multimarques

Décomposition du prix de vente

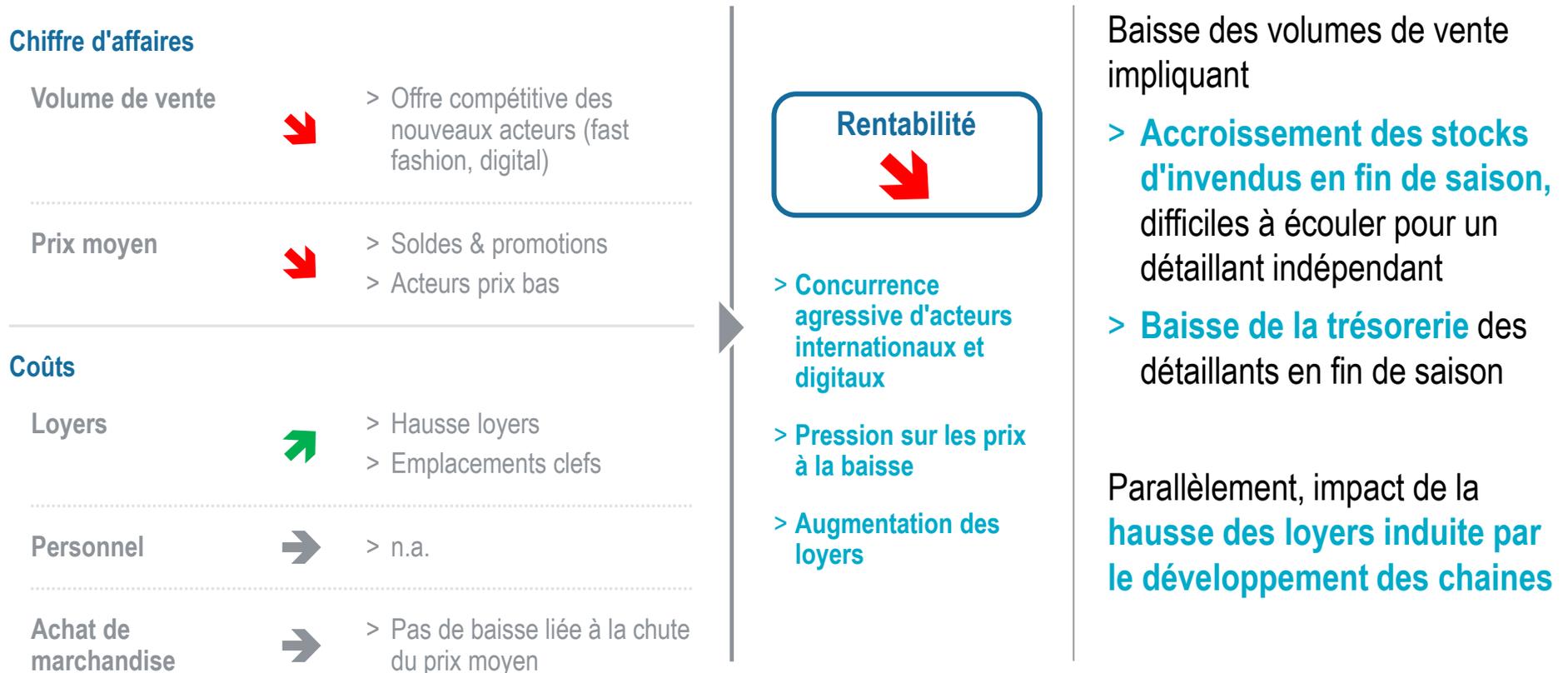


# Les indépendants souffrent d'une rentabilité structurellement en baisse : baisse des volumes de vente, pression sur les prix et hausse des loyers

Evolution du P&L d'un commerçant indépendant et impact sur bilan



## P&L d'un commerçant indépendant



# Dans le paysage des détaillants multimarques, ce sont les concept stores avec un parti pris fort qui tirent leur épingle du jeu

## Panorama des Concept Stores

### Modèle concepts stores

### Exemples de Concept Stores

Offre multi-segments

Expérience vs. produit

Fort parti pris

#### Magasins de notoriété internationale

Parisiens

**colette**

Paris

LECLAIREUR

Paris (5), LA

**Merci**

Paris

Café et bibliothèque



Etrangers

**10.corso.como**

Milan, Séoul,  
Shanghai, NYC

Hôtel



**BARBER  
&  
PARLOUR**

Londres

**THE STORE**

Berlin, Londres

**STORY**

NYC

Coiffeur



#### Autres magasins français

**10dix**  
la boutique  
Lyon

Espace privatisable



**Jogging**

Marseille

Marque en propre intégrée



**FrenchTrotters**

Paris

**p o m**

Marseille

Espace détente

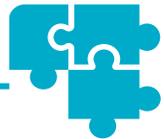


**Jane de Boy**

Bordeaux

# Le succès des plateformes digitales internationalise la diffusion et pose une nouvelle problématique de géo-pricing

Implications pour les marques du développement des plateformes digitales



## Positionnement clair, sélection de marques et périmètre de livraison larges

	Description	# marques	Pays livrés	Chiffre d'affaires	Evolution
 <p><b>ASOS</b> &gt; 1999</p>	> Mainstream	> ~500	> ~240	> 1,7 mds EUR	> +26% en 2016
 <p><b>NET-A-PORTER</b> &gt; 2000</p>	> Luxe	> ~350	> ~170	> ~1,1 mds EUR	> +12% en 2016
 <p><b>FARFETCH</b> &gt; 2008</p>	> Luxe et créateur	> ~2000 (via 1500 boutiques)	> ~190	> ~150 m EUR	> +50% entre 2013 et 2015
 <p><b>MATCHES FASHION.COM</b> &gt; 1987 (2007 en ligne)</p>	> Luxe	> ~400	> ~170	> ~250 m EUR	> +30-35% attendus 2017-19
 <p><b>L'EXCEPTION</b> &gt; 2011</p>	> Créateurs français	> ~400	> ~50	> 4,5 m EUR	> ++

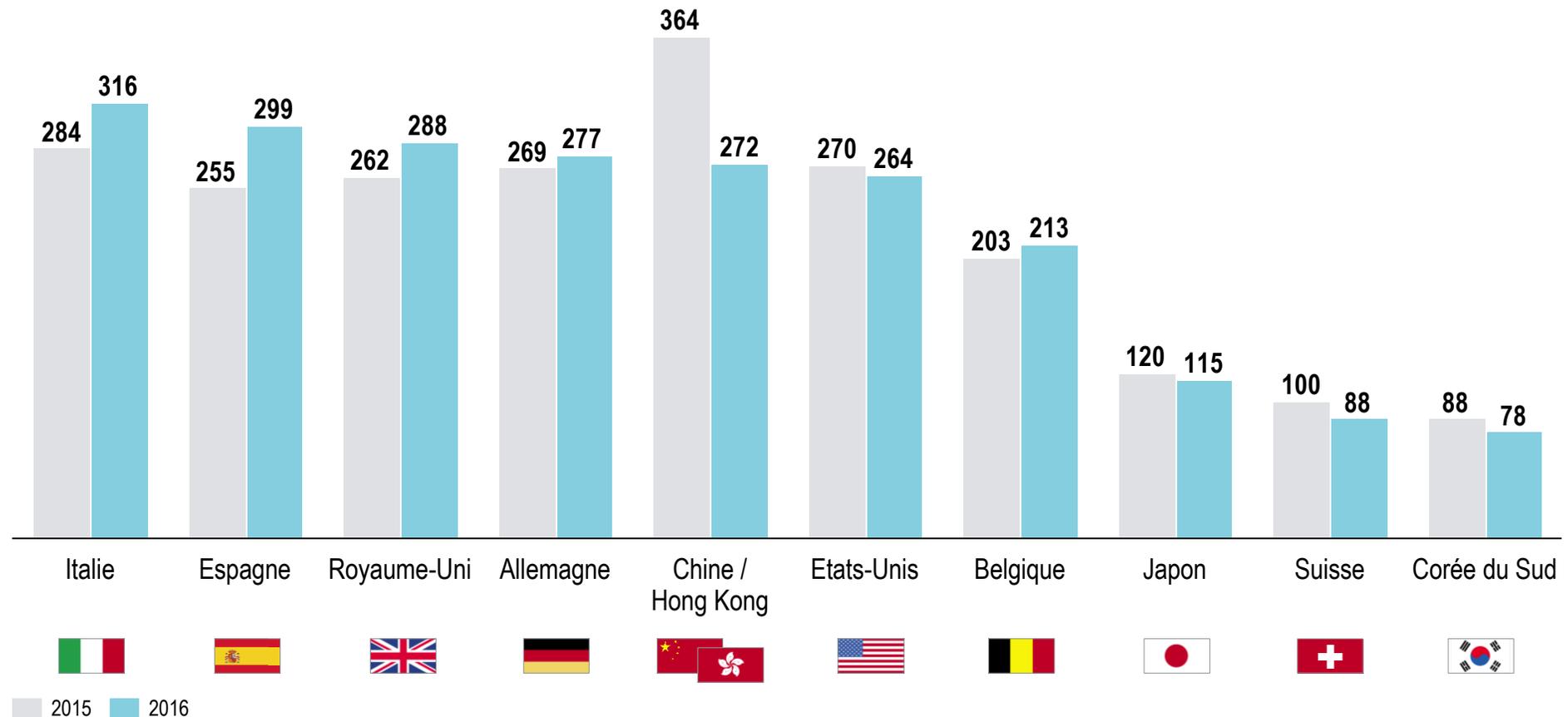
Pricing indistinct selon les pays de livraison, croissant :

> la porosité des frontières

> la difficulté des marques à maîtriser leur politique de prix et de promotion

# Les marques françaises continuent de s'exporter, en particulier vers l'Europe

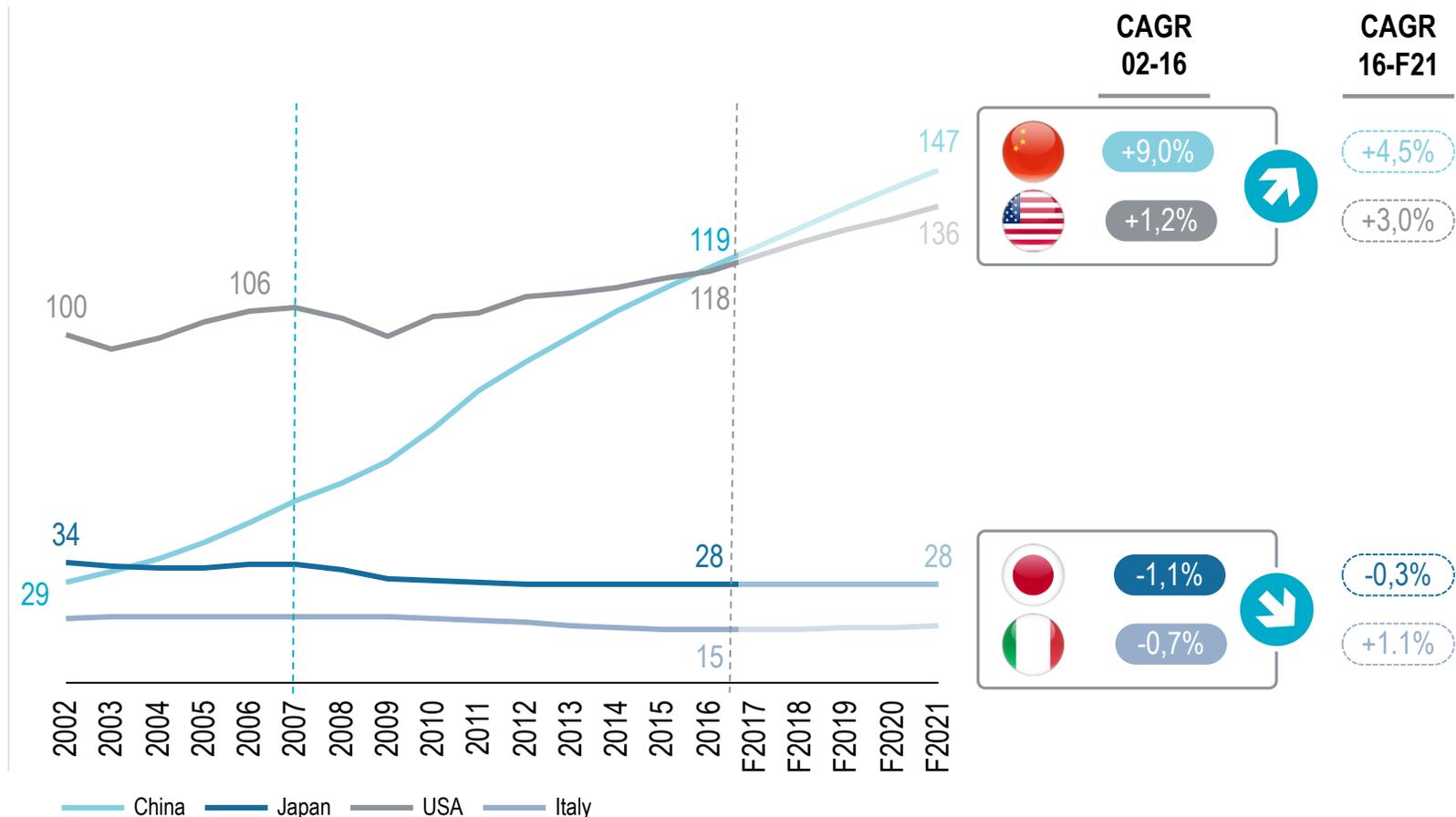
Top 10 des importateurs d'habillement français PAPF [2015-2016<sup>1</sup>]; m EUR]



# Le marché du PAP féminin continue de croître en Chine et aux Etats-Unis mais ralentit au Japon et en Italie depuis 2007-2008

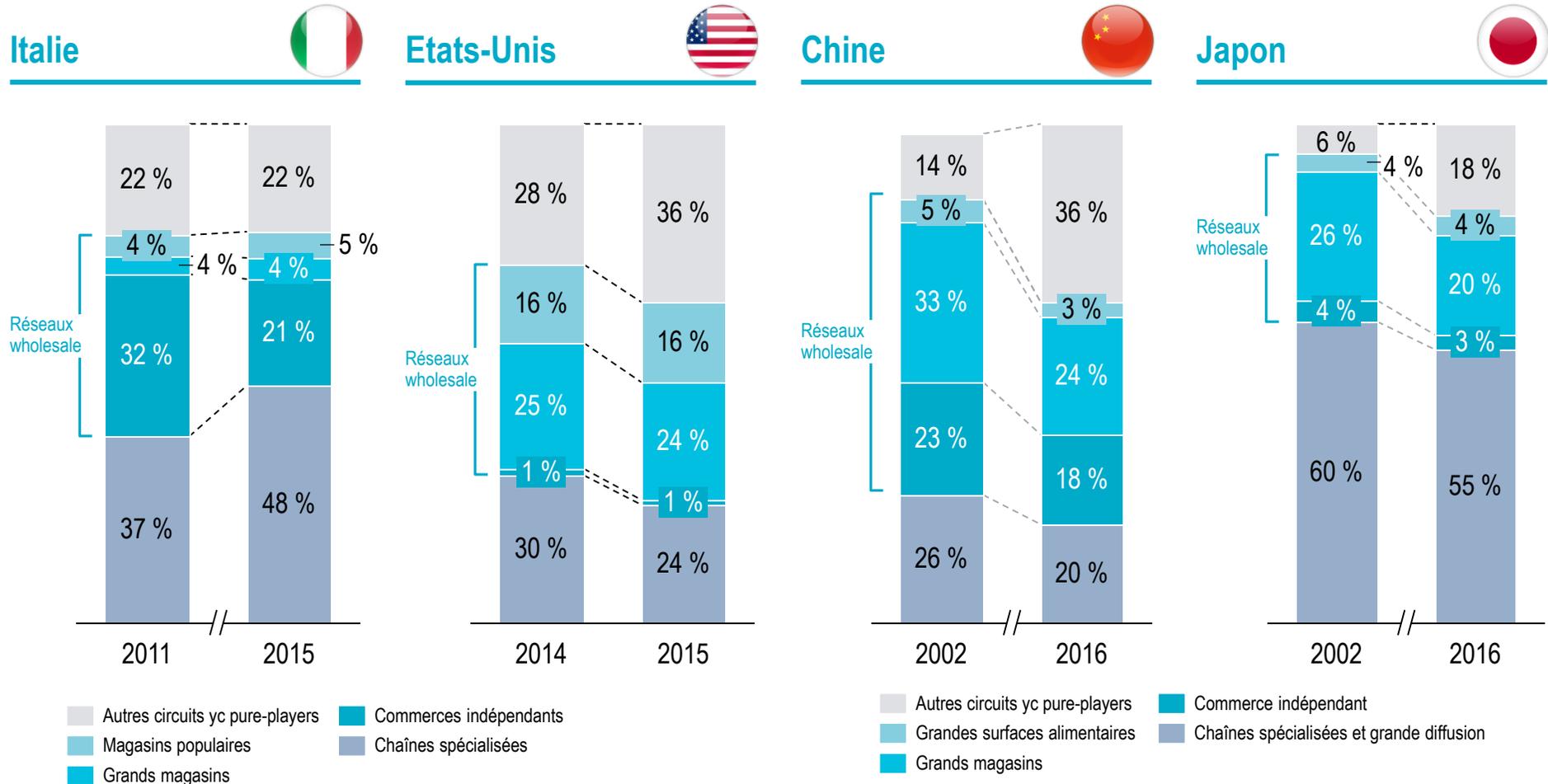
Evolution du marché du PAPF aux Etats-Unis, Chine, Japon et Italie

Evolution des ventes de PAPF, [2002-F2021, mds EUR]



# Les réseaux wholesale perdent partout des parts de marché : essor du e-commerce et développement d'autres canaux de distribution

Evolution du PAP par canaux de distribution [Ventes, 2002, 2011, 2014 & 2016, base 100]



# Aux Etats-Unis, les grands magasins sont en difficulté et ferment de nombreux points de vente

## Etat des lieux du wholesale aux Etats-Unis



### Facteurs d'évolution

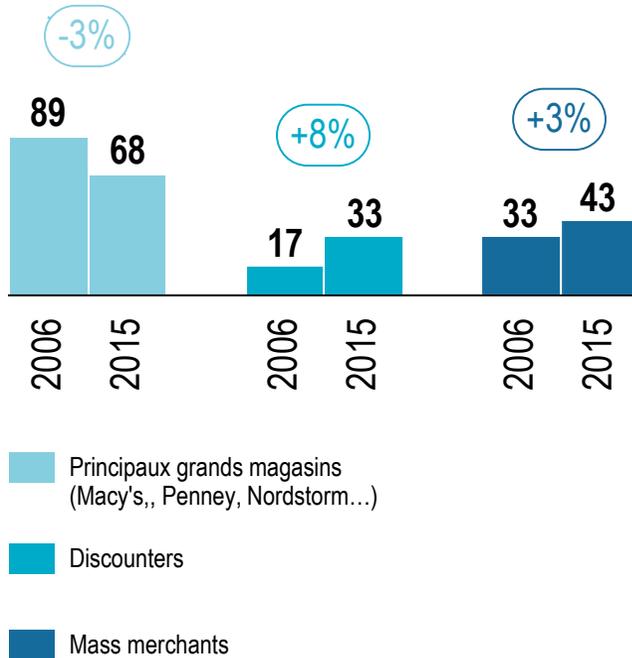
Changement de mode d'achat

Prix cassés

Phénomène Amazon

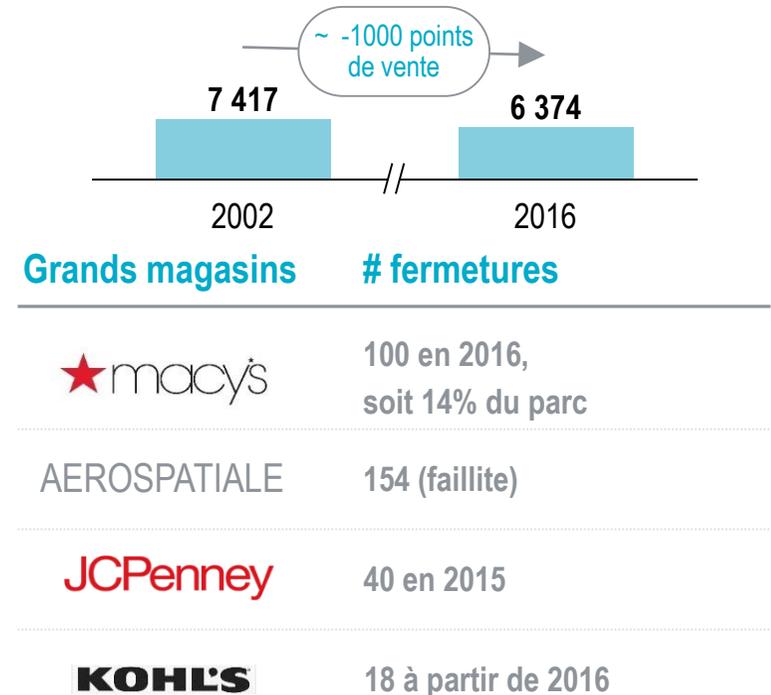
### Déclin grands magasins

[Ventes en mds EUR]



### Fermeture massive grands magasins

[# de grands magasins]



Réseau d'indépendants faible : structurellement peu de détaillants indépendants (~1% de part de marché)

# L'âge d'or des grands magasins au Japon semble laisser place aux select shops et plus récemment aux fashion buildings

## Description du modèle des select shops japonais



### Une vitrine pour les marques et pour les distributeurs

#### Beams

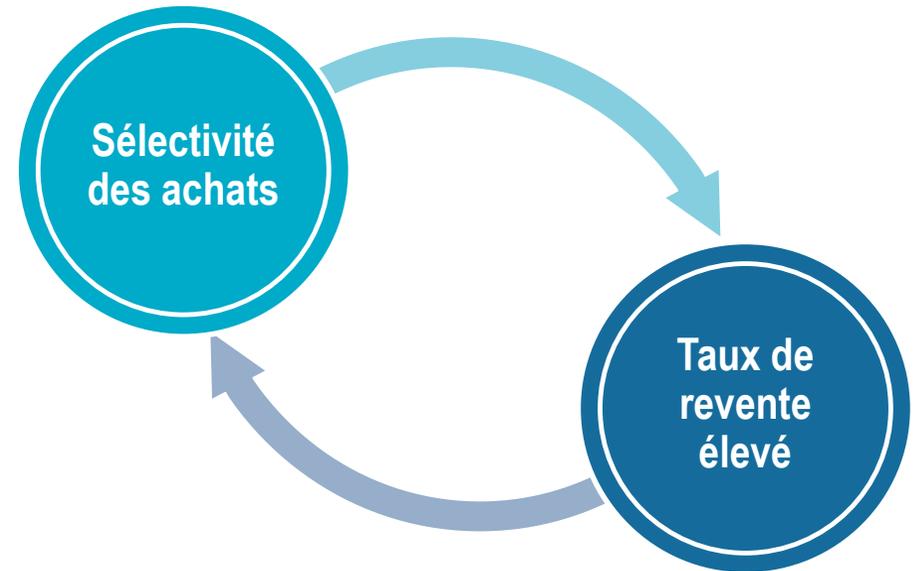


#### United Arrows



- > Mise en avant soignée
- > Construction d'un parcours client (Ex: Le Style Lady d'Isetan autour des femmes de plus de 60 ans)
- > Mix de marques uniques: concept "Brand Mix"

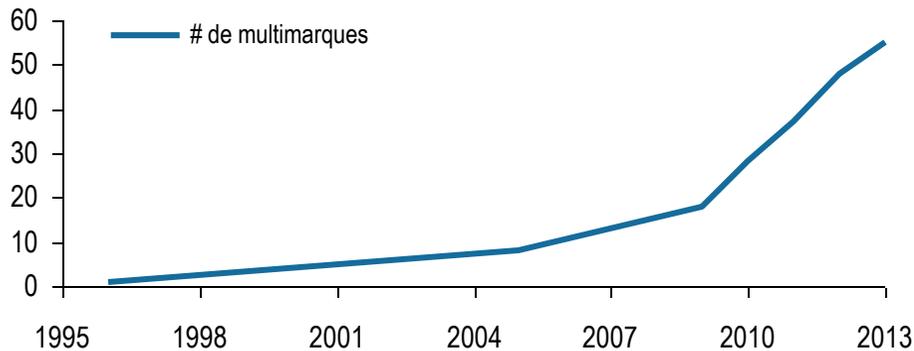
### Un modèle basé sur une sélectivité pointue des marques et sur des marques propres



# En Chine, les grands magasins sont en perte de vitesse et un nouveau modèle de multimarques se développe



## Déploiement des multimarques



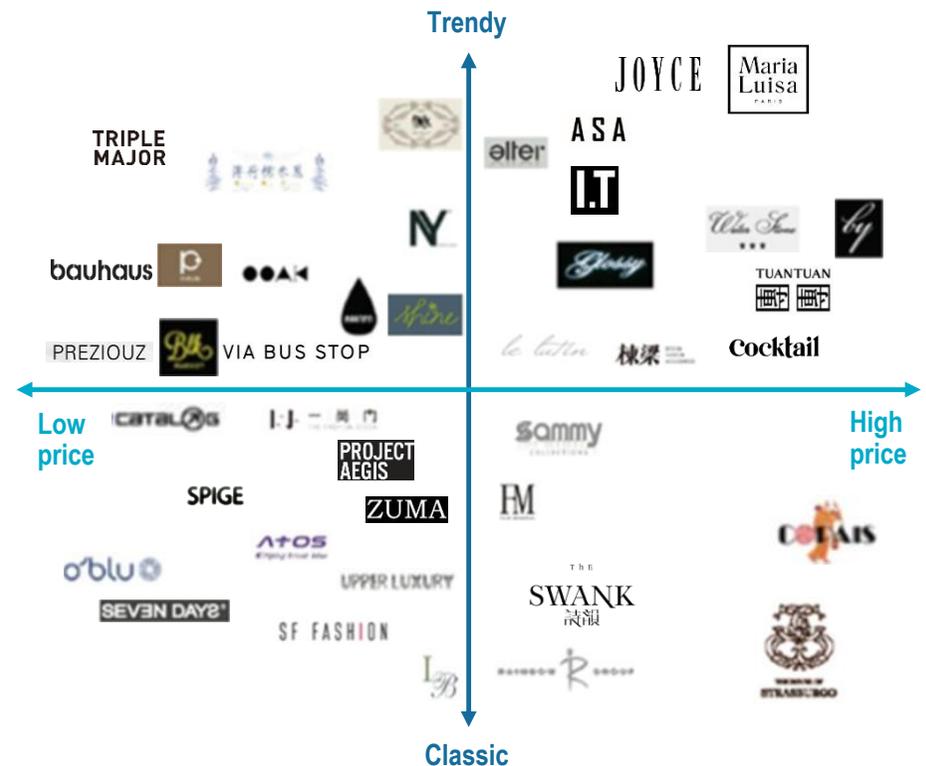
## Véritable dynamique de "chaînes"

- > Développement d'enseignes multimarques (Ex: P-Plus : > 28 points de vente)
- > Expansion des multimarques locaux vers les villes de tailles moyennes dites 2<sup>nd</sup> & 3<sup>rd</sup> tiers (surfaces jusqu'à 1000m<sup>2</sup>), moins saturées

## Opportunités pour les marques

- > Mix de marques étrangères must-have et de marques locales
- > Réseau de distribution plus court

## Positionnement prix et style : une offre large



# Les multimarques chinois se déclinent en une large palette de concepts proposant chacun un univers fort et différencié

## Exemples de concepts multimarques



Triple Major

5

Pousser les limites de la créativité dans la mode et le design



Shine

6

Mode pointue mixte en Tiers-1 uniquement



Zuma

4

4 magasins spécialisés Femme dans des villes moyennes (Shanghai, Jinan, Chengdu et Changzhou)



Swank

7

Sélection de marques de luxe niches (HK, Beijing, Shanghai, Hang Zhou, Kwoloon)

# Comme en France, le wholesale en Italie se contracte, principalement en raison de la présence accrue des acteurs de la fast fashion

## Etat des lieux du wholesale en Italie



### Contraction des réseaux wholesale

#### Recul des détaillants multimarques indépendants

- > Baisse de 11 points de parts de marché depuis 2011
- > Réduction du parc de ~20% depuis 2009
- > Concurrence des enseignes de fast fashion
- > Proposition de valeur affaiblie (comme en France)
- > Marges érodées en raison d'une pression sur les prix (soldes et promotions en continu)

#### Maintien des grands magasins depuis 2008

- > Maintien des parts de marché et croissance flat depuis la crise de 2008
- > Accroissement du parc
- > Ex: Ouverture Galeries Lafayette prévue en 2017-2018 à Milan

V.S.

### Concurrence des acteurs de fast fashion

#### Position dominante des chaînes spécialisées

- > 48% de part de marché
- > Forte implantation des chaînes spécialisées italiennes :
  - ex. OVS, groupe italien Calzedonia

#### Offre avantageuse

- > Renouvellement fréquent des collections avec une forte agilité de production
- > Style affirmé repris directement des défilés
- > Déploiement de megastores avec scénographie
- > Présence internet forte (marchande et non marchande)

## B. Evolution du modèle wholesale



# Les évolutions du marché ont aussi changé le comportement des acheteurs du wholesale



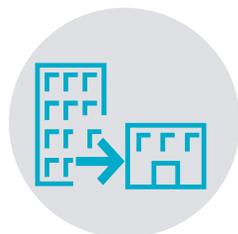
1

**Mutation du calendrier des acheteurs :**  
avancement, retardement et étalement des sessions d'achat



2

Modification du comportement d'achat des acheteurs qui **se déplacent moins longtemps et préparent leur visite en amont**



3

Orientation des acheteurs vers des **formats de salons/showrooms plus petits**, en particulier pour la prise de commande



**Nécessité pour les marques de s'adapter aux nouveaux comportements d'achat des acheteurs**

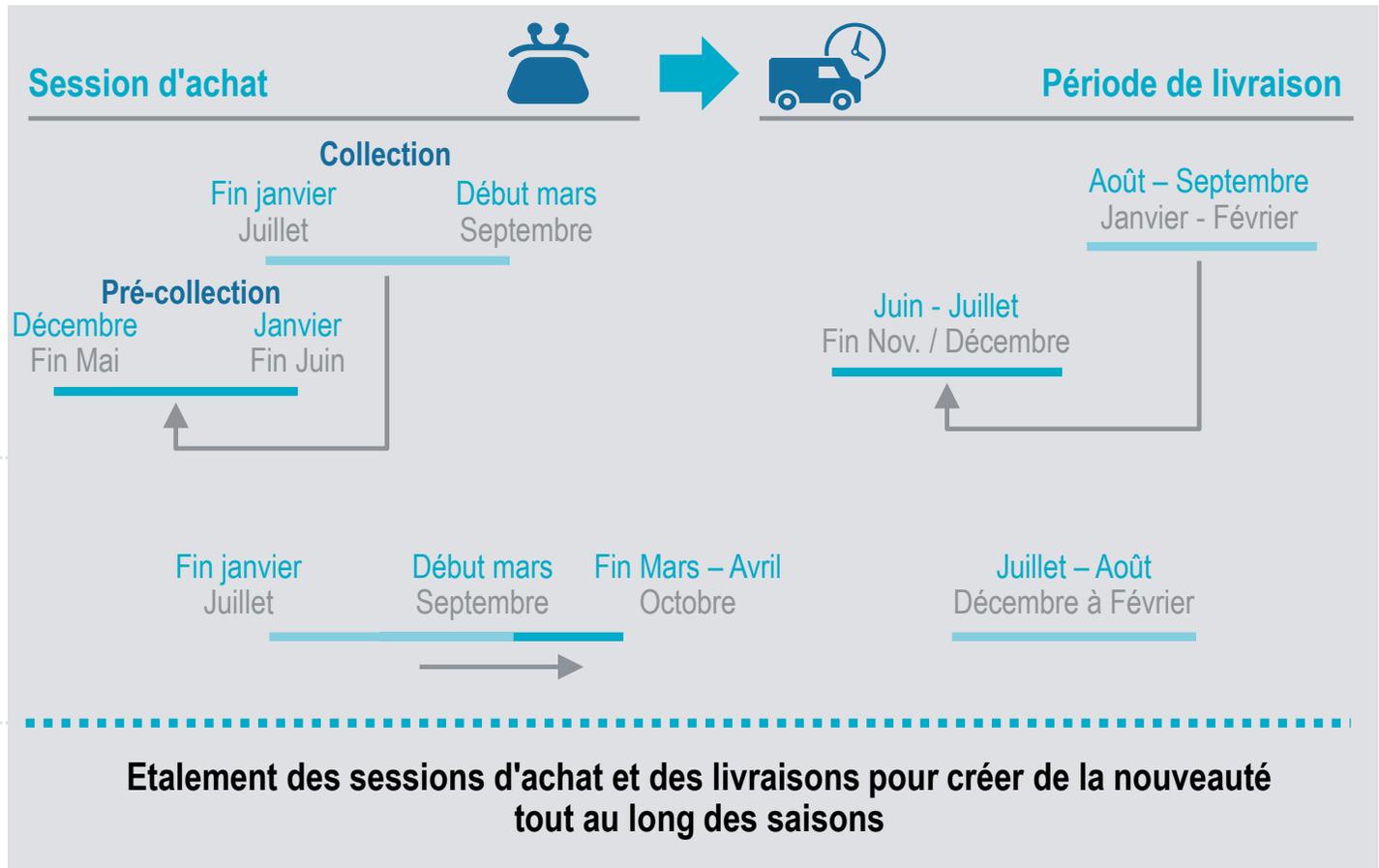


# Le calendrier commercial est en mutation avec des tendances variables selon le type d'acheteurs

## Périodes d'achat et de livraison

### Avancement des périodes d'achat

Magasins structurés  
(ex. grands magasins)



### Retardement des périodes d'achat

Détailants indépendants

### Etalement des périodes d'achat

— Périodes d'achat en développement

XX Saison AH

XX Saison PE

# Les contraintes budgétaires des détaillants poussent les acheteurs à préparer leur venue et à cibler leur parcours

## Changement du comportement des acheteurs

Les contraintes budgétaires des détaillants poussent les acheteurs à **bien préparer les sessions d'achat en amont** et à **se déplacer moins et moins longtemps** pour rencontrer les marques



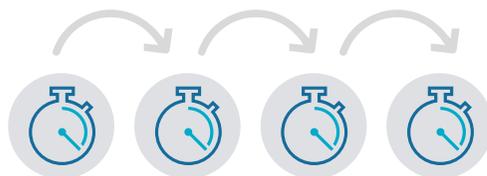
### Préparation des sessions d'achat en amont :

- > Repérage des marques sur les réseaux sociaux
- > Sélection des lieux de présentation

YouTube

Instagram Pinterest

### Présence pendant les sessions d'achat plus courte et moins fréquente



"Les acheteurs **préparent leur tour en amont**. Ils repèrent les marques à rencontrer sur Instagram, ils choisissent les lieux de rencontre aussi en amont et lorsqu'ils viennent à Paris ou ailleurs, **ils vont directement à l'essentiel**"

"Le parcours des acheteurs est très ciblé, ils ont **moins de temps pour la découverte**, qu'ils font à distance par internet"

"C'est fini l'âge d'or où les acheteurs de grands magasins se déplaçaient à chaque session. Aujourd'hui, ils ne **viennent que pour une session et pour 3 ou 4 jours pas plus**"

"Les **détaillants multimarques indépendants n'ont plus les moyens de se déplacer** pour prendre commande ou rencontrer de nouvelles marques. Quand on est seul dans sa boutique, on ne peut pas se permettre de fermer pour aller à Paris en salon"

# De nombreux moyens sont à disposition des marques pour être mises en relation avec les distributeurs multimarques

## Panorama des intermédiaires de vente

	Intermédiaires de vente	Proposition de valeur	Exemples
En physique	<b>A Salons</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Internationaux / généralistes</li> <li>&gt; Niches / spécialistes</li> <li>&gt; Régionaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Rencontrer des clients à <b>grande échelle</b></li> <li>&gt; <b>Environnement privilégié</b> pour se présenter et vendre</li> <li>&gt; Rencontrer des clients à <b>l'échelle locale</b></li> </ul>	
	<b>B Showrooms</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Showrooms multi-marques temporaires</li> <li>&gt; Showrooms privés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Environnement <b>spécifique aux marques/ parti pris stylistique</b></li> </ul>	
En ligne	<b>C Salons digitaux B2B</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Marché de masse</li> <li>&gt; Niche / spécialisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Gestion des ventes et <b>transactions 365 jrs / an</b></li> </ul>	
	<b>D Autres acteurs digitaux</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Réseaux sociaux</li> <li>&gt; Blogs/Media</li> <li>&gt; Plateformes de créateurs indépendants</li> <li>&gt; Marketplaces (B2C)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Identification</b> et collecte d'informations sur les <b>dernières tendances / nouvelles marques</b></li> </ul>	

# Les acheteurs semblent s'orienter vers des formats de salons/showrooms plus petits, en particulier pour la prise de commande

	Salons généralistes	Salons de niche	Showroom multimarques	Showroom de marque
 <b>Visibilité / notoriété</b>	●	◐	◑	◒
 <b>Trafic / # d'acheteurs</b>	●	◐	◑	◒
 <b>Lisibilité / expression de marque</b>	○	◐	◑	●
 <b>Prise de commande</b>	◐	◐	◑	●
 <b>Objectifs des marques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Rencontre de nombreux acheteurs de différents types/ nationalités</li> <li>&gt; Visibilité forte</li> <li>&gt; Signal positif envoyé au marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Visibilité auprès d'une clientèle pré-sélectionnée correspondant à l'univers de la marque</li> <li>&gt; Image de marque plus claire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Positionnement clair et lisibilité des marques</li> <li>&gt; Evénement plus confortable pour les acheteurs et les marques permettant une rencontre plus approfondie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Réception des acheteurs dans l'environnement de la marque permettant une expression de la marque claire</li> <li>&gt; Prise de commande plus aisée</li> </ul>

## C. 9 pistes de revalorisation du wholesale



# Nous avons identifié 9 pistes de réflexion concrètes pour les marques

## A. Valoriser l'image de marque et adapter l'offre

*Permettre aux détaillants multimarques d'améliorer leur attractivité*

1. Valoriser l'image de marque
2. Construire une offre en adéquation avec les marchés cibles et l'animer
3. Animer les points de vente wholesale



## B. Etablir une relation gagnant-gagnant

*Permettre aux détaillants indépendants de préserver leur rentabilité*

4. Proposer une price list cohérente et homogène
5. Contribuer à la gestion des stocks des détaillants
6. Définir la localisation des points de vente

## C. Optimiser ses process opérationnels

*Adapter ses processus opérationnels aux besoins des acheteurs*

7. Travailler et diversifier son réseau d'acheteurs
8. Adapter son calendrier au fonctionnement des clients ciblés
9. Cibler les lieux de présentation de la marque et de collections

# Les marques doivent constamment communiquer sur leur univers au-delà du produit pour garder le lien avec le consommateur

Valoriser l'ADN de marque auprès des consommateurs

Partage **visuels (photos, vidéos) de la collection et des inspirations**

- > Portraits, silhouettes
- > Photos de voyage / "lifestyle"

**Forte présence sur les réseaux sociaux** (Facebook, Instagram, Snapchat, Twitter, ...)

**Travail d'un univers clair**

- > ex. Partenariat avec des festivals éclectiques (ex : Aires Libres en Provence)
- > ex. Sélection musicale sur le site web

## sessùn

Instagram

**facebook** 61 182 likes

**Instagram** 933 posts - 60 700 followers

**twitter** 1 164 tweets – 2 951 abonnés

## LIU·JO

Instagram

**facebook** 1 million de likes

**Instagram** 2 042 posts – 357 k followers

**twitter** 3 500 tweets – 11,6 k abonnés

# Vis-à-vis des acheteurs, les marques doivent aussi adopter un discours clair et faire comprendre la complémentarité qu'elles offrent

## Valoriser la marque auprès des acheteurs

### Discours clair concernant la marque auprès des acheteurs, en tenant compte des besoins du client

Discours clair sur l'histoire et univers de la marque

Complémentarité de la marque vs. autres marques du portefeuille du client

- > Pas de cannibalisation des ventes : **quel rôle la marque joue-t-elle dans le portefeuille de marque du client ?**
- > Positionnement complémentaire : **quel segment la marque couvre-t-elle chez le client ?**

<p>“ Nous avons développé une <b>connaissance fine de nos distributeurs</b> : leur portefeuille de marques, leur clientèle et leurs ventes. ”</p> <p>Marque</p>	<p>“ Lorsqu'une marque aborde un acheteur de grand magasin ou un détaillant indépendant, elle doit <b>cibler les besoins du client et lui proposer la bonne offre pour lui et le bon discours</b> : "quel segment d'offre ma marque vient combler ? Comment elle s'articule avec les marques déjà présentes en portefeuille ? Quel positionnement prix ? ..." ”</p> <p>Bureau d'achat</p>
<p>“ Nous adoptons un <b>discours de marques très clair et cohérent</b> avec le consommateur ET le client. C'est essentiel pour conserver une forte attractivité ”</p> <p>Marque</p>	<p>“ Lorsqu'une marque aborde un acheteur de grand magasin ou un détaillant indépendant, elle doit <b>cibler les besoins du client et lui proposer la bonne offre pour lui et le bon discours</b> : "quel segment d'offre ma marque vient combler ? Comment elle s'articule avec les marques déjà présentes en portefeuille ? Quel positionnement prix ? ..." ”</p> <p>Bureau d'achat</p>

# A l'ère du digital, dédier un lieu physique à l'expression de la marque (point de vente, corner ou pop-up store) reste très complémentaire

Soutenir l'univers de la marque par un espace dédié

## Expression de la marque dans un lieu dédié :

- > Reprise des codes de la marques/ son univers dans la scénographie
- > Incarnation de la marque

**Visibilité** accrue auprès des **consommateurs** et des **acheteurs** (étrangers en particulier)

- > Immersion dans l'univers de marque
- > Lieu d'échange
- > Message de réussite véhiculé

## MAISON LABICHE PARIS

- > Pop-up store au Bon Marché
- > Mise en avant des collections enfants
- > Service de personnalisation (broderies)



## S É Z A N E

### L'Appartement

- > Expression de l'univers Sézane



- > Environnement de l'appartement parisien: carnets, vélo, tapis...



### La librairie Sézane

- > Espace de vie : livres, café



- > Mise en scène des produits dans un univers neutre



# Construire sa collection en fonction des rôles de chaque segment et des marchés cibles est essentiel pour une offre efficace

Construire une offre adaptée aux marchés cibles

**Construction de l'offre avec une définition des rôles pour chaque segment de collection**, ex. : pièces de communication / à image vs. segments par marché ciblé

**Adaptation de l'offre aux pays/ régions ciblées** : spécificité produits, largeur et profondeur de gammes en fonction des tailles, couleurs, style vestimentaire, style de vie

## JOUR/NÉ

> **Prise en compte des spécificités des marchés**, en particulier

- Pièces spécifiques pour la Presse
- Pièces dédiées aux détaillants pointus constituant une vitrine pour la marque
- Pièces plus classiques pour les réseaux de vente où est privilégié le volume
- Tailles et coupes adaptées aux pays principaux

**Mercredi, 10h57**



**Samedi, 13h56**



# Animer la collection permet de générer du trafic en magasin et de rendre la marque plus attractive

## Animation de la collection en cours de saison

- > **Nouveautés régulières** pour générer du trafic
- > **Collections capsules (y c. post-collection et actualisation)**
- > **Collaborations** pertinentes avec l'ADN de la marque
- > **Exclusivités** pour le point de vente
- > **Etalement des livraisons de la collection pour s'adapter à la saisonnalité réelle** - limitation des coûts de livraison (ex : mutualisation entre détaillants du même périmètre géographique)

*Je reçois les doudounes fin août, [...] je ne les vends pas. [...] nos clients achètent quand ils en ont besoin, donc pas avant novembre*



Détaillant multimarques



- > **Capsules** annuelles ou bi-annuelles autour de 2 thèmes
  - "Made in France" / esprit français
  - Saint Valentin : collections féminines et masculines

Saint-James (S2 2016)



- > **Collaborations avec des créateurs**
  - créateurs reconnus
  - jeunes talents
- > Outil publicitaire à **moindre coût** vs. campagne publicitaire

Casteljacob (2015)



# Les marques peuvent différencier l'offre entre les points de vente en aidant les acheteurs dans leur sélection

## Aide à la sélection d'articles de vente

### Aide à la sélection des pièces de la collection en fonction des ventes du distributeur, de son environnement retail et de l'univers de marque

- > Pièces "mode" vs. pièces classiques
- > Silhouettes urbaines vs. silhouettes lifestyle
- > Gamme de couleurs
- > Segmentation tailles

*Nous adoptons une démarche collaborative avec nos clients dans leur sélection de l'offre. Nous avons une équipe dédiée à l'analyse des ventes qui nous permet de proposer aux distributeurs une sélection produits optimisée tout en étant garant d'une image de marque cohérente*

*Nous menons une analyse de notre parc de magasins pour différencier l'offre selon les canaux et les points de vente dans une même zone. L'objectif est que le consommateur trouve une offre différente selon les points de vente*

*Différencier l'offre d'un détaillant peut aller jusqu'à la création de capsules dédiées et d'exclusivités pour les points de vente qui font le plus de volume*

# Les exclusivités pour des points de vente à forte visibilité permettent de drainer du trafic en magasin

## Développement de produits à forte visibilité

**Développement de pièces "image" ou de collections exclusives pour les points de vente clefs** : par ex. offres pointues pour les concept stores, exclusivité pour les grands magasins

### Expression de la marque au travers de ces pièces

- > Véhiculer une image de marque forte
- > Créer le buzz
- > Gagner en visibilité

**UNITY**  
PARIS

> **Exclusivité Merci** : visibilité renforcée d'une marque de jeunes créateurs au sein d'un concept store parisien reconnu

> **Mise en avant des pièces iconiques** de la marque

> **Pièces customisées spécialement pour l'exclusivité** : vêtements en multi patch de tissu



# Un merchandising et un discours de vente homogènes aident les multimarques à mieux vendre la marque

## Cohérence du merchandising et du discours de vente

### > Partage de guidelines merchandising

pour une unité visuelle sur l'ensemble du parc de magasins/ corners

– **Lookbook vitrines** (silhouettes de la saison et scénographie)

– **Agencement en magasins** (organisation des rayons et des collections)

> **Partage de guidelines de vente** pour délivrer un même message sur l'ensemble des marchés couverts et sur tous les canaux : par ex. visuels de campagne, guidelines d'encarts, outils CRM, guideline de formation sur la marque et la collection

> **Formation des équipes** du distributeur pour une unité du discours de marque

## BENSIMON®

### Partage guideline merchandising

- > Book de silhouettes vitrine avec les pièces phares à mettre en avant
- > Book de recommandations merchandising

### Mise à disposition d'outils de mise en avant

- > Carton à glisser dans les tennis pour les maintenir
- > Sacs de vente



### Mise à disposition des détaillants de documents de communication digitale (Dropbox) :

- > Communiqués de presse
- > Newsletters à destination des consommateurs web
- > Visuels par produits
- > Description des produits
- > Lookbook

Silhouettes mettant en avant l'imprimé flashy et la veste militaire



# L'animation des points de vente, y compris multimarques, met en avant la marque et soutient ses ventes chez ses détaillants

## Animation de points de vente

### Proposition d'évènements en points de vente pour créer du buzz autour de la marque et drainer du trafic en magasin

- > **Mise en avant ponctuelle** d'une collection/ d'un savoir-faire
- > **Organisation d'évènements** en points de vente pour générer du trafic : célébration (ex : anniversaire de la marque), afterwork etc à destination des clientes

MADO  
*et les Autres*

- > Réseau d'**ambassadrices** constitué des meilleures clientes de la marques
- > Possibilité de privatiser une boutique multimarques pour organiser des **afterworks**

S É Z A N E

- > "Sézane on the road" présentant une sélection de pièces dans les boutiques Abou d'Abi Bazar
- > Création d'une **vitrine** par la marque
- > Communication sur l'événement



# Soutenir une price-list homogène et cohérente permet aux détaillants de conserver leur marge et de crédibiliser l'image de marque

## Politique de prix homogènes

### Communiquer clairement les prix de vente conseillés aux clients

Démontrer l'impact du pricing pour la **cohérence de la marque et du point de vente**

### Gestion des promotions / soldes

- > Informer le détaillant des pièces en promotion et du niveau de promotion (ex. -20%, -30%) pratiqué en réseau retail
- > Alerter les détaillants en ligne sur les variations de période de soldes selon les pays

### Communiquer une price list homogène

Informez les détaillants de ses promotions en réseau retail

Crédibiliser le pricing de la marque

Prendre compte des contraintes de prix régionales

Comparer les prix pratiqués par les détaillants

Tenir compte des politiques de prix des détaillants dans leur sélection

# Les marques doivent porter une attention particulière aux géo-pricing notamment sur les plateformes digitales et e-shop

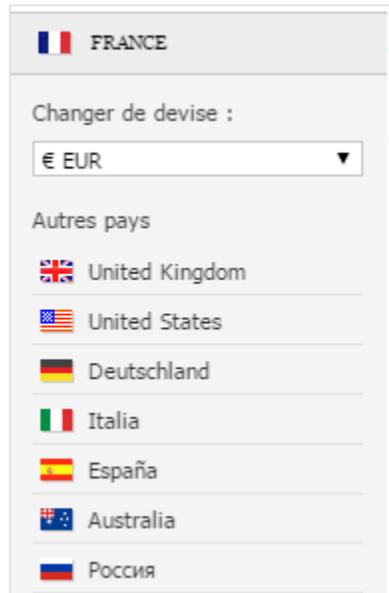
## Politique de prix homogène – contrôle des prix pratiqués

Adapter le prix aux zones de livraison des ventes online permet d'homogénéiser les prix sur une région donnée

Des moyens sont à disposition pour **comparer les politiques de prix des distributeurs**, en particulier sur les plateformes digitales

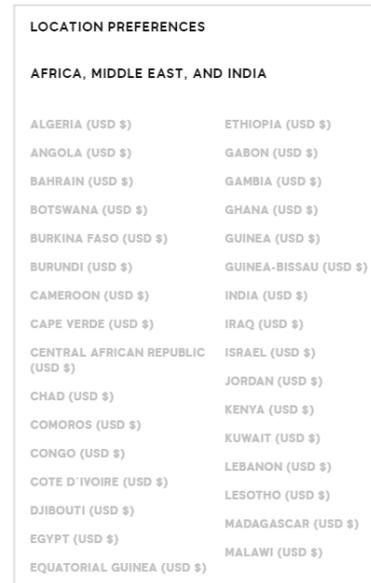
**ASOS**

Plateforme multimarque digitale

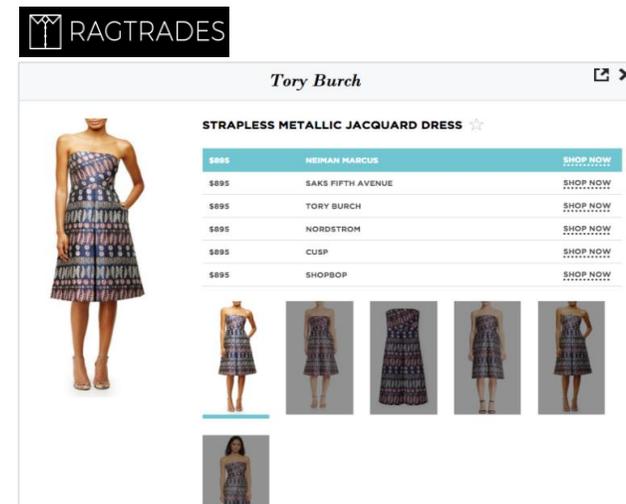


**ami**

E-shop de marque

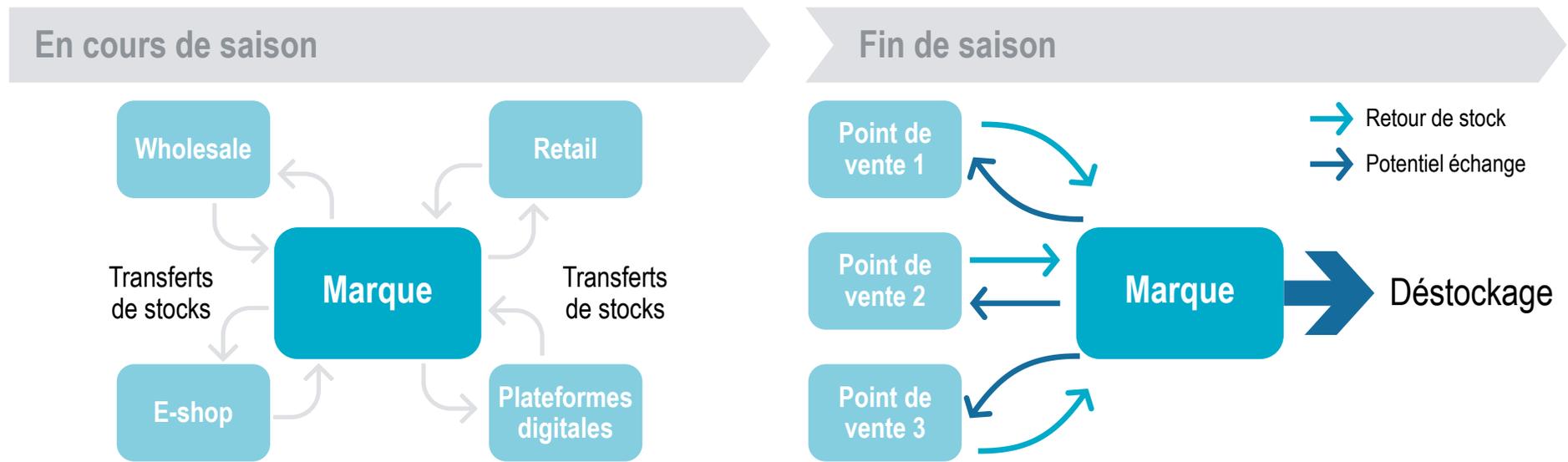


Logiciel de comparaison des prix pratiqués par les distributeurs pour chaque article



# Marques et détaillants peuvent collaborer pour optimiser la gestion des stocks d'invendus et ainsi soutenir la rentabilité du modèle

## Contribuer à la gestion des stocks des détaillants



**Analyse des ventes** ou a minima, **remontée d'alertes** par les détaillants en cours de saison pour ajuster les stocks  
**Echanges de stocks** à un niveau prédéfini pour certains modèles qui **trouvent un débouché dans d'autres points de vente** du réseau (wholesale ou retail, yc. digital)

**Écoulement des stocks d'invendus** par la marque plus facile du fait de la mutualisation des stocks (ex. via Ventes Arlettie, Venteprivées.com, ...)  
 > **Echange ou retour de stocks d'invendus** en fin de saison selon un niveau prédéfini à la commande en échange d'un montant minimum  
 > **A minima, organisation de la mutualisation** des stocks pour atteindre des volumes suffisants  
 > Arrivée de nouveaux business models autour du déstockage à destination des détaillants (ex. Mytrendymarket)

# Un réseau de distribution géographiquement cohérent permet d'éviter des effets de cannibalisation entre points de vente

## Collaborer avec le réseau existant pour un réseau équilibré

### Construction d'un réseau équilibré entre retail et wholesale

**Collaboration avec le réseau wholesale existant** pour définir les implantations de nouveaux magasins, en particulier en retail

- > Magasins mono-marque permettant d'asseoir la légitimité de la marque et son univers impliquant souvent la génération de ventes pour les multimarques
- > Emplacement des détaillants au sein d'un **territoire à définir** de manière judicieuse **en tenant compte des zones de chalandises**

*Nous constatons une amélioration des ventes dans une ville lorsque nous développons notre réseau de distributeurs. **Ca rassure les consommateurs de nous voir dans plusieurs points de vente*** »»

Marque

*Une implantation de magasin retail dans une ville où nous sommes présents en wholesale doit se faire intelligemment pour bénéficier de l'apport du retail. Nous ne plaçons **jamais un magasin de notre marque dans la même zone de chalandise qu'un client qui fonctionne bien*** »»

### Différenciation de l'offre selon les points de vente dans une même zone géographique

**Différenciation de l'offre entre des points de vente géographiquement proches :**

- > Aide à une **sélection appropriée** (ex. catégories de produits différentes, styles différents, ...)
- > Aide à une **communication différenciée**
- > Possibilité de **collaboration entre les magasins multimarques** : ex. envoi de clients pour des produits spécifiques



# Les marques doivent travailler leur réseau d'acheteurs de manière resserrée pour accroître leur efficacité opérationnelle

## Travailler et diversifier son réseau d'acheteurs

### Acquisition de nouveaux clients

- > **Prospection de nouveaux clients :**
  - Plateformes digitales, modèles de ventes non traditionnels
  - Utilisation d'outils B2B de prospection : e.g. salons en ligne, agents notamment pour de nouveaux marchés
- > **Rencontre avec les clients** pour expliquer l'univers de la marque, son offre et ses pratiques



### Connaissance fine des clients

- > **Compréhension du positionnement du client :**
  - portefeuille de marques
  - stratégie de distribution (incl. prix)
  - Profil de consommateurs pour adapter l'offre
- > **Prise en compte des contraintes opérationnelles du client**
  - Dates et fréquence de livraison
  - Comportement d'achat

### Suivi de la relation client

- > **Rencontres régulières** avec les clients
- > Prise de contact avec les clients à rencontrer **en amont des sessions d'achat**
- > **Analyse des ventes** du client en cours et en fin de saison
- > Mise à disposition d'un **book de pédagogie de la marque**

# La prise en compte du calendrier des clients a des implications à toutes les étapes de la chaine de valeur de la marque

Enjeux pour la marque à chaque étape de la chaine de valeur

## Conception

1

- > Conception de la collection **très en amont**, condition préalable au bon déroulement des étapes suivantes

## Présentation

2

- > **Préparation de la collection à la bonne date** : prototypage, visuels (online), organisation de l'événement aux bonnes dates selon les clients
- > **Choix des lieux de présentation en fonction des dates des événements** (salons)

## Production

3

- > **Prise de risque en phase de production** pour permettre une livraison à la bonne date, y compris pour les commandes tardives

## Livraison

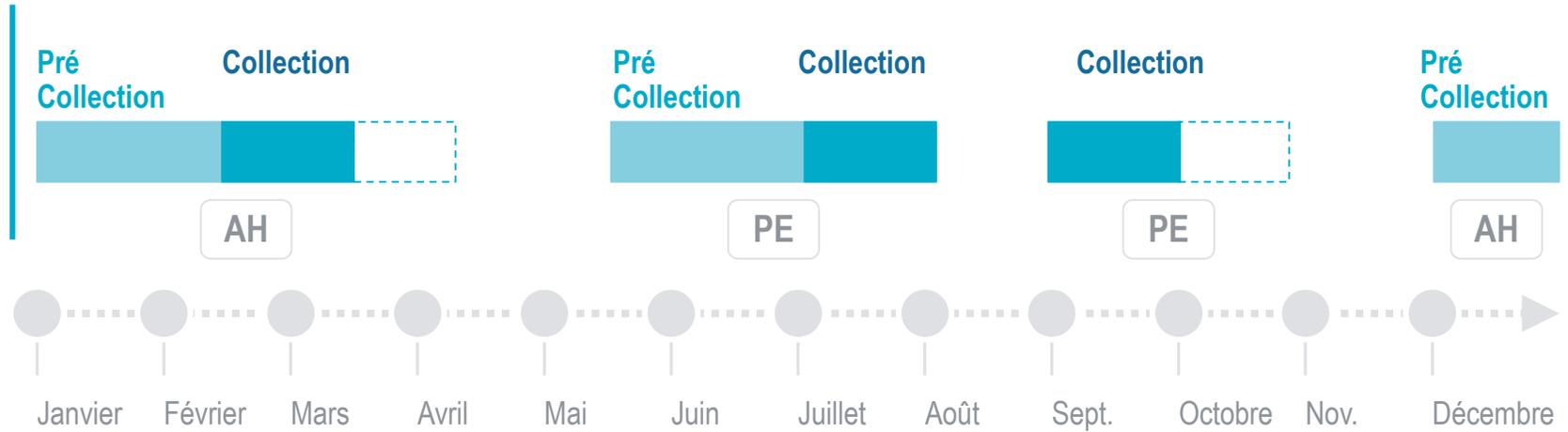
4

- > Adaptation de sa **supply chain** pour garantir les dates de livraison établies lors de la commande

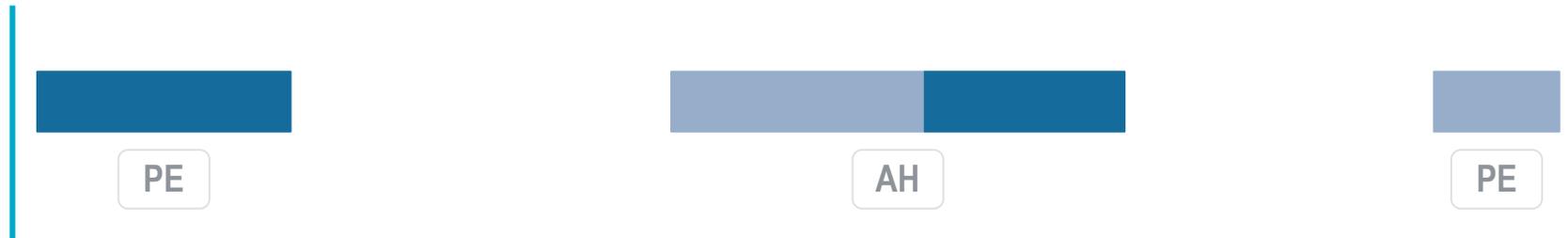
# Les marques doivent connaître de façon précise les périodes d'achat et de livraison de leurs clients pour adapter leur gestion opérationnelle

## Principales phases d'achat et de livraison

### Achat



### Livraison



■ Pré-collection    
 ■ Collection    
 ■ Livraison de pré-collection    
 ■ Livraisons de collection

# Cibler les lieux de présentation de façon précise est primordial pour créer une rencontre de qualité avec les acheteurs



# Synthèse : Certains outils à la portée de toutes les marques permettent d'améliorer l'attractivité du wholesale auprès des consommateurs

Préparer et diffuser les visuels de la collection et des inspirations de la marque

Aider les distributeurs à animer leurs points de vente (événements) et à valoriser la marque et ses produits (aide au merchandising : lookbooks, idée de présentation, visuels pour animation internet, ...)

Avoir un site internet et animer un compte sur les réseaux sociaux

Montrer au client ce qu'apporte la marque à son portefeuille

Mettre en scène sa collection (décoration, visuels, ...) lors de tous les événements de la marque

Construire sa collection en pensant aux besoins du marché ciblé et en attribuant un rôle à chaque segment de collection

## Instagram



# Synthèse : Les marques doivent collaborer avec les détaillants pour préserver leur rentabilité

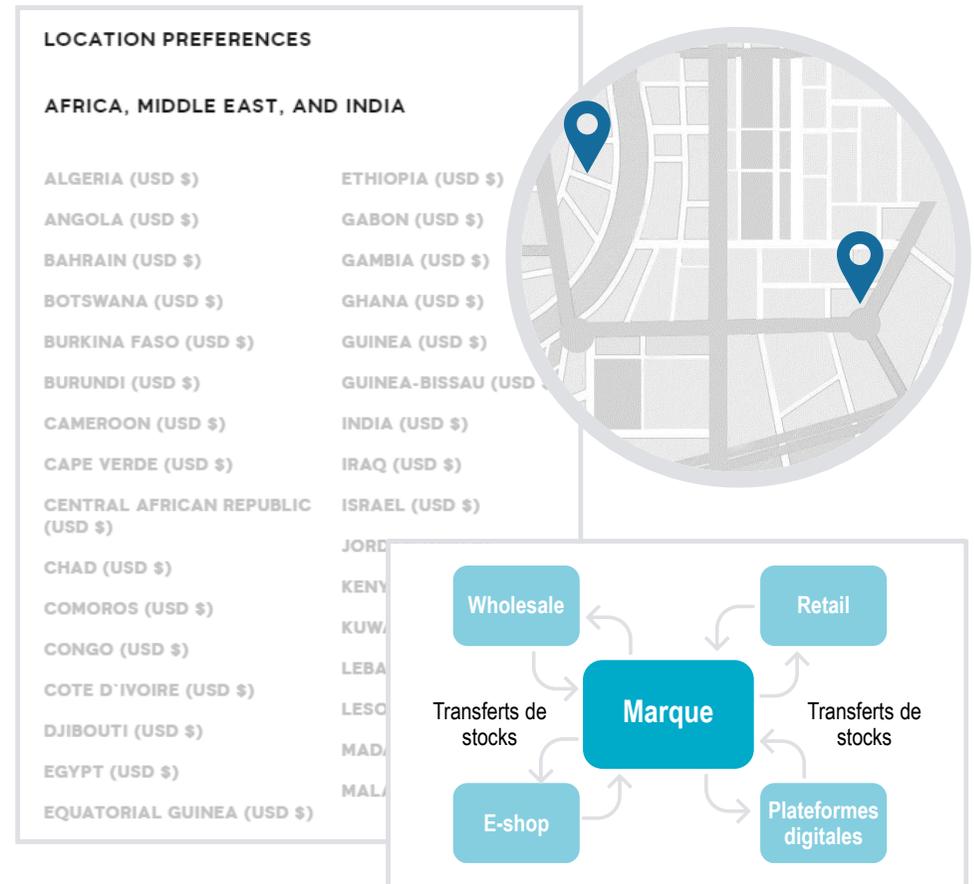
Communiquer une price list homogène et prenant en compte les spécificités des pays (ex. soldes)

Différencier l'offre selon les points de vente d'une même zone pour éviter les effets de cannibalisation

Faire des échanges de stocks en cours de saison en fonction des ventes de chaque détaillant

Consulter les détaillants existants lors de l'implantation de nouveaux points de vente

Aider les détaillants dans l'organisation du déstockage



# Synthèse : Dans un contexte de mutation des comportements des acheteurs, les marques doivent adapter leurs processus opérationnels

Demander aux clients du feedback régulier sur leurs ventes

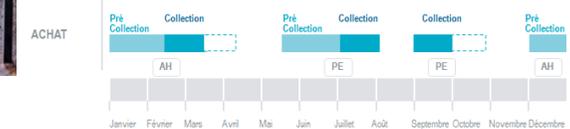
Réfléchir à sa stratégie de distribution : quels détaillants cibler pour quels pays et pour quels produits ?

Comprendre les besoins opérationnels du client (dates de livraison, politique de prix, calendrier d'achats) et y adapter ses opérations

Rencontrer régulièrement les clients wholesale pour rafraichir la connaissance de la marque

Entretenir la relation avec les clients en les contactant régulièrement, notamment avant les sessions d'achat

Choisir le lieu et les modalités de rencontres avec les acheteurs les plus appropriés à la marque et aux clients ciblés



NET-A-PORTER

FARFETCH

MATCHES  
FASHION.COM

L'EXCEPTION



# Remerciements

## DEFI

LA MODE DE FRANCE



# Vos contacts



**Gaëlle de la Fosse**

Partner

[gaelle.delafosse@rolandberger.com](mailto:gaelle.delafosse@rolandberger.com)

FEDERATION  
FRANCAISE  
DU PRET  
A PORTER  
FEMININ

**Anne-Laure Druguet**

Directrice de Projets

[aldruguet@pretaporter.com](mailto:aldruguet@pretaporter.com)

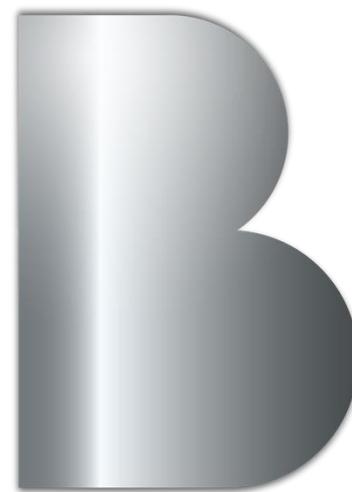
Presse:

**Constance Dubois**

Directrice Communication

[cdubois@pretaporter.com](mailto:cdubois@pretaporter.com)

Roland  
Berger



FEDERATION  
FRANÇAISE  
DU PRET  
A PORTER  
FEMININ

avec le soutien de :

**D E F I**

LA MODE DE FRANCE