

Louvain School of Management

Comment l'évolution de la vente en ligne, dans le secteur du prêt-à-porter, impacte les différents business models des entreprises et quels sont les enjeux et les freins au niveau de l'innovation ?

Mémoire recherche réalisé par

Mélanie Haux

en vue de l'obtention du titre de

Master en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur(s)

Bernard Paque

Année académique 2016-2017

J'ai pu rédiger ce mémoire grâce à la contribution proche ou lointaine de nombreuses personnes et également grâce à leur soutien. Je désire dès lors les remercier de tout cœur.

Plus particulièrement, je tiens à remercier mon promoteur Monsieur Bernard Paque qui a tout d'abord accepté de m'encadrer pour la composition de ce mémoire. Je le remercie également pour son écoute, sa disponibilité et surtout pour ses conseils judicieux et précieux tout au long de l'élaboration de ce travail.

Ensuite, je remercie mes parents, ma famille et mes proches qui ont toujours été là pour moi, qui m'ont encouragée, réconfortée et soutenue dans mes choix tout au long de mon parcours académique.

Je désire aussi remercier les personnes interviewées pour avoir pris le temps de répondre à mes questions. Plus particulièrement je remercie Mme A. Philippart (gérante de Côté Sud), Mme M. Rolet (gérante de Décision), M. J. Scohier (gérant de Stoemp), M.M. Brouwers (gérant de Milord), Mlle Mathilde et Mlle Clémentine (gérantes de Makey) et M.B. Faber (gérant de 02 Agency). Sans ces personnes, la réalisation empirique de ce travail aurait été compromise.

Enfin, je tiens à remercier l'Université Catholique de Louvain-la-Neuve et la Louvain School of Management qui m'ont permis d'acquérir les connaissances nécessaires pour la réalisation de ce mémoire durant mon cursus universitaire.

Contents

INTRODUCTION GENERALE	1
REVUE DE LITTERATURE.....	3
CHAPITRE I : E – COMMERCE	3
I.1. Introduction	3
I.2. Définitions du commerce électronique.....	3
I.3. Histoire du commerce électronique.....	4
I.4. Chiffres clés pour le commerce électronique dans l’Europe.....	5
I.5. Catégories du commerce électronique.....	8
I.5.1. B2B: Business to Business.....	8
I.5.2. B2C: Business to Consumer.....	9
I.5.3. C2C: Consumer to Consumer	10
I.5.4. C2B : Consumer to Business.....	10
I.6. Avantages du commerce électronique.....	11
I.7. Freins du commerce électronique.....	13
I.8. Le parcours du consommateur.....	15
CHAPITRE II : L’INNOVATION ET LE BUSINESS MODEL	17
II.1. Introduction	17
II.2. Généralités du business model	17
II.3. L’adoption d’une innovation.....	19
II.3.1. Les phases d’adoption.....	19
II.3.2. Les facteurs conducteurs d’une innovation.....	20
II.3.3. Les segments des consommateurs	21
II.4. L’innovation dans le business model	22
II.5. Définition de la théorie des coûts de transaction et concept d’économie d’échelle	24
II.6. Les effets du commerce électronique.....	25
II.6.1. La taille de marché.....	26
II.6.2. L’efficacité.....	30
II.6.3 L’innovation.....	30
PARTIE PRATIQUE.....	33

II.

CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE.....	33
III.1. Introduction.....	33
III.2. Type de recherche effectuée — méthode utilisée.....	33
III.2.1. Méthode qualitative et méthode quantitative.....	33
III.2.2. L’entretien semi-directif.....	34
III.2.3. Le guide d’entretien.....	35
III.3. Méthode de recueil des données.....	35
III.4. Sélection des répondants.....	35
CHAPITRE IV : ANALYSE.....	37
IV.1. Introduction.....	37
IV.2. Hypothèses de travail.....	37
IV.3. Présentation des entreprises et analyses SWOT.....	39
IV.3.1. Côté Sud.....	40
IV.3.2. Décision.....	43
IV.3.3. Stoemp.....	46
IV.3.4. Makey.....	49
IV.3.5. Milord.....	51
IV.3.6. 02Agency.....	54
IV.3.7. Synthèse des analyses SWOT.....	57
IV.4. Vérifications des hypothèses de travail.....	59
IV.5. Stratégies potentielles – réflexion.....	66
LIMITES ET PERSPECTIVES.....	73
CHAPITRE V : LIMITES.....	73
CHAPITRE VI : PERSPECTIVES DE RECHERCHES.....	75
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	77
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	81
ANNEXES.....	89
Annexe 1 : Graphique des individus ayant commandé en ligne au cours des douze derniers mois (2008-2015) en Belgique et dans l’Union Européenne.....	89
Annexe 2 : Tableau des individus ayant commandé en ligne au cours des douze derniers mois, Belgique, 2015 (en % du total de chaque groupe).....	89
Annexe 3 : Nombre de magasins de vêtements en Belgique (2013).....	90
Annexe 4 : Le triangle magique du business model.....	90

Annexe 5 : l'innovation de business model de Nespresso	91
Annexe 6 : Les coûts de transactions	91
Annexe 7 : Guide d'entretien général	92
Annexe 8 : Retranscription de l'interview de Côté Sud	95
Annexe 9 : Retranscription de l'interview de Décision	103
Annexe 10 : Retranscription de l'interview de Stoemp	115
Annexe 11 : Retranscription de l'interview de Makey	126
Annexe 12 : Retranscription de l'interview de Milord	140
Annexe 13 : Retranscription de l'interview de 02 Agency	151

Liste des figures

Figure 1. L'innovation du business model.....	23
Figure 2. Courbes avant et après l'apparition d'internet.....	25
Figure 3. Effet d'inclusion	26
Figure 4. Effet d'efficacité.....	30
Figure 5. Effet de l'innovation.....	31

Liste des tables

Table 1: Avantages et inconvénients de l'inbound marketing	29
Table 2: Hypothèses de travail.....	37
Table 3: Comparaison des différentes entreprises interviewées	39
Table 4: SWOT de Côté Sud	41
Table 5: SWOT de Décision	44
Table 6: SWOT de Stoemp	47
Table 7: SWOT de Makey	50
Table 8: SWOT de Milord	52
Table 9: SWOT de 02Agency	55
Table 10: Tableau synthèse de l'analyse interne de la SWOT	57
Table 11: Tableau synthèse de l'analyse externe de la SWOT	58

INTRODUCTION GENERALE

Le commerce électronique souvent repris sous le terme e-commerce connaît une pleine expansion de nos jours. Qui aujourd'hui peut encore dire qu'il n'a pas fait un achat en ligne, que ce soit directement ou par l'intermédiaire d'une personne ? De plus en plus de produits et services peuvent se trouver via internet, que l'on recherche un voyage, un sac, de la musique, etc. Que la transaction se passe du début à la fin en ligne, comme le fait Zalando ou que l'entreprise dispose de plusieurs plateformes, boutiques hors et en ligne, beaucoup d'entreprises actuellement utilisent le commerce électronique comme canal de distribution afin de faire du commerce. Internet permet donc de réaliser ces échanges, que ce soit entre particuliers (C2C¹), entre entreprises (B2B²) ou entre particuliers et entreprises (B2C³ ou C2B⁴).

Plusieurs auteurs se sont intéressés à cette nouvelle forme de commerce en analysant les différents secteurs touchés et les impacts que cela peut avoir sur le commerce traditionnel, dit hors-ligne. Le sujet étant très actuel, dans la littérature, on retrouvera essentiellement des études réalisées partout dans le monde. Cependant, afin de bien cadrer ce travail, on se concentre et on se limite à une analyse plus européenne. Toutefois, beaucoup d'auteurs proviennent des États-Unis ou de la Chine, où le commerce électronique se trouve vraiment en plein essor.

Dans ce mémoire, on essaye de voir, comment le commerce électronique impacte les business models dans le secteur particulier du prêt-à-porter au travers d'entreprises belges. Le choix de ce sujet résulte d'une ambition personnelle et académique. En effet, réalisant des études en ingénieur de gestion, j'ai pu voir et analyser que le commerce électronique prend de plus en plus de place dans la vente. De plus, issue d'une famille de commerçants traditionnels, il m'a paru intéressant de combiner ces deux pans et de les analyser.

Ce mémoire se scinde en plusieurs parties, avec dans un premier temps, la partie relative à la revue de littérature comportant deux chapitres (I & II). Dans un second temps, la partie

¹ C2C: Consumer to Consumer

² B2B: Business to Business

³ B2C: Business to Consumer

⁴ C2B: Consumer to Business

2.

pratique, qui elle aussi se composera de deux chapitres (III & IV). Dans un troisième temps, on abordera la partie des limites et perspectives qui se divisera également en deux chapitres (V & VI). Enfin, la conclusion générale de ce travail sera abordée.

Dans le chapitre I, les éléments théoriques seront parcourus afin de comprendre le sujet du commerce électronique, notamment en le définissant, en racontant son histoire, les chiffres clés qui lui sont relatifs. Les différents types d'e-commerce existants seront également décrits. Il va de soi que l'on ne peut approcher ce sujet, sans parler des avantages et des inconvénients qui lui sont liés. Le parcours que le consommateur réalise afin de se procurer un bien sera lui aussi explicité.

Ensuite dans le chapitre II, on s'intéressera plus précisément à l'innovation et aux modèles d'affaires. On regardera de plus près, les éléments essentiels à prendre en compte lorsqu'on adopte une innovation, notamment à travers les phases distinctes, les facteurs qui conduisent ou non l'innovation et les différents segments de consommateurs présents dans le marché. Les multiples dimensions permettant d'innover dans un business model seront également exprimées. Ce chapitre se clôtura en détaillant la théorie des coûts de transactions ainsi que les multiples effets que le commerce électronique fait apparaître.

Concernant le chapitre III, il précisera la méthodologie appliquée lors de la partie empirique. En effet, on explicitera le type de méthode effectuée afin de récolter les données nécessaires à l'analyse.

Le chapitre IV portera sur l'analyse proprement dite. On déterminera le cadre de l'analyse en présentant les hypothèses de travail. Ensuite, les multiples firmes interrogées seront présentées ainsi que leur analyse SWOT. Les hypothèses précédemment décrites seront enfin vérifiées grâce à l'étude empirique menée. Pour terminer ce chapitre avec une réflexion sur l'ensemble des options stratégiques qui pourraient être élaborées.

Enfin, dans les chapitres V et VI, les limites et les recherches futures seront respectivement discutées. Une conclusion générale achèvera ce mémoire.

REVUE DE LITTÉRATURE

CHAPITRE I : E – COMMERCE

I.1. Introduction

Ce chapitre a pour but de mieux comprendre le concept de l'e-commerce. Dès lors, on commencera par définir en quelques mots le commerce électronique. Ensuite, on explicitera son évolution à travers son historique. De plus, on détaillera les chiffres clés au niveau de l'Union Européenne, les différents types de commerces existants et les incitants à utiliser ou non le commerce en ligne. Les avantages et les freins au commerce en ligne seront présentés. Le parcours du consommateur terminera ce chapitre.

I.2. Définitions du commerce électronique

Plusieurs institutions et auteurs donnent leur propre définition du commerce électronique, ceux-ci insisteront plus, dans la définition, sur des termes bien spécifiques en fonction de leur domaine d'activité respectif. On note que le commerce électronique est souvent connu sous le terme « e-commerce » que ce soit dans la littérature anglaise ou française. On remarque également, que le terme e-business englobe le e-commerce (Eurostat, 2016 ; Isaac & Volle, 2008). Selon le dictionnaire Larousse (2016), le commerce électronique est défini comme « un mode de distribution de produits et de services par l'intermédiaire du site Web des entreprises. » (Larousse, 2016, p.398). Une autre définition provient de l'article 2 de la directive du 8 juin 2000 du Parlement européen et du Conseil sur le commerce électronique, à savoir : « tout service fourni, normalement contre rémunération, à distance au moyen d'équipement électronique de traitement (y compris la compression numérique) et de stockage des données, à la demande individuelle d'un destinataire de services⁵. » (Union Européenne, 2000, p.3). L'Insee⁶ donne également une définition : « Transactions commerciales utilisant l'internet ou d'autres réseaux informatiques comme l'échange de données informatisé et impliquant un

⁵ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A32000L0031>

⁶ Insee : Institut national de la statistique et des études économiques

4.

changement de propriété du bien ou du service commandé. » (Insee, 2016, p.1). Beaucoup d'autres définitions pourraient être rajoutées, on peut donc remarquer que donner une définition unique relative au commerce électronique n'est pas chose simple. De plus, la plupart d'entre elles soutiennent le principe que le e-commerce permet de réaliser et concrétiser une transaction entre plusieurs parties par l'intermédiaire de l'électronique.

I.3. Histoire du commerce électronique

Dans son livre « Introduction to e-commerce » datant de 2010, Qin se base sur trois différentes phases afin d'expliquer le développement du commerce électronique.

Le commerce électronique basé sur l'échange de données informatisées (EDI) constitue la première phase. L'EDI permet aux partenaires commerciaux l'échange de documents de type commerciaux d'un ordinateur à un autre sans avoir recours à l'utilisation de papier. Par ce fait, on appelle communément l'EDI « commerce sans papier ». Cette méthode permettait de réduire drastiquement les coûts. En effet, les partenaires commerciaux ne devaient plus se déplacer afin de se transmettre les documents relatifs à leurs accords commerciaux. Cependant, la mise en place de l'EDI nécessitait une réorganisation profonde des entreprises afin d'implémenter correctement le protocole d'échange de données informatisées. L'intégration de l'EDI dans les entreprises représentait donc un coût assez élevé. Etant donné les investissements à consentir, seules les grandes entreprises pouvaient en profiter.

La seconde phase décrite par Qin (2010), quant à elle concerne *le commerce électronique basé sur internet*. Dans les années 90, le 'World Wide Web' (www) va révolutionner le monde informatique. Internet devient donc de plus en plus populaire et beaucoup d'entreprises l'utilisent afin de pratiquer du commerce en ligne. Le développement de ce réseau internet et des technologies permettant d'échanger des données à vitesses élevées, via lignes téléphoniques, câble, et actuellement via fibre optique ont ouvert les portes à de nouvelles technologies aux PME. Internet a donc finalement surpassé l'EDI grâce à ses quatre avantages qui sont : (1) le coût plus faible (2) la large portée (3) la fonction complète et (4) l'utilisation flexible.

Enfin, la troisième phase fait référence à *l'e-concept de l'e-commerce*. On voyait celui-ci comme permettant de combiner les applications commerciales et les technologies de l'information. Donc, on ne le considérait plus uniquement d'un point de vue commercial, mais aussi à d'autres fins, par exemple, l'éducation, l'hygiène, le médical, etc.

I.4. Chiffres clés pour le commerce électronique dans l'Europe

Deux rapports, un en 2013 (Piiro, Johansson, & Strandell, 2013) et le plus récent en 2015 (Coyette, Fiasse, Johansson, Strandell, & Wolff, 2015), réalisés par des membres d'Eurostat⁷ recensent pour ces années, les chiffres clés relatifs au commerce électronique dans l'Union Européenne. Selon ces statistiques, en 2011, 73 % des ménages ont accès à internet, contre 55 % en 2007, on constate donc une nette augmentation. En 2016, cette tendance se confirme par le dernier recensement d'Eurostat. En effet, 85 % des ménages ont eu accès à internet dans le courant de l'année. En comparant les chiffres de 2011 et 2014, on remarque que c'est le Luxembourg, avec 96 % des ménages, qui a le plus grand taux d'accès à internet dans son pays. La Finlande, le Royaume-Uni, la Suède et les Pays-Bas possèdent également un pourcentage assez élevé, 90 % des ménages ont accès à internet. En 2014, le taux d'utilisation d'internet dans l'UE était relativement élevé, plus particulièrement en Belgique (Coyette et al., 2015) 71 % des personnes dont l'âge varie entre 16 et 74 ans ont eu un recours quotidien à internet. L'Allemagne et la France disposaient aussi de pourcentages proches de ceux de la Belgique (72 % et 68 % respectivement), contre 81 % au Royaume-Uni.

Cette première partie faisait référence aux chiffres concernant l'Union Européenne. Dans cette partie, on se concentrera sur les chiffres liés aux entreprises. Selon le baromètre de la société de l'information réalisé par le SPF⁸ Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie (2016), le commerce électronique aurait généré 17,2 % du chiffre d'affaires des entreprises européennes, ce pourcentage se situe en-dessous de celui des entreprises belges qui est lui de 22,3 %. Ces chiffres se basent sur ceux de la Commission européenne (Eurostat), en 2015. Ensuite, plus une entreprise possède une grande taille et plus sa part du chiffre d'affaires

⁷ Eurostat : Organe statistique de la Commission Européenne

⁸ SPF : Service Public Fédéral

provenant du commerce électronique grandira, en effet, on remarque une corrélation positive entre ces dernières (SPF Économie, 2016).

Cette partie centralisera les chiffres liés aux particuliers. Les commandes en ligne réalisées par la population belge ne font qu'augmenter (annexe 1 - p. 89), en effet, on passe de 45,1 % en 2012 à 55,2 % en 2015 pour une population âgée entre 16 et 74 ans. En comparant ce chiffre avec celui de l'ensemble des pays de l'Union européenne, on peut voir qu'une fois encore, le chiffre belge se place au-dessus du chiffre européen, qui lui se situe à 53 %. Il est intéressant de regarder les chiffres liés à la zone géographique du site vendeur, car le Belge ne réalise pas uniquement ses achats en ligne sur des sites belges. En effet, 34,6 % des achats en ligne effectués par les Belges sont réalisés sur des sites qui sont situés dans la zone géographique de l'Europe, mais pas en Belgique. Pour expliquer ce chiffre, le SPF Économie (2016) émet une théorie : la Belgique est un petit pays, le consommateur belge effectue des achats en dehors de son pays afin d'avoir accès à un plus large échantillon de biens et de services. De plus, la Belgique possède trois langues nationales, les sites internet qui seront traduits dans ces langues, auront tendance à recevoir plus de commandes de la part des Belges. Dans son étude sur les TIC⁹, ménages et individus, le SPF Économie (2016) a aussi analysé la nature des biens et services commandés sur internet. Il remarque donc que le secteur de l'habillement et les articles de sports font partie des articles les plus convoités par les acheteurs en ligne belges. De plus, cette préférence est d'autant plus prononcée par les femmes que par les hommes. En dernière position, on retrouve les cours en ligne, ce secteur est donc le moins convoité lorsque le consommateur effectue des achats via internet.

Selon le profil du consommateur, le profil de l'achat changera. L'enquête a repris les mêmes variables expliquées dans le point sur les segments des consommateurs – p. 21. Voici l'analyse de ce tableau (situé en annexe 2 – p.89) :

- *L'âge* : les statistiques montrent qu'un individu dont l'âge sera situé entre 16 et 24 ans aura tendance à effectuer plus d'achats sur internet et qu'à contrario, plus l'âge augmente et moins un individu achètera sur internet. La proportion d'individus qui achètent en ligne compris entre 55 et 74 ans est deux fois plus petite que celle des plus jeunes.

⁹ TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

- *Le sexe* : de façon générale, en prenant toutes les tranches d'âges analysées dans l'étude (de 16 à 74 ans), le pourcentage des achats réalisés sur internet sera faiblement plus élevé chez les hommes que chez les femmes.
- *L'éducation* : quel que soit son sexe, au plus son niveau d'éducation sera élevé au plus l'individu effectuera des achats en ligne. Des analyses réalisées par l'étude de Burke en 2002 corroborent également ces résultats.
- *Le revenu* : les chiffres montrent que plus les individus disposent de revenus élevés, plus ils dépenseront de l'argent pour effectuer des achats en ligne.

On peut également regarder le point de vue de DigitasLBI (2017), une agence de marketing et de technologie qui se définit comme étant « les pionniers du digital avec une forte expertise en marketing relationnel » (DigitasLBI, 2017, p.2). Ils ont réalisé en 2016 une étude sur le commerce connecté (DigitasLBI, 2016) afin d'analyser les tendances du commerce électronique à travers les habitudes des consommateurs dans 15 pays différents. Ils se sont basés sur un échantillon de 1000 individus par pays, âgés entre 18 et 64 ans (DigitasLBI, 2016, p.2) en prenant comme variables l'âge, le sexe, le revenu, le profil social et la région. De plus, certains de leurs chiffres proviennent de FEVAD¹⁰ qui est la fédération professionnelle du e-commerce et de la vente à distance. Selon DigitasLBI (2016), la catégorie de produit qui est le plus acheté en ligne correspond à la mode et donc concrètement au secteur de l'habillement, accessoires et chaussures. Ceci coïncide avec les résultats obtenus grâce à l'étude réalisée par le SPF Économie (2016).

Afin de disposer d'une vue plus détaillée sur le secteur choisi pour ce mémoire, c'est-à-dire celui du prêt-à-porter, il est intéressant de regarder les quelques chiffres disponibles. En 2013, selon la direction générale Statistique, en Belgique (Belgian Federal Government, 2013), 1137 magasins de vêtements existaient, ce qui représentait environ 25 % de la totalité des magasins en Belgique (5411 magasins de tous types en 2013 en Belgique). On remarque également que plus de 60 % (820) de ce type de magasins se situaient dans la Région flamande (annexe 3 – p.90).

¹⁰ FEVAD : Fédération E-Commerce et Vente A Distance. En ligne sur <https://www.fevad.com/qui-sommes-nous/>

I.5. Catégories du commerce électronique

Dans la littérature, on retrouve plusieurs types de commerce électronique (Isaac & Volle, 2008 ; Jovarauskienė & Pilinkienė, 2009 ; Qin, 2009 ; Rayport & Jaworski, 2001 ; Suematsu, 2014), ceux-ci se distinguent en fonction de la nature des acteurs en présence dans le processus (Isaac & Volle, 2008). En effet, on distingue le B2B, le B2C, le B2G¹¹, le G2G¹², le G2C¹³, le G2B¹⁴, le C2C et le C2B. Les typologies relatives au gouvernement ne seront pas étudiées dans ce mémoire, car on s'intéresse essentiellement aux transactions entre les particuliers et les entreprises. Différents types de commerce électronique existent donc (Isaac & Volle, 2008 ; Jovarauskienė & Pilinkienė, 2009 ; Mohapatra, 2013 ; Qin, 2009 ; Rayport & Jaworski, 2001) et les quatre principaux seront traités dans les paragraphes suivants :

I.5.1. B2B: Business to Business

Cette typologie très ancienne de commerce électronique se concentre sur les transactions existantes entre les entreprises (Isaac & Volle, 2008 ; Mohapatra, 2013). Ceci comprend les transactions inter et intra firmes (Mohapatra, 2013 ; Rayport & Jaworski, 2001). Afin de mieux comprendre cette typologie, Qin (2009) distingue plusieurs raisons pour lesquelles le B2B constitue actuellement et formera dans le futur, une des majeures parties du commerce électronique. Voici les principales raisons selon cet auteur (Qin, 2009) : premièrement, les chiffres liés au commerce électronique recensés ces dernières années ont prouvé que les transactions en B2B réalisent en majeure partie le volume total de vente de l'e-commerce et ces transactions évoluent positivement au cours du temps. Deuxièmement, les entreprises actives dans le secteur B2B possèdent de multiples avantages à réduire les coûts d'opération, notamment les coûts d'approvisionnement, de production, d'exploitation, mais aussi de vente. Troisièmement, les entreprises de B2B possèdent de bons moyens pour garantir la fiabilité et la sécurité des crédits et du capital le long du processus d'approvisionnement.

Ce type de commerce électronique se composera de deux éléments : la « e-frastructure » définie comme l'architecture de cette forme de commerce, et « les e-markets » qui constituent

¹¹ Business to Government

¹² Government to Government

¹³ Government to Consumer

¹⁴ Government to Business

eux, les sites internet où les acteurs peuvent dialoguer et réaliser les transactions (Mohapatra, 2013). De plus, cet auteur insiste sur le fait que le commerce B2B en ligne permet de mettre à disposition des acteurs, des informations précises à propos de leurs produits et/ou services. Ils ne doivent plus circuler partout et s'adresser à plusieurs intermédiaires afin de disposer de l'information qu'ils désirent. Cela permet de réduire leurs efforts, non seulement en terme de temps, mais également en terme d'argent. De plus, le commerce électronique en B2B permet également d'automatiser les processus de transactions autrefois manuels. Par exemple, envoyer les factures directement via internet afin que le paiement se réalise plus rapidement et non plus devoir les envoyer par la poste ou par fax, ce qui prend considérablement plus de temps. Enfin, comme mentionné par Qin (2009), cet e-commerce permet d'améliorer les techniques de logistique et de management.

I.5.2. B2C: Business to Consumer

Au fil des années, cette typologie devient de plus en plus présente et constitue la deuxième plus grande partie de l'e-commerce (après le B2B). Cette partie du e-commerce se concentre sur la vente et les achats en ligne de biens et de services entre les entreprises et les particuliers (Mohapatra, 2013 ; Qin, 2009 ; Rayport & Jaworski, 2001). Le consommateur peut donc réaliser ses achats directement sur un site internet prévu à cet effet et dispose de multiples informations comme le prix, la disponibilité du produit/service, les informations relatives aux spécifications du produit/service, etc. Donc, le commerce en B2C correspond à la vente au grand public d'une entreprise via un site internet (Isaac & Volle, 2008).

Ce type de commerce en ligne permet au consommateur de gagner du temps et de l'argent et donc ici aussi, les coûts de transactions seront sujets à une diminution. En effet, le consommateur ne devra plus se déplacer jusqu'au magasin physique pour effectuer ses achats et ses recherches. De plus, il aura la capacité de comparer plusieurs produits similaires et de choisir celui qui offre le meilleur rapport qualité/prix, notamment en choisissant le produit possédant le prix le plus adapté aux caractéristiques des produits comparés. Le site Amazon.com¹⁵ constitue un exemple clé pour ce type de commerce.

¹⁵ <https://www.amazon.com/>

I.5.3. C2C: Consumer to Consumer

Cette partie du commerce en ligne se concentre sur les transactions entre particuliers (Rayport & Jaworski, 2001). De plus, ce type de commerce a vu le jour bien avant l'arrivée d'internet notamment à travers des petites annonces entre particuliers (Isaac & Volle, 2008). Mohapatra (2013) en distingue plusieurs formes : les enchères, les systèmes peer-to-peer et les publicités classifiées dans des portails. Cette typologie d'e-commerce se caractérise par ses vendeurs, ses acheteurs et son fournisseur de commerce électronique, autrement dit, par la personne responsable de gérer le site internet où les transactions se réalisent (Qin, 2009). Ce fournisseur se montre vraiment essentiel, car c'est lui qui va fournir la plateforme internet où les transactions auront lieu, il devra aussi s'occuper de la gestion et faire en sorte que toutes les transactions se déroulent comme prévu. Ce fournisseur doit mettre à disposition une infrastructure d'hébergement fiable. Il lui faudra ensuite garantir tant aux acheteurs qu'aux vendeurs, une disponibilité, une fiabilité, une crédibilité et un suivi en matière de support. Il devra aussi garantir une bonne politique de confidentialité et de sécurité afin de se construire un réseau pour paraître crédible aux yeux des vendeurs, mais aussi des acheteurs, afin que son site séduise les utilisateurs (Qin, 2009) et les entreprises désirant se lancer dans le commerce en ligne. Ebay¹⁶ avec son site internet, constitue un exemple bien connu et réussi.

I.5.4. C2B : Consumer to Business

Ici, les particuliers vont soumettre des propositions, essentiellement de prix, pour différents produits et services à des entreprises. Celles-ci s'ajusteront ou non à cette demande ce qui permettra de concurrencer les autres firmes et de répondre le plus favorablement à une demande bien précise (Isaac & Volle, 2008). Cette forme de commerce peut aussi être considérée dans la partie C2C, car ces enchères profitent surtout aux individus particuliers, en effet cette partie peut être vue sous forme d'enchères inversées (Mohapatra, 2013). Brousseau (2000), explique que cette partie du commerce en ligne tente de renverser le raisonnement classique, bien connu en économie, de l'offre et de la demande. Afin d'illustrer ce type de commerce, on prend un exemple typique et judicieux : Priceline.com¹⁷, ce site permet à ses

¹⁶ <https://www.befr.ebay.be/>

¹⁷ <https://www.priceline.com/>

utilisateurs de proposer des prix pour un certain voyage en avion et la compagnie aérienne s'alignera ou non aux tarifs proposés.

I.6. Avantages du commerce électronique

Le nombre d'avantages du commerce en ligne devient considérable, les énumérer tous sans en oublier un constitue dès lors une tâche difficile. C'est pourquoi Damanpour et Damanpour (2001) ont repris les six principaux et potentiels avantages qui existent lorsqu'une entreprise passe à un modèle de commerce en ligne. On se trouve donc ici dans le cas du modèle B2C ou B2B.

1. *Une meilleure gestion de l'information* : le transfert et le partage de l'information sont réalisés plus rapidement et plus facilement par l'intermédiaire d'internet. Cela permet donc aux managers d'améliorer leurs processus de gestion, en ce qui concerne la production et également la distribution ou le développement du produit/service. De plus, ceci améliore aussi le processus de transfert et le partage rapide de l'information via internet.
2. *Une meilleure intégration entre les vendeurs et les fournisseurs* : le commerce en ligne donne la possibilité également d'améliorer la communication entre les vendeurs et les fournisseurs, notamment grâce à une meilleure distribution des produits et grâce à la rapidité avec laquelle les informations sont partagées.
3. *Un meilleur canal pour les partenaires* : comme pour le point ci-dessus, avec la rapidité du processus et la facilité d'échange de l'information, cela permet de fournir des services ou des produits à n'importe quel moment, et ce avec un bon rapport qualité/prix.
4. *Une diminution des coûts de transaction* : cet avantage constitue, à ce jour, un des avantages les plus importants du commerce électronique.
5. *Une meilleure compréhension du marché* : les données fournies par les consommateurs lorsqu'ils achètent un produit sur internet permettent de construire des bases de données et ainsi entreprendre des analyses afin de mieux comprendre les comportements de ces utilisateurs.

6. *Une couverture géographique plus étendue* : lorsqu'un magasin vend via internet, il peut vendre à n'importe quel moment du jour ou de la nuit, ce qui se différencie des heures d'ouverture classiques pour un magasin. En effet, le magasin en ligne étant ouvert tout le temps (Rayport & Jaworski, 2001), le consommateur peut effectuer des achats à tout moment. Selon Isaac et Volle (2008), on parle ici du concept de la praticité (Ducrocq, 2014) qui constitue un des motifs les plus importants pour lequel un consommateur effectuerait des achats en ligne. Ils insistent aussi sur le fait que grâce à ce processus, le consommateur peut gagner du temps. En effet, celui-ci ne doit plus se déplacer afin d'effectuer ses achats. Internet permet aussi aux boutiques en ligne de vendre dans des régions qu'elles ne pouvaient pas atteindre avec un commerce hors ligne. Les ventes seront donc augmentées et la visibilité se verra également accrue. De plus, les coûts liés à un employé diminuent, car un employé à temps plein dans le magasin ne sera plus nécessaire.

Isaac et Volle (2008) énoncent, quant à eux, les raisons pour lesquelles un consommateur serait tenté d'avoir recours au commerce électronique pour effectuer ses achats. Celles-ci sont au nombre de quatre :

1. *La praticité* : Comme explicitée ci-dessus permet à l'acheteur de gagner du temps, en épargnant, par exemple, le temps qu'il aurait perdu à la caisse d'un magasin hors ligne (Ducrocq, 2014). De plus, ce commerce électronique est accessible 7j/7j et 24h/24h.
2. *Le choix* : le fait de réaliser ses achats sur internet permet aux consommateurs d'obtenir une masse d'informations. En effet, par l'intermédiaire de ce canal, ceux-ci peuvent comparer plus facilement les différentes offres sans avoir à se déplacer dans différents magasins. De plus, de nombreuses évaluations des produits/services réalisées par les sites eux-mêmes ou par d'autres consommateurs se trouvent disponibles sur les sites et peuvent aider à choisir. Par rapport à l'augmentation significative de la zone de chalandise, on peut trouver en ligne des articles difficiles à trouver dans les magasins traditionnels.
3. *Les économies* : grâce aux comparateurs de prix en ligne, les consommateurs peuvent acheter le produit de leur choix au prix le plus bas.

4. *Le statut et le plaisir* : le plaisir procuré par l'action d'acheter en ligne et le service fourni constituent deux des raisons importantes en faveur du commerce électronique, selon les études menées par Ha et Stoel (2009).

Ces auteurs expliquent aussi les raisons pour lesquelles les consommateurs n'achèteraient pas via le canal internet. Le point I.7. Freins du commerce électronique - p.13, traite ce cas.

I.7. Freins du commerce électronique

Bien que le commerce électronique amène de nombreux avantages tels qu'abordés au point I.6 – (p.11), de nouveaux obstacles qui n'existaient pas avant le commerce électronique commencent à apparaître (Cardona, Duch-Brown, Francois, Martens, & Yang, 2015), par exemple les complications dans les moyens de paiement. Ces problèmes jugés moins importants par le commerce « classique » hors ligne sont dès à présent non négligeables à prendre en compte (Cardona et al., 2015 ; Duch-Brown & Martens, 2015). Dans leur article, Cardona et al. (2015), relatent deux études réalisées en 2015 par la Commission Européenne qui démontrent les barrières qui apparaissent suite à l'adoption du commerce électronique. Ces études se concentrent dans un premier temps sur les achats effectués en ligne par les consommateurs et dans un second temps par les ventes en ligne générées par les entreprises. Ces enquêtes réalisées pour l'Europe dans un cadre transfrontalier sont intéressantes, car la plupart des articles scientifiques relatifs au commerce électronique concernent les États-Unis et la Chine. Afin de construire ces enquêtes, les répondants, qui se composaient de consommateurs, mais également de vendeurs, devaient dire si certains obstacles les affectaient ou non, lorsqu'ils effectuaient du commerce en ligne. Que ce soit de l'achat pour les consommateurs, ou de la vente pour les vendeurs.

Les différentes barrières sélectionnées afin de mener l'enquête en Europe sont regroupées en trois catégories distinctes. Voici les différentes catégories (Cardona et al., 2015) :

1. *La conformité avec le contrat* : les produits livrés ne sont pas ceux commandés ou les produits reçus sont abîmés ou les produits ne sont pas du tout livrés.
2. *Les droits des consommateurs* : le renvoi du produit reçu, car le client ne l'apprécie pas et désire un remboursement ; le remplacement ou la réparation d'un produit

défectueux se montre difficile à effectuer ; je ne connais pas mes droits en tant que consommateur lorsque j'achète en ligne ; le taux de protection du consommateur se situe plus bas lorsque j'achète en ligne.

3. *Les barrières liées aux lois contractuelles* : les garanties et les retours coûtent trop chers ; je ne connais pas les règles que je dois suivre.

Une autre barrière non négligeable à prendre en compte est l'aspect de la distance physique. Blum et Goldfarb (2006) montrent que la distance physique potentielle entre un vendeur et son acheteur constitue un frein non négligeable lors de l'achat. Ceci est vrai même dans le cas d'une transaction commerciale pour un bien ou un service en ligne où les coûts sont réduits, voire proches de zéro. Le goût du consommateur constitue un élément important qui va affecter cette distance physique. En effet, les pays dont la distance est plus faible auront tendance à avoir des goûts similaires en matière d'achat (Blum & Goldfarb, 2006). Pour les biens et/ou les services pour lesquels les goûts possèdent plus d'influence, le consommateur aura tendance à visiter des sites internet proches de son pays de résidence et donc de réduire un maximum la distance physique. A contrario, pour les produits et/ou services où le goût importe peu, là, la distance physique ne sera pas corrélée avec la visite sur le site internet. Autrement dit, le consommateur n'aura pas plus tendance à se rendre sur le site internet d'un pays voisin que sur le site d'un pays plus lointain. Un moyen utile afin de réduire cet effet de distance physique serait de rendre les cultures des différents pays homogènes. Cependant cela serait impossible à réaliser étant donné les différences culturelles existantes entre les pays. Le modèle de CAGE¹⁸ repose sur quatre dimensions relatives à la distance (Johnson, Scholes, Whittington, & Fréry, 2014). Notamment dans la distance culturelle, Ce modèle donne la confirmation de l'impossibilité de rendre les cultures les mêmes.

Isaac et Volle (2008) vont quant à eux expliciter les raisons principales pour lesquelles les consommateurs n'adopteront pas le canal internet pour effectuer leurs achats. Ils dénombrent les trois motifs les plus importants à leurs yeux :

1. *La dématérialisation de l'interaction avec le produit* : le premier frein est celui que les auteurs associent au manque de « toucher » que peut percevoir le consommateur

¹⁸ Le modèle de CAGE: distance Culturelle, distance Administrative, distance Géographique, distance Economique

lorsqu'il effectue son achat. Il ressentira d'autant plus ce manque lorsqu'il concrétise un achat considérable.

2. *L'absence de confiance dans le paiement en ligne* : le piratage électronique se montre toujours bel et bien présent, et bon nombre de consommateurs ne font pas confiance aux sites pour effectuer leur paiement en ligne. Une des raisons réside dans le fait qu'ils ont peur que les pirates leur volent des données bancaires. Ces consommateurs ne se sentent pas en sécurité pour payer, ce qui pose fortement problème.
3. *Le service après-vente et le retour des produits* : ici aussi, les consommateurs ne se sentent pas toujours en sécurité, ils craignent la politique de retour et du service après-vente. De plus, effectuer une demande pour un retour de produit leur coûte de l'argent, mais également du temps.

I.8. Le parcours du consommateur

Lorsqu'on aborde le sujet du commerce électronique, il est aussi intéressant d'analyser le parcours que le consommateur réalise afin d'effectuer un achat. Ce parcours est composé de cinq grandes sections. Selon Retis (n.d.), conseillers spécialisés dans le domaine de l'e-commerce et e-business et Jacob (2012), les 5 grands enjeux à prêter attention dans le parcours du client sont :

1. *Attirer* : quels moyens vont être déployés afin d'attirer les consommateurs potentiels ?
2. *Séduire* : qu'est-ce que l'entreprise peut mettre en place pour séduire les consommateurs ?
3. *Convaincre* : quels vont être les outils les plus efficaces à utiliser afin de rassurer les clients et les convaincre d'effectuer des achats dans l'entreprise ?
4. *Servir* : comment servir les clients de la manière la plus optimale ?
5. *Fidéliser* : quels moyens vont être développés afin de rendre les clients fidèles ?

Dans le paragraphe précédent, on s'intéressait aux consommateurs. Dans cette partie, on aborde les canaux que les entreprises utilisent pour distribuer les produits ou les services. Il existe selon Isaac et Volle (2008), quatre types de canaux de distribution pour une entreprise.

Dans un premier temps, on s'intéresse à leur définition afin de mieux les comprendre et de leur associer le processus d'achat du client.

1. *Le monocanal* : l'entreprise ne se sert que d'un canal pour entreprendre des ventes, le consommateur utilisera donc un seul canal afin de réaliser ses achats.
2. *Le multicanal* : ici la firme emploie différents canaux n'ayant aucun lien entre eux, l'acheteur se verra imposer un processus d'achat particulier en fonction du canal utilisé.
3. *Le cross-canal* : il se présente comme identique au multicanal en tout point, excepté le fait que les différents canaux peuvent détenir des liens entre eux. Ainsi, le client pourra passer d'un canal à l'autre lorsqu'il effectue ses achats.
4. *L'omnicanal* : l'enseigne exploite de multiples canaux de manière combinée.

Lorsqu'on reprend le point de vue du consommateur, on peut voir que la façon d'acheter du consommateur a bien évolué, elle est de plus en plus cross-canal. Précédemment, avant la montée fulgurante de l'internet et du commerce électronique, le monocanal représentait le canal principal utilisé par le consommateur. Il allait dans le magasin physique et s'informait sur le produit en demandant éventuellement de l'aide au vendeur et réalisait son achat sur place. Aujourd'hui, dans son parcours du consommateur, il mixera les différents canaux mis à sa disposition, afin de se renseigner sur le produit, comparer, mais aussi pour effectuer ses achats, etc. (Jacob, 2012). Dès lors, les commerçants aujourd'hui trouvent essentiel de mettre tout en œuvre afin d'être un acteur cross-canal.

CHAPITRE II : L'INNOVATION ET LE BUSINESS MODEL

II.1. Introduction

Dans ce second chapitre, une attention particulière sera accordée aux business models et aux innovations. En effet, le commerce électronique constitue une nouvelle façon de vendre, il peut donc être perçu comme une innovation. Il est donc intéressant de regarder les différents éléments qui composent le business model des entreprises utilisant ou non le commerce électronique, afin de comprendre quelles dimensions du business model pourraient évoluer.

II.2. Généralités du business model

Gassmann, Frankenberger et Csik (2014) donnent une définition d'un business model: « a business model is a blueprint of how a company creates and captures value » (Gassmann et al., 2014, p.2). On note qu'on parlera en français d'un modèle d'affaires ou d'un modèle économique (Johnson et al., 2014), mais que dans la littérature, le terme business model semble beaucoup plus présent. Selon Gailly (2011), plusieurs leviers existent et permettent de créer de la valeur stratégique à une entreprise. D'un côté, on dispose de la « corporate strategy » qui s'intéresse à la question du « où », autrement dit, vers quel(s) business l'entreprise peut-elle se diriger afin de créer de la valeur. De l'autre côté, Gailly (2011) parle du problème de « business strategy » qui est plus spécifique au modèle d'affaires et qui se divise en deux sous-parties.

Premièrement, le produit et le positionnement de marché s'intéressent aux questions « qui », « quoi », « quand/pourquoi ». Ces questionnements sont très importants, car ils vont permettre à l'entreprise de bien définir ses potentiels clients, mais aussi de bien décrire le produit/service qui sera créé. Deuxièmement, la chaîne de valeur s'intéresse à la question « comment ». Ici, on se demande quelle est la chaîne de valeur qui permettra à l'entreprise de procurer de la façon la plus optimale et la plus rentable possible, le produit ou le service aux consommateurs. Pour façonner un business model, on doit définir une proposition de valeur réelle et une chaîne de valeur faisable (Gailly, 2011). Gassmann et al., (2014) appellent ce « business strategy », le triangle magique et stipulent que le business model répond donc à quatre questions (annexe 4) :

1. *Who* : qui est votre clientèle cible ?
2. *What* : qu'offrez-vous à votre client ?
3. *Why* : pourquoi est-ce profitable ?
4. *How* : comment la proposition de valeur est-elle créée et délivrée au client ?

Gailly (2011) explicite les trois différents aspects à prendre en compte lorsqu'une entreprise se demande comment développer une stratégie innovante. Tout d'abord, une entreprise doit s'intéresser à son positionnement. En effet, elle va décider si elle souhaite fournir le même produit/service à ses clients, si elle change complètement son offre ou si elle combine les deux (Paque & Coeurderoy, 2016). Ensuite, l'entreprise va déterminer si elle souhaite entrer sur le marché en premier avec une telle innovation et donc se présenter comme le « first mover » ou si elle va être un « follower » (Johnson et al., 2014). Ainsi, elle profite de voir les autres entrer sur le marché avant elle et donc elle ne commettra pas les erreurs que ces « first movers » pourraient effectuer. Cependant, cette firme doit rester consciente qu'elle pourrait perdre les nombreux avantages potentiellement existants lorsqu'on se trouve en premier sur le marché. Finalement, l'entreprise va regarder plus attentivement à sa chaîne de valeur en se demandant ce qu'elle pourrait améliorer afin de créer de la valeur pour ses clients.

Selon Porter (1982), cette chaîne de valeur peut être divisée en deux types d'activités dans le but de procurer un avantage concurrentiel à la firme : (1) les activités de soutien qui sont constituées des approvisionnements, du développement technologie, de la gestion des ressources humaines et de l'infrastructure de la firme ; (2) les activités de base principales qui comprennent, quant à elles, la logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation & la vente et les services. (Gailly, 2011 ; Johnson et al., 2014 ; Porter, 1982).

Gailly (2011,) indique qu'il existe des éléments indispensables à prendre en compte pour comprendre la chaîne de valeur (Johnson et al., 2014), autrement dit, savoir comment l'offre pourra être délivrée. En effet, quelle que soit l'opportunité de l'innovation on devra implémenter « le design », « les opérations », « la gestion du client » et « les activités de support ».

Le design permettra à l'entreprise de se concentrer sur la gestion du produit du début à la fin de sa conception et ainsi de le modifier quand c'est nécessaire. Les activités d'opérations

se concentrent essentiellement sur la façon dont le produit/service sera fourni aux clients. Quant à la partie client, elle prendra en charge toutes les interactions potentiellement existantes entre l'entreprise et le client lors du processus d'adoption du produit/service. Les activités de support, de soutien (Johnson et al., 2014) quant à elles, reprennent la gestion des ressources humaines, mais aussi de l'administration, de la finance, des relations publiques et des aspects légaux. (Gailly, 2011).

II.3. L'adoption d'une innovation

II.3.1. Les phases d'adoption

Une même innovation ne sera pas adoptée en même temps par les différents consommateurs (Gailly, 2011 ; Paque & Coeurderoy, 2016 ; Rogers, 1995). En effet, plusieurs phases d'adoption existent (Johnson et al., 2014), selon Gailly (2011) cinq différentes phases demeurent dans l'adoption d'une innovation et à celles-ci, divers utilisateurs peuvent être associés (Gailly, 2011 ; Gailly 2016 ; Paque & Coeurderoy, 2016).

Dans un premier temps, on distingue la phase d'introduction où les innovateurs s'adaptent quasi instantanément au changement, car ils ne perçoivent pas la nouveauté comme quelque chose de négatif, ils l'adoptent, car ils aiment la nouveauté. Ensuite, dans la phase de développement, on trouve les adoptants précoces qui suivent la tendance du marché. Ces deux premiers groupes d'utilisateurs ne représentent qu'une faible partie du marché. Les phases de turbulence et de maturité, quant à elles, représentent la plus grande partie du marché. Dans la première, on retrouve les pragmatiques, dans la seconde, les sceptiques où l'adoption de l'innovation par de nouveaux utilisateurs va atteindre son point culminant. Pour ensuite redescendre et atteindre finalement la phase de déclin. Dans cette phase, on retrouve les retardataires qui ont, eux, beaucoup plus de difficultés à se mettre à la nouvelle innovation.

L'essentiel de ces différentes phases d'adoption réside dans le fait de savoir où le consommateur ou l'utilisateur se trouve et d'adapter la stratégie en fonction de cette audience (Gailly, 2016). En effet, une entreprise ou un vendeur n'agira pas de la même manière avec un adoptant précoce qu'avec un retardataire (Bigne-Alcaniz, Ruiz-Mafé, Aldas-Manzano, & Sanz-

Blas, 2008). Le fait qu'une personne qui utilise internet commence à consommer en ligne dépendra de la façon avec laquelle internet et les phases d'adoption se combinent (Citrin, Spratt, Silverman, Steven, & Stern, 2000 ; Vrechopoulos, Siomkos, & Doukidis, 2001).

II.3.2. Les facteurs conducteurs d'une innovation

Ce point sert à mettre en lumière les facteurs qui favorisent la diffusion d'une innovation, repris par Gailly (2011) qui, lui-même a repris les cinq principaux conducteurs d'une innovation identifiés par Rogers en 1995. Ceux-ci sont séparés en deux catégories.

Dans un premier temps, est-ce que l'innovation vaut la peine qu'il y ait un changement ? Ce facteur est donc essentiellement porté sur les avantages qui peuvent exister lorsqu'on adopte cette nouveauté. Ce facteur se nomme « l'avantage relatif » caractérisé par le fait que la diffusion de l'innovation sera plus rapide si l'avantage perçu par cette nouvelle innovation excède celui perçu auparavant (Gailly, 2011).

La deuxième catégorie, quant à elle, s'intéresse à la facilité d'instaurer ce changement et donc à la facilité d'adoption (Gailly, 2011 ; Gailly 2016 ; Paque & Coeurderoy, 2016 ; Johnson et al., 2014). Les facteurs qui figurent dedans sont, certes, essentiellement reliés au changement d'une innovation, mais aussi au dérangement qu'elle pourrait occasionner à ses utilisateurs (Gailly, 2011 ; Rogers, 1995). Voici les quatre facteurs caractéristiques de cette seconde catégorie, identifiés par Rogers (1995) et repris par Gailly (2011) :

1. *La compatibilité* : plus une innovation est compatible avec les utilisations actuelles, les valeurs et les normes, plus le potentiel dérangement causé par celle-ci se trouvera réduit. Les utilisateurs adopteront plus facilement l'innovation notamment grâce au fait que les coûts pour passer de l'ancien modèle au nouveau (à l'innovation) s'affaibliront.
2. *La complexité* : la perturbation perçue par les utilisateurs d'une innovation augmentera avec sa complexité et également avec l'existence de beaucoup d'incertitudes quant à l'utilisation de cette nouveauté, et également si les utilisateurs doivent interagir avec de nombreuses nouvelles informations.
3. *L'essai* : les utilisateurs potentiels seront plus friands à adopter une innovation s'ils ont eu la possibilité de l'essayer avant de l'acheter.

4. *L'observabilité* : si l'innovation est déjà adoptée par des utilisateurs et que les acheteurs éventuels peuvent le voir, ceux-ci seront plus enclins à adopter l'innovation. La perturbation potentielle se minimisera d'autant plus, étant donné qu'ils pourront observer les effets de l'innovation sur les personnes qui l'utilisent déjà. Un des moyens les plus courants utilisé par les entreprises réside dans l'appui des célébrités, plus connu en anglais sous le terme de « celebrity endorsement ». Ces firmes utilisent les célébrités dans leurs campagnes publicitaires ou offrent leur nouveau produit aux célébrités qui l'utiliseront, ou le porteront dans des lieux publics ou sur les réseaux sociaux. Par exemple, dans un clip des Black Eyed Peas où ceux-ci portent une montre Ice-Watch.

II.3.3. Les segments des consommateurs

Les différents segments de consommateurs se trouvent aussi importants à prendre en compte lorsqu'on regarde l'adoption d'une innovation (Gailly, 2011 ; Johnson et al., 2014). En effet, l'âge, mais également le sexe, l'éducation et les revenus du ménage vont jouer un rôle conséquent quant à l'adoption du commerce en ligne en fonction des préférences du consommateur (Burke, 2002). L'étude réalisée par Burke (2002) relate les expériences du shopping des consommateurs vis-à-vis du commerce en ligne et hors ligne en fonction de ces variables démographiques. Voici les constatations de cette étude :

– *L'âge* : quatre attributs ont été testés en fonction de l'âge des répondants à savoir le côté ludique du shopping, le service, l'information sur le produit et la vitesse du shopping. Plus l'âge du répondant augmente, plus l'importance du côté ludique de faire du shopping diminue, et ceci autant dans le commerce en ligne que dans le commerce en magasin. Concernant les trois autres attributs, les répondants de plus de 25 ans leur accordaient une plus grande importance. Il a été montré que les consommateurs plus âgés portaient un intérêt plus fort, lors du shopping en ligne, sur les informations qu'ils peuvent obtenir sur le produit. Par exemple l'historique du produit, sa provenance, ses caractéristiques techniques et l'avis des consommateurs. Avant, lorsqu'ils allaient dans un magasin classique, hors ligne, ils se montraient contents de rencontrer un commerçant disponible pour eux, mais aussi d'obtenir des informations relatives au produit. Recevoir des offres uniques et personnalisées constituait un élément important pour les consommateurs plus jeunes et également le fait de voir le profil des personnes qui avaient acheté

les mêmes produits qu'eux. On ne voyait pas de différence significative quant à l'intérêt d'effectuer du commerce en ligne ou hors ligne selon l'âge, ce qui constituait une réponse surprenante. Cependant, on doit rester vigilant, car la publication de cette étude date de 2002, les chiffres et les mentalités ayant évolués depuis.

– *Le sexe* : l'expérience de l'achat sera perçue différemment selon le genre. Tandis que les hommes aiment utiliser les technologies afin de faire leurs achats, les femmes, elles, préfèrent utiliser des catalogues à chaque étape du processus d'achat afin d'en apprendre le plus possible sur le produit avant d'effectuer un achat. Les femmes trouveront beaucoup plus d'intérêt que les hommes dans le fait de bénéficier de conseils lorsqu'elles se rendent dans un magasin. Tandis que les hommes, eux, préférèrent utiliser les technologies disponibles dans les magasins afin de jouir des informations désirées sur un produit en particulier.

– *L'éducation* : on a constaté une certaine différenciation entre les utilisateurs qui détenaient un niveau plus faible ou plus élevé d'éducation. Les consommateurs avec une éducation plus grande sont plus enclins à utiliser internet pour réaliser leurs achats, et lorsqu'ils vont physiquement dans des magasins, ils ont tendance à utiliser leur carte de crédit. Concernant les personnes avec un plus faible niveau d'éducation, ceux-ci accorderont une attention particulière aux publicités qu'ils voient sur le site internet sur lequel ils achètent et seront intéressés de recevoir des emails promotionnels des magasins. De plus, lorsqu'ils se rendent dans les magasins, ils aiment que les vendeurs viennent vers eux pour leur donner des conseils.

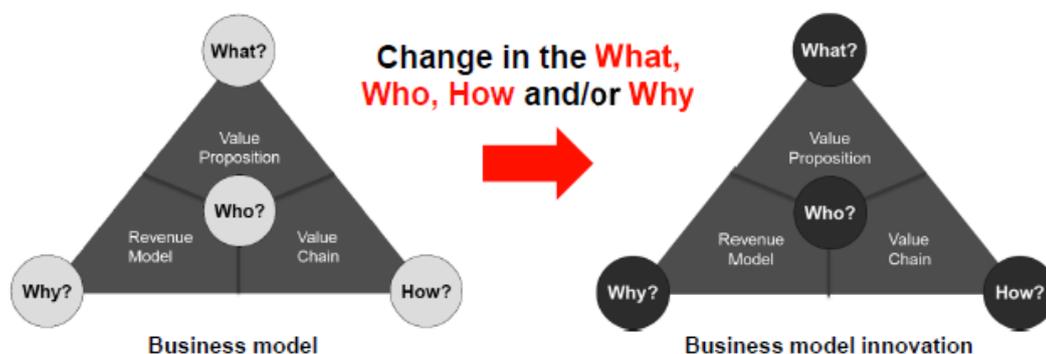
– *Le revenu* : cette variable n'était pas aussi significative que celle de l'éducation dans la majorité des cas. Pourtant, dans certaines situations, elle pouvait se montrer importante. Les consommateurs avec les revenus plus élevés étaient fortement intéressés de voir des photos des produits qu'ils achetaient en ligne et de voir les produits encore en stock lorsqu'ils achetaient hors ligne.

II.4. L'innovation dans le business model

Gassmann et al., (2014) définissent l'innovation du business model comme: « a business model innovation introduces a new logic of how a company creates and captures value by

changing multiple dimensions of a business model. ». (Gassmann et al., 2014 cité par Csik , 2014, p. 34). La figure suivante illustre cette innovation de business model :

Figure 1. L'innovation du business model



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

Afin d'apporter de l'innovation dans son business model, l'entreprise devra changer au moins une des dimensions de son modèle d'affaires déjà existant. Comme illustration, on peut prendre le cas de Nespresso, cette entreprise a modifié toutes les dimensions de son business model afin d'innover (annexe 5 – p.91). En effet au niveau du :

- *What (quoi)* : ils sont passés du café en poudre aux capsules.
- *How (comment)* : ils sont passés de la vente en supermarché au direct selling.
- *Why (pourquoi)* : ils sont passés de la marge de détail à vendre les machines au coût de production et à se procurer de la marge sur le prix des capsules.
- *Who (qui)* : ils vendaient aux marchés de masse et maintenant aux ménages plus aisés et aux bureaux.

Grâce à cet exemple illustré en 2016 par Paque et Coeurderoy dans leur cours de Management stratégique de la Technologie et de l'Innovation, on peut voir comment Nespresso innove au niveau de son business model. Pour innover avec un business model, certains éléments sont importants à prendre en compte. On remarque donc l'importance de la précision, de savoir décrire le business model existant et de bien comprendre quelle dimension du business model va être sujette aux changements (Paque & Coeurderoy, 2016).

Dans ce mémoire sur le commerce électronique, on s'intéresse surtout au changement dans la dimension du « How ». En effet, ayant réalisé des entretiens avec des entreprises actives dans le secteur vestimentaire, le regard s'est surtout porté sur les changements qu'elles pourraient effectuer au niveau de leur dimension « How » du business model.

II.5. Définition de la théorie des coûts de transaction et concept d'économie d'échelle

On va s'intéresser ici aux coûts de transaction, énoncés précédemment. En effet, ces derniers constituent un élément important à prendre en compte dans l'analyse du commerce électronique (The World Bank, 2016a). Dès lors, on a décidé de bien définir et analyser cette notion qui semblait importante. De plus, on ne peut pas parler de ces coûts sans aborder les économies d'échelle. Ensuite, on explicitera les effets potentiels lors de l'utilisation du commerce électronique en illustrant graphiquement.

Afin de bien comprendre ce concept, on s'intéresse aux bases de cette théorie. Selon Ghertman (2006), Williamson est connu pour être le fondateur de cette théorie des coûts de transaction, cependant c'est Coase (1937) qui a introduit ce concept. Dans son livre sur la gestion des coûts de transaction, Suematsu (2014) définit le coût de transaction comme le coût relatif aux échanges de biens et d'informations. Selon la World Bank (2016a), on peut associer le coût de transaction au fait que lorsqu'on achète quelque chose, on prend du temps et on dépense de l'argent pour rechercher ce produit. Ce coût comprend également la réalisation de comparaisons avec d'autres produits similaires. De plus, il englobe également la négociation du prix et le fait de s'assurer qu'on reçoit le produit pour lequel on a payé (World Bank, 2016a). Ces transactions sont donc, certes associées à un processus commercial, mais comprennent également les communications et les interactions entre les entreprises.

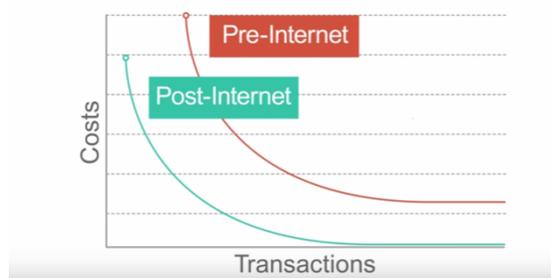
Un des aspects importants à prendre en compte lorsqu'on parle du commerce électronique, c'est l'avantage économique qu'on peut en retirer. Une des règles de base en économie réside dans le principe de l'économie d'échelle (Mankiw, Taylor, Tosi, Dehez, & Jovanovic, 2013 ; Stiglitz, Walsh, Mayer, & Lafay, 2004). Celui-ci stipule qu'au plus le volume d'un produit/service va augmenter, au plus le prix à l'unité va descendre (Mankiw et al., 2013 ;

Stiglitz et al., 2004). Fondamentalement, on utilisera le processus de l'e-commerce si la baisse des coûts de transaction se réalise de manière systématique. En effet, le fait d'utiliser internet permet de réduire de façon drastique, les coûts de transaction en les rendant moins chers pour les consommateurs, mais également pour les entreprises et le gouvernement afin de pratiquer du commerce (World Bank, 2016b). Comme illustration on peut prendre l'exemple d'une recherche sur un sujet. En effet, avant internet, on devait aller à la bibliothèque, consulter des encyclopédies ou encore demander à un expert du sujet. Aujourd'hui, on prend l'ordinateur et on effectue les recherches. Toutefois, il faut rester critique quant à l'information recueillie sur internet. Les coûts de transaction sont donc bien réduits par rapport à avant, car on perdait beaucoup plus de temps pour se déplacer, téléphoner ou aller voir l'expert. Cependant, la baisse des coûts de transaction n'est pas la même pour tous les secteurs.

II.6. Les effets du commerce électronique

L'effet e-commerce va faire en sorte que cette courbe d'économie d'échelle se déplace suffisamment vers le bas dans le plan. Très souvent, la courbe va descendre à un tel point que les coûts de transaction seront nuls ou très faibles grâce à l'utilisation de l'électronique (World Bank, 2016b). Dès lors, on remarque l'apparition de trois impacts directement liés à l'e-commerce : (1) la taille de marché (2) l'efficacité et (3) l'innovation. Voici le graphique qui montre l'effet que le commerce électronique a sur la courbe des coûts de transaction (World Bank, 2016a) :

Figure 2. Courbes avant et après l'apparition d'internet



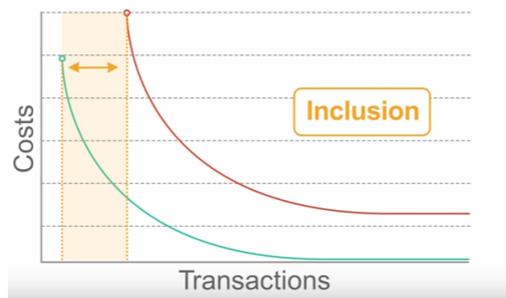
Source : World Bank (2016). En ligne <http://www.worldbank.org/en/news/video/2016/02/01/the-economics-of-the-internet>

Il faut noter que les coûts les plus élevés se trouvent sur la gauche et les coûts les plus faibles sur la droite (annexe 6 – p.91).

II.6.1. La taille de marché

La figure suivante montre qu'avant internet (courbe rouge), les coûts de transaction pouvaient être si élevés qu'il n'y avait même pas de marché. On peut désormais voir que depuis l'apparition d'internet (courbe verte), on rend ces transactions possibles. De plus, grâce à ces nouvelles transactions, on peut noter un agrandissement de la taille de marché, incluant de nouveaux acteurs. (World Bank, 2016b).

Figure 3. Effet d'inclusion



Source : World Bank (2016) En ligne <http://www.worldbank.org/en/news/video/2016/02/01/the-economics-of-the-internet>

La taille du marché va donc avoir tendance à augmenter considérablement étant donné que le prix d'achat du consommateur va diminuer. Ceci est dû au fait que les coûts de transaction vont être eux aussi réduits et donc, on observera plus de personnes qui auront accès au marché. Pour illustrer ceci, on décide de choisir l'exemple de la vente de tickets d'avions. En effet, si le vendeur vend ses tickets via internet, il va pouvoir réduire ses prix de vente. Effectivement, la transaction coûtera moins cher et donc il vendra normalement plus de tickets d'avion, car les consommateurs qui n'avaient pas les moyens d'acheter des tickets hors ligne en auront à présent l'occasion. On parle donc ici du facteur de l'agrandissement de la taille du marché, autrement dit, de l'inclusion (Word Bank, 2016b).

Un des moyens utilisé pour agrandir le volume de marché se retrouve dans la littérature. En effet, plusieurs façons existent, on s'intéressera ici au marketing et plus particulièrement à

deux formes de marketing : l'outbound et l'inbound, connues en français, respectivement, sous le nom de marketing sortant et entrant.

L'outbound marketing ou marketing traditionnel (Chaubet, 2015 ; Lambin & De Moerloose, 2016 ; Oprena & Vinerean, 2015) constitue une façon intrusive (Patruti-Baltes, 2016) de faire de la publicité. On peut effectuer ce marketing via par exemple des messages télévisés, des publicités radio ou encore dans des magazines (Oprena & Vineran, 2015 ; Rancati, Codignola, & Capatina, 2015). Le marketing sortant possède six différentes façons de communiquer : la publicité média, la force de vente, la promotion des ventes, les relations extérieures, la publicité directe et la publicité en ligne - réseaux sociaux (Lambin & De Moerloose, 2016). Avec l'émergence d'internet, ce type de marketing se voit de moins en moins utilisé par les entreprises. Lambin et De Moerloose (2016) expliquent que l'efficacité de ce phénomène se détériore principalement à cause de trois raisons.

1. *La technologie* : elle permet aux consommateurs d'avoir accès aux informations qu'ils désirent quand ils en ont besoin. Ainsi, ils peuvent éviter les publicités massives et intrusives des entreprises en ayant recours aux nouvelles méthodes pour bloquer les messages (Oprena & Vineran, 2015).
2. *L'accoutumance* : le consommateur a pris l'habitude de déceler les publicités, à force de les recevoir constamment dans son environnement. Dès lors, il n'y prête guère attention, Oprena et Vineran (2015) nomment ce phénomène « l'inattention des consommateurs ».
3. *La prolifération des médias* : appelé également l'encombrement publicitaire (Oprena & Vineran, 2015). Avec cette abondance, le consommateur reçoit une multitude de messages commerciaux par jour. Les auteurs rajoutent aux trois raisons du déclin de ce marketing, les dépenses liées à ce marketing sortant et la faible visibilité de ses impacts.

Selon Oprena et Vineran (2015), implémenter des stratégies grâce à l'inbound marketing devient le moyen le plus facile d'effectuer du marketing à moindre coût. De plus, on peut voir ce marketing entrant, contrairement au marketing sortant comme plus permissif, étant donné que le consommateur veut bien être reconnu et visé (Patruti-Baltes, 2016). Les réseaux sociaux, les sites internet, la création de contenu via notamment les outils de curation font partie de la liste non exhaustive des moyens utilisés afin de faire du marketing entrant. Digital Inbound

Marketing (DIM) est le terme utilisé par Oprena et Vineran (2015) qui le définissent comme : « Digital Inbound Marketing represents the process of reaching and concerting qualified consumers by creating and pursuing organic tactics in online setting » (Oprena & Vineran, 2015, p.30). L'entreprise essaye donc d'attirer ses clients en les aidant à trouver facilement l'entreprise grâce à internet (Lambin & De Moerloose, 2016) afin que ces derniers la repèrent et viennent vers elle. L'engagement et l'interactivité de la part des consommateurs constituent des éléments essentiels dans le cas de ce marketing entrant (Oprena & Vineran, 2015).

Dans leur livre concernant le marketing opérationnel, Lambin et De Moerloose (2016), dénombrent trois raisons pour lesquelles l'inbound marketing devient de plus en plus apprécié et indispensable pour les entreprises. Tout d'abord, « les habitudes d'achat des clients ont changé » (Lambin & De Moerloose, 2016, p.540), les consommateurs recherchent de plus en plus par eux-mêmes l'information dont ils ont besoin, via notamment le canal internet. Dès lors, l'entreprise a tout intérêt à mettre du contenu à leur disposition afin d'être perçue pas uniquement en tant que vendeur, mais en tant qu'expert dans le milieu. Ensuite, « le marketing entrant offre un bon rapport coût-efficacité » (Lambin & De Moerloose, 2016, p.540). Contrairement au marketing sortant, le coût d'une publicité, via le marketing entrant, n'est pas proportionnel au nombre de diffusions. Par exemple, qu'une personne ou 10 000 personnes visitent la publication Facebook d'une entreprise, le coût de la publication restera le même. A contrario, le fait d'envoyer 1 ou 10 000 flyers par la poste modifiera considérablement le prix de la publicité. Finalement, « les visiteurs sont plus susceptibles de devenir des clients » (Lambin & De Moerloose, 2016, p.540). Lorsqu'un consommateur recherche une information et tombe sur le site d'une entreprise, il est forcément intéressé par l'achat d'un produit ou service de l'entreprise. Cette dernière essaie via ce marketing entrant de capter l'attention du consommateur et de répondre au mieux à ses questions afin de l'attirer chez elle.

Afin de mieux comprendre les intérêts que pourraient avoir une entreprise à utiliser de l'inbound marketing, Patruti-Baltes (2016) reprend les avantages et également les inconvénients de ce type de marketing. Le tableau suivant les énonce :

Table 1: Avantages et inconvénients de l'inbound marketing

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Permet d'avoir une relation directe, permanente et de long terme avec le client • Définit rapidement et efficacement le profil d'un potentiel acheteur • Permet de jouir de meilleurs résultats en termes de coûts/bénéfices par rapport au marketing traditionnel • Permet de développer une stratégie de contenu basée sur des sujets spécifiques identifiés avec les SEO¹⁹ et Google AdWords²⁰ qui constitue un réel intérêt pour les clients potentiels • Représente une forme avancée de marketing qui compte sur la création et la distribution de la haute qualité de contenu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Est beaucoup plus exigeant et compliqué à utiliser que le marketing traditionnel • Exige l'utilisation d'internet, donc les personnes qui n'utilisent pas internet ne peuvent pas faire partie de la cible potentielle • Permet une communication segmentée et non une communication universelle

Source : Patrutiu-Baltes (2016) pp.65-66

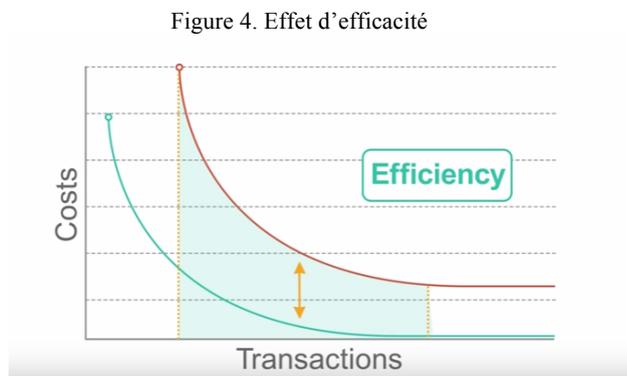
On pourrait encore expliciter les différences entre ces deux sortes de marketing, pourquoi on les apprécie plus, quels sont les différents moyens utilisés pour effectuer du marketing entrant, cependant, ce travail dense pourrait être le sujet d'un autre mémoire. Dans le cadre de ce mémoire, on s'intéresse à l'inbound marketing comme technique utilisée afin d'augmenter la taille du marché de l'e-commerce.

¹⁹ SEO: Search Engine Optimization

²⁰ Google AdWords : https://adwords.google.com/intl/fr_be/home/

II.6.2. L'efficacité

L'efficacité constitue le second élément que l'on constate comme ayant un effet important sur le commerce en ligne (World Bank, 2016b). On peut voir cet effet sur la **Figure 4** suivante :



Source : World Bank (2016) En ligne <http://www.worldbank.org/en/news/video/2016/02/01/the-economics-of-the-internet>

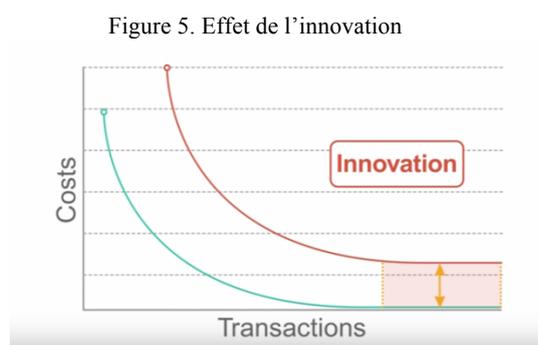
Sur ce graphe, on peut voir que les coûts de transaction ont diminué grâce à l'arrivée d'internet. Dès lors, les parties déjà présentes sur le marché vont bénéficier d'un gain d'efficacité. En effet, pour le même produit et/ou service, les consommateurs payeront moins cher. De plus, la firme elle aussi bénéficiera d'un gain d'efficacité, car elle possédera un profit plus élevé.

La gestion relation client (GRC) ou plus connue dans la littérature sous le terme « customer relationship management » (CRM) constitue un élément très important pour une entreprise (Kostojohn, Johnson, & Paulen, 2011 ; Malaval, Bénaroya, Digout, & Szapiro, 2013). En effet, avec une bonne gestion de celui-ci, l'entreprise peut considérablement augmenter sa productivité et donc son efficacité. Ce qui lui permet également d'obtenir un rapport avec sa clientèle avec une qualité maximale et ce qui permet ainsi de tenter de la rendre plus fidèle et donc d'augmenter le chiffre d'affaires (Bathelot, 2017a).

II.6.3 L'innovation

Le troisième effet observé pour l'e-commerce est l'innovation, la banque mondiale (World Bank, 2016a) le considère comme le plus grand. Avec l'e-commerce, on va obtenir un

modèle où la transaction à la marge ne coûte plus rien. Pour illustrer ceci, on peut prendre le cas de Wikipédia où l'utilisateur obtient des informations gratuitement sur internet. Tandis que dans le précédent modèle, représenté par la courbe rouge, pour disposer de ce type d'informations, l'utilisateur devait acheter une encyclopédie d'un coût non négligeable. On voit donc ici que la transaction à la marge ne coûte plus rien. Voici la **Figure 5** qui illustre cet effet :



Source : World Bank (2016) En ligne <http://www.worldbank.org/en/news/video/2016/02/01/the-economics-of-the-internet>

Lorsqu'on parle d'innovation, on peut réfléchir sur les nouvelles façons de vendre que le commerce électronique propose. Quand on réfléchit au e-commerce, la première chose à laquelle on pense souvent, c'est la vente grâce à l'intermédiaire d'un site internet et donc la vente via un catalogue en ligne. Or, ceci ne constitue pas la seule façon de vendre. En effet, le commerce en ligne permet d'attirer le consommateur en proposant des mécanismes de promotion. Selon Isaac et Volle (2008), le consommateur sera plus attiré sur un site de vente en ligne grâce à un discours plus orienté « produit/prix » que dans un magasin de vente hors ligne. Ces auteurs explicitent plusieurs techniques de promotion via le canal internet.

De plus, internet permet également de donner un « coup de jeune » aux techniques promotionnelles utilisées auparavant (Isaac & Volle, 2008). Ces auteurs distinguent quatre nouvelles mécaniques promotionnelles :

1. *Les ventes privées* : elles font de plus en plus fureur à notre époque bien qu'elles soient loin d'être nouvelles. En effet, en prenant l'exemple de la vente des produits Tupperware, on peut remarquer que bien qu'on n'utilisait pas internet à l'époque, on considérait ceci comme de la vente privée, car on invitait ses amis à la maison afin que le représentant Tupperware vende ses produits.
2. *Les ventes flash* : ici, on se trouve plus sur un phénomène basé sur le temps, sur l'urgence. Comme illustration, on peut prendre le cas de certains magasins qui proposent

des réductions à leurs clients s'ils viennent dans le magasin ou sur leur site à un moment bien précis.

3. *Les jeux-concours* : on se situe dans une conception plus ludique, c'est une forme d'amusement pour le consommateur. Sur Facebook, par exemple, ces jeux-concours gagnent de plus en plus de terrain. L'utilisateur doit souvent partager la publication afin de pouvoir gagner, ce qui permet aussi à la firme de réaliser de la publicité gratuite.
4. *Le parrainage* : cette technique existe depuis bien longtemps et se perpétue grâce à internet. Il constitue en une sorte de bouche-à-oreille virtuelle. En effet, on parle d'un site à quelqu'un, et lorsqu'il s'y inscrit, il nomme son parrain, ce qui permet à ce dernier de recevoir des points ou des promotions.

En plus de ces techniques promotionnelles, il faut tenir compte des réseaux sociaux. Il y a notamment, l'invitation à des événements sur Facebook. Le social shopping connaît également un essor de plus en plus important. Les différentes communautés, comme les réseaux sociaux, utilisent ces techniques afin que le consommateur lui-même, partage et recommande les produits. C'est ainsi une forme de bouche-à-oreille (Perrier, 2015). Ces façons de vendre ne sont pas exhaustives, mais elles permettent de voir comment les nouvelles techniques sont utilisées afin de vendre différemment.

PARTIE PRATIQUE

La première partie de ce mémoire avait pour but d'explicitier les différents aspects théoriques liés au commerce électronique. Cette partie se concentre, quant à elle, sur les aspects plus pratiques.

CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE

III.1. Introduction

Ce chapitre a pour but de décrire la méthodologie utilisée lors de l'analyse empirique. Le commerce électronique occupe une place de plus en plus importante dans le marché actuel tant à la vente qu'à l'achat. Afin de délimiter le cadre d'analyse des recherches, on décide de se limiter à une certaine zone géographique européenne en se concentrant plus particulièrement sur la Belgique en analysant notamment les données d'entreprises belges. On décide également de se focaliser sur un secteur particulier : le secteur vestimentaire, du prêt-à-porter.

III.2. Type de recherche effectuée — méthode utilisée

III.2.1. Méthode qualitative et méthode quantitative

Afin de réaliser une recherche, on peut voir dans la littérature que deux types de méthodes existent. On a donc d'une part la recherche qualitative et d'autre part, la recherche quantitative (Aktouf, 1987 ; Creswell, 2012 ; Malhotra, 2010). La recherche qualitative fournit des idées et une compréhension du problème alors que la recherche quantitative cherche à quantifier les données et typiquement à appliquer certaines formes d'analyse statistique (Malhotra, 2010). Une des distinctions majeures entre ces deux méthodes réside dans le fait que pour la première, on disposera de données non numériques, tandis que la seconde se base et donne des résultats chiffrés (Explorable, 2009 ; Kervyn & Van Pachterbeke, 2015). Elles servent donc des objectifs distincts (Kervyn & Van Pachterbeke, 2015 ; Malhotra, 2010).

Après avoir discuté et analysé les données disponibles, on remarque qu'une analyse quantitative ne serait pas des plus pertinentes. En effet, lors d'une recherche quantitative, on se

base sur des données mesurables (Aktouf, 1987 ; Kervyn & Van Pachterbeke, 2015 ; Malhotra, 2010), car les analyses statistiques ne seraient pas des plus fiables vu les faibles données disponibles pour ce secteur particulier en Belgique et dans d'autres pays de l'Union européenne.

On peut définir l'étude qualitative comme « une étude à caractère intensif, utilisant au niveau de la récolte de données une approche relativement ouverte, non directive, permissive et indirecte de personnes interrogées » (Suma, 1988, cité par Pellemans, 1999, p.40). Dès lors, le recours à une approche plus qualitative tout en analysant les points de vue extrêmes partant d'un modèle complètement traditionnel à un modèle en ligne, en passant par le modèle hybride, de ce marché semble adéquate. L'objectif de cette recherche qualitative étant d'obtenir une compréhension des raisons et des motivations (Kervyn & Van Pachterbeke, 2015 ; Malhotra, 2010) de l'utilisation du commerce électronique ou non dans le modèle utilisé par une entreprise. Le nombre de répondants dans l'analyse qualitative ne se présente pas comme la variable la plus déterminante. Effectivement, c'est la détermination du champ d'investigation et donc le choix des répondants qui constitue un des points les plus importants. De plus, le fait d'interviewer des gens qui se situent à des extrêmes permet de bien voir la nuance potentielle et ainsi de bénéficier d'un intervalle d'analyse le plus complet possible. En effet, en interrogeant ces extrêmes, on pourra analyser les différentes tendances du marché sur lequel on se pose des questions.

III.2.2. L'entretien semi-directif

Pour récupérer les données des études qualitatives, l'entretien constitue un des outils préconisés (Wanlin, 2007). Plusieurs formes d'entretiens, pour réunir les informations, existent : l'entretien dirigé, l'entretien semi-dirigé et l'entretien libre (Gubrium & Holstein, 2002 ; Imbert, 2010 ; Lejeune, 2014). On a décidé, dans le cadre de ce mémoire, d'opter pour des interviews basées sur le principe de l'entretien semi-directif. Grâce à ce type d'entretien, on dispose d'une certaine ligne de conduite lors des interviews et de points de repère afin de mener à bien l'entrevue (Imbert, 2010).

III.2.3. Le guide d'entretien

Dans le but de conduire au mieux ces entretiens, un guide général a été réalisé et adapté en fonction du profil des personnes interrogées. Ce guide général (se trouvant en annexe 7 – p. 92) reprend les questions distinctes abordées lors des entrevues avec les répondants. Cela permet également à la personne qui fait les recherches, d'être bien préparée (Rubin & Rubin, 2005). De plus, ces questions ne devaient pas suivre l'ordre prédéfini du guide, laissant ainsi une liberté plus ample au chercheur, mais également à l'interviewé (Combessie, 2007).

III.3. Méthode de recueil des données

Afin de recueillir les informations nécessaires, les entreprises ayant un profil correspondant aux différents profils énoncés précédemment ont été contactées, soit par téléphone, soit par mail. Ces mails et ces appels constituaient la première prise de contact avec les répondants potentiels. Tout d'abord, on a contacté de plus grosses entreprises, telles que Zalando, Mango, Stradivarius, etc. En effet, cela paraissait intéressant d'avoir leur point de vue, étant donné que ces différentes chaînes sont fortement connues dans le secteur vestimentaire en ligne. Malheureusement, bon nombre de ces entreprises n'ont soit pas répondu aux mails, soit ont répondu négativement en mentionnant qu'ils ne disposaient pas d'assez de temps pour les étudiants. On suppose que ces entreprises ne voulaient ni communiquer leurs données, ni les statistiques de vente, ni les informations relatives à leur business model à des personnes extérieures à l'entreprise. Ces données semblent confidentielles et sensibles pour leur business.

III.4. Sélection des répondants

Afin d'analyser les différents modèles d'affaires présents dans le cas de l'e-commerce et plus particulièrement dans le secteur vestimentaire, on a sélectionné un ensemble d'entreprises qui paraissaient potentiellement les plus intéressantes pour l'étude. En effet, Marshall et Rossman (2014) insistent sur le fait que le choix des informateurs dans l'étude qualitative, constitue un élément clé. Pour ce faire, la recherche s'est portée sur des entreprises

ayant diverses stratégies quant à leur système de vente, ce qui permet également d'obtenir une vue plus globale des limites du marché étudié. Au départ, on souhaitait observer les magnats du commerce en ligne, mais au vu des nombreux refus, on s'est concentré sur des plus petites entreprises. Six entreprises ont directement accepté de consacrer du temps à l'enquête. Voici leurs profils :

1. *Côté Sud* : vente hors ligne petite ville (Bastogne)
2. *Décision* : vente hors ligne petite ville (Spa)
3. *Stoemp* : vente en ligne et hors ligne (Louvain-la-Neuve et Mons)
4. *Makey* : vente en ligne (Charleroi et Namur)
5. *Milord* : vente hors ligne grande ville (Wavre)
6. *02Agency* : agence de représentant (Bruxelles)

Les personnes interrogées proviennent de générations différentes, car on souhaitait disposer de profils distincts tant au niveau du modèle d'affaires que de la génération. Grâce à cela, on a pu collecter des avis en tenant compte de cette diversité²¹ afin de rendre la recherche la plus pertinente possible. L'âge des personnes interviewées varie donc entre 24 et 63 ans. Les répondants jouissent tous de la nationalité belge et ont le français comme langue maternelle. De plus, au moment des entretiens, ces personnes étaient toutes actives au sein de leur entreprise respective. La sélection d'entreprises dont la gérance est très jeune ou plus âgée permet d'analyser les similarités et les contrastes potentiels.

S'agissant d'une étude qualitative, le choix de l'échantillon diffère de celui qui aurait été choisi si l'on avait eu recours à une étude quantitative.

De plus, on suppose que ces multiples acteurs posséderont des points de vue diversifiés étant donné qu'ils abordent des approches de ventes distinctes, en ayant des avantages et des inconvénients qui se diversifient selon leur business model. On essayera également de comprendre les raisons qui les poussent à privilégier un modèle plutôt qu'un autre.

²¹ Diversité tant sur le modèle d'affaires que sur la génération observée.

CHAPITRE IV : ANALYSE

IV.1. Introduction

Dans ce chapitre, on se concentrera sur l'analyse des entretiens réalisés, dans le but de vérifier les hypothèses émises. Ainsi, on présentera les différentes firmes et on évoquera leur analyse SWOT. Ensuite, on pourra affirmer, rejeter ou modifier les hypothèses de travail. Finalement, les stratégies potentielles des firmes seront abordées.

IV.2. Hypothèses de travail

Afin de comparer ces différentes entreprises, il était indispensable de définir plusieurs hypothèses afin de voir si celles-ci se confirment ou non. Le tableau **Table 2** suivant reprend ces hypothèses :

Table 2: Hypothèses de travail

	Hypothèses	Explications
1	La vente en ligne est un modèle par lequel les différentes entreprises devront passer tôt ou tard.	La nouvelle génération de consommateurs utilise de plus en plus internet. Dès lors, on se demande si les entreprises actuelles doivent, pour survivre à court et moyen terme, disposer d'un business model qui utilise internet.
2	La vente hors ligne est vouée à disparaître.	Avec cette forte expansion, on se demande si le commerce hors ligne, autrement dit le commerce traditionnel, qui existe depuis de nombreuses années, voire depuis toujours, va continuer d'exister. Est-ce que les consommateurs auront toujours besoin d'acheter en boutique, ou est-ce qu'on pourra passer à un modèle complètement en ligne ?

	Hypothèses	Explications
3	Sans contrainte budgétaire, le modèle hybride s'apparente comme étant la solution adéquate.	Par modèle hybride, on entend un modèle d'affaires qui allie à la fois le commerce en ligne et hors ligne constitué par exemple d'une boutique physique et d'un site de vente en ligne. On essaye d'analyser par rapport à nos interviews si la combinaison de ces deux types de commerce serait la meilleure solution à adopter dans ce secteur.
4	Les avantages et inconvénients du modèle de vente en ligne sont similaires à ceux annoncés par la théorie.	À travers les recherches sur le terrain et donc grâce aux enquêtes réalisées, on se demande si les avantages et les inconvénients de la vente en ligne énoncés dans la littérature sont les mêmes que ceux perçus par les commerçants actuels.
5	La qualité de service, et plus précisément les conseils, constitue un avantage de taille pour les magasins hors ligne par rapport aux magasins en ligne.	On se demande ici, si les avantages les plus significatifs d'un magasin physique sont la qualité du service et les composantes émotionnelles et relationnelles que le client ressent lorsqu'il vient effectuer ses achats dans le magasin.
6	Le parcours du consommateur se réalise uniquement de manière non électronique.	Bien que les précédentes hypothèses soient intéressantes à analyser, celle-ci est vraiment clé. En effet, avec l'ascension du commerce électronique, on se demande comment il va changer la distribution dans le secteur particulier du prêt-à-porter. Depuis toujours, le commerçant suit le parcours du consommateur que le modèle soit hors ligne ou en ligne. On se demande donc, comment le commerçant va évoluer, restera-t-il complètement non électronique, hybride ou uniquement électronique ?

IV.3. Présentation des entreprises et analyses SWOT

Tout d'abord, on compare les différentes entreprises au moyen d'un tableau récapitulatif afin de bien situer les différentes entreprises dans leur zone géographique, mais également dans le secteur bien défini du prêt-à-porter. On regarde également l'âge de l'entreprise et de son dirigeant qui peuvent constituer des facteurs importants à ne pas négliger. Voici le tableau **Table 3** comparatif des entreprises interrogées :

Table 3: Comparaison des différentes entreprises interviewées

Nom de l'entreprise	Côté Sud	Décision	Stoemp	Makey	Milord	02 Agency
Secteur : prêt-à-porter	Féminin	Féminin	Masculin	Féminin	Masculin	Féminin
Ville	Bastogne	Spa	Louvain-la-Neuve & Mons	Namur & Charleroi	Wavre	Bruxelles
Nombre de personnel	1	2	5	2	7	2
Type de vente	Hors ligne	Hors ligne	Hors ligne & en ligne	En ligne	Hors ligne	Hors ligne
Personnes interviewées	Gérante	Gérante	Gérant	Gérantes	Gérant	Gérant
Age de l'interviewé	57 ans	63 ans	35 ans	24 ans 27 ans	59 ans	55 ans
Clientèle principale de l'entreprise	Dames de 25 à 70 ans	Dames de 30 à 70 ans	Hommes de 12 à 35 ans	Dames de 15 à 60 ans	Hommes de 18 à 70 ans	Boutiques multimarques
Vitrine	Non digitale & digitale	Non digitale & digitale	Non digitale & digitale	Digitale	Non digitale & digitale	Non digitale
Surface de vente	80 m ²	140 m ²	100m ²	/	400 m ²	130m ²
Date de création de l'entreprise	1995	1994	2001	2017	1970	2013
Type de vêtements	Moyen Haut de gamme	Moyen Haut de gamme	Moyen de gamme	Moyen de gamme	Moyen Haut de gamme	Moyen Haut de gamme

Dans cette partie, on présente les entreprises, comment elles évaluent leur futur, leurs forces et leurs faiblesses. La présentation de ces entreprises permet d'avoir une vue d'ensemble sur les modèles des différentes PME. Ceci dans le but de mieux connaître le contexte et de réaliser une analyse SWOT pour chacune d'entre elles.

Tout d'abord, ces entreprises sont toutes des PME avec moins de 10 employés, ce qui constitue la caractéristique commune à ces firmes. De plus, elles sont présentes dans le secteur du prêt-à-porter, que cela soit dans l'habillement de l'homme ou de la femme et sont toutes dans le secteur B2C excepté 02Agency qui, elle, est présente dans le secteur B2B. La SWOT fournit une analyse de la situation actuelle des entreprises (Eden & Ackermann, 2013 ; Johnson et al., 2014). Cette analyse permet donc de voir de manière très claire sur quoi les entreprises devraient travailler afin d'adapter leur business model et également de rechercher les enjeux en termes d'investissement et d'adaptation aux nouvelles méthodes. Une analyse SWOT sert d'outil afin de mettre en valeur les avantages et inconvénients des différents modèles d'affaires (Johnson et al., 2014) des entreprises interrogées. De plus, concernant l'analyse externe et donc les opportunités et les menaces (Eden & Ackermann, 2013 ; Johnson et al., 2014), on trouve pertinent d'analyser l'environnement en ligne, mais également celui hors ligne.

IV.3.1. Côté Sud

Présentation de l'entreprise :

Côté Sud est une boutique multimarque fondée en 1995 par Mme A. Philippart dans le secteur du prêt-à-porter féminin. Cette firme se situe à Bastogne, dans la province du Luxembourg. Mme A. Philippart est l'unique employée et la gérante du magasin. Elle s'occupe de toutes les activités liées à son entreprise, depuis l'achat de marchandises, jusqu'à la vente, en passant par la gestion des stocks et la publicité. Elle s'occupe seule du magasin et ne dispose pas de personnel. Le modèle d'affaires de Côté Sud est exclusivement hors ligne avec une surface de vente d'environ 80 m² pour sa boutique. Le type de vêtement vendu dans son magasin se situe dans le moyen haut de gamme et sa clientèle est essentiellement féminine dont l'âge varie entre 25 et 70 ans. Sa clientèle vient dans son magasin, car elle a besoin de conseils et désire trouver des produits différents, qu'on ne trouve pas partout. Côté Sud se différencie de la concurrence grâce à ses conseils et aussi via les rapports humains. Elle est également connue

dans la région de Bastogne grâce au bouche-à-oreille, elle ne fait plus vraiment de publicité, car elle juge que cela ne lui apporte pas grand-chose. Cependant, elle détient une page Facebook régulièrement mise à jour et elle remarque que cette page lui amène de nouvelles clientes.

SWOT de l'entreprise:

Table 4: SWOT de Côté Sud

Strenghts - Forces	Weaknesses - Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Qualité du service, conseil, écoute • Contact direct • Moyens de marketing • Utilisation d'un CRM • Fidélité de la clientèle • Différenciation de produits • Choix des fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de boutique en ligne • Site internet de mauvaise qualité • Coûts fixes • Petite surface de vente, moins de diversité au niveau des marques • Gestion du stock • Petite ville • Marques vendues disponibles sur internet • Showrooming
Opportunities - Opportunités	Threats - Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Croissance de la taille de marché • Paiement des coûts fixes • Situation géographique • Tendance au local 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de la concurrence • Soldes permanentes • Disponibilité des produits • Situation géographique • Dépendance des fabricants pour les collections

Forces :

Chez Côté Sud, la qualité du service constitue un élément essentiel. Le relationnel joue une part importante dans son business, en fournissant de bons conseils et en étant à l'écoute. Elle est également connue via le bouche-à-oreille. Grâce à sa boutique traditionnelle, elle est en relation directe avec le client, ce qui lui permet de mieux connaître ses clientes, tant sur leur taille que sur leurs goûts et donc de renforcer le côté humain du service. De plus, Côté Sud utilise différents moyens de marketing afin de faire de la publicité, elle sponsorise des événements locaux mais envoie également des emails promotionnels, des SMS et communique

via une page Facebook. Son CRM lui permet également d'envoyer automatiquement des bons cadeaux anniversaire à ses clientes et de gérer ses cartes de fidélité. On peut donc voir qu'elle met beaucoup d'éléments en œuvre afin de fidéliser sa clientèle. Une de ses forces réside également dans sa différenciation. En effet, Mme A. Philippart, choisit ses fournisseurs ainsi que la marchandise qu'elle vendra en boutique. Ainsi, elle peut proposer à ses clientes, des produits différents qu'elles ne retrouveront pas dans les grandes chaînes de distribution ou sur internet.

Faiblesses :

Le fait de ne pas disposer de boutique en ligne et de n'avoir pas l'intention d'en avoir une constitue une faiblesse. En effet, on peut voir ceci comme un risque stratégique à terme. De plus, son site internet n'est pas de très bonne qualité et n'est pas régulièrement mis à jour, cela ne lui assure donc pas une bonne visibilité sur le Net. En disposant d'une boutique traditionnelle, Côté Sud fait également face à des coûts fixes élevés. Sa surface de vente n'étant pas très grande, elle ne peut pas se permettre d'avoir une très grande diversité au niveau des marques. Son stock lui pose également problème car il ne lui permet pas de proposer continuellement toutes les tailles et toutes les couleurs des articles à ses clientes. Le stock et la taille du magasin peuvent être mis en relation, car avec un plus grand magasin, elle pourrait avoir un plus grand stock et donc plus de choix, plus de tailles et plus de produits qui rencontrent les exigences de ses clientes. De plus, elle a choisi d'implanter son magasin à Bastogne, une petite ville où le passage est moins important que dans une grande ville comme Bruxelles par exemple. Bien qu'elle essaye de se différencier le plus possible dans ses produits, elle vend des marques que l'on peut retrouver sur internet, par exemple, IKKS. Dès lors, en ayant fait le choix de vendre cette marque, elle doit faire face à des clientes qui font du showrooming et qui considèrent donc le magasin comme une cabine d'essayage (Isaac & Volle, 2008).

Opportunités :

La vente en ligne augmente de plus en plus. Une opportunité pour Côté Sud se trouverait donc dans le fait de proposer à ses clientes de vendre en ligne. En effet, elle pourrait augmenter sa taille de marché ce qui pourrait déboucher sur une augmentation des ventes et donc du chiffre d'affaires et lui permettrait d'atteindre plus vite le point d'équilibre. De plus, ses coûts fixes, certes seraient toujours présents avec sa boutique traditionnelle, mais ne se verraient pas

augmenter, car elle disposerait d'un modèle complémentaire (en ligne) qui lui permettrait de générer plus de revenus. Sa situation géographique lui octroie deux opportunités distinctes. D'une part sa proximité avec le Luxembourg lui permettrait d'augmenter sa zone de chalandise en attirant une clientèle luxembourgeoise ayant des revenus plus élevés. D'autre part, en se situant dans une région touristique, elle peut attirer une clientèle un peu différente. Enfin, de plus en plus de gens ont tendance à revenir au local, à tout ce qui est bio ceci constitue une opportunité pour la vente traditionnelle.

Menaces :

La concurrence dans le secteur du prêt-à-porter se fait rude. Il y a donc une vraie menace pour Côté Sud au niveau de l'augmentation de la concurrence, que ça soit en ligne ou hors ligne. De plus, on peut voir que de plus en plus de marques proposent, en ligne surtout, des soldes en avance ou bien des pourcentages pratiquement toute l'année. Côté Sud ne dispose pas des ressources nécessaires pour rivaliser avec cela. De plus, le magasin se retrouve également en concurrence avec des entreprises disposant d'un plus grand stock et d'une plus grande disponibilité des produits, tant en taille qu'en couleur. Enfin, l'emplacement géographique constitue une menace. Les marques vendues par Côté Sud peuvent se trouver dans des magasins luxembourgeois disposant d'une TVA moins élevée qu'en Belgique. Ses clientes pourraient donc faire leurs achats dans des centres commerciaux ou des boutiques luxembourgeoises qui vendent les mêmes marques plutôt que chez elle.

IV.3.2. Décision

Présentation de l'entreprise :

Décision, anciennement connu sous le nom de Dimension, est un magasin de prêt-à-porter féminin qui se situe à Spa et est géré par Mme M. Rolet, l'administratrice déléguée depuis 23 ans. Elle est secondée par une vendeuse qui preste 19 heures par semaine. Le modèle d'affaires de cette entreprise est exclusivement hors ligne. La surface de vente du magasin se situe entre 130 et 140 m². Le type de vêtement vendu dans son magasin est essentiellement moyen haut de gamme. De plus, Décision essaye de choisir des marques qui travaillent uniquement avec les magasins multimarques dans son genre. Elle se fournit en faisant des pré-

collections et en choisissant les articles qu'elle désire parmi le choix disponible chez les représentants. Elle remarque qu'il y a eu une certaine évolution dans le chiffre d'affaires depuis l'euro. En effet, avant l'euro, elle faisait des journées avec un chiffre d'affaires 69% plus élevé que maintenant. La boutique Décision est surtout connue via le bouche-à-oreille. Ses conseils et le service fourni en magasin, lui permettent d'avoir des clientes fidèles dont la majorité se situe entre l'âge de 30 et 70 ans. Elle dispose également d'une page Facebook sur laquelle elle poste des photos de ses vitrines à des fins publicitaires. Cette boutique joue beaucoup sur le relationnel et essaye de l'entretenir au maximum.

SWOT de l'entreprise:

Table 5: SWOT de Décision

Strengths - Forces	Weaknesses - Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Qualité du service, conseil, écoute • Contact direct • Fidélité de la clientèle • Différenciation de produits • Vitrine - visibilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de boutique en ligne • Pas de site internet • Coûts fixes • Petite surface de vente, moins de diversité au niveau des marques • Gestion du stock • Petite ville • Marques vendues disponibles sur internet • Showrooming
Opportunities - Opportunités	Threats - Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Croissance de la taille de marché • Paiement des coûts fixes • Situation géographique • Tendance au local 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de la concurrence • Soldes permanentes • Disponibilité des produits • Dépendance des fabricants pour les collections

Forces :

En disposant d'une boutique hors ligne, Décision possède une grande force : celle de la qualité du service. Mme M. Rolet et sa vendeuse donnent des conseils personnalisés à leurs

clientes et sont également à l'écoute. Elles proposent aussi un service de retouches. Un élément essentiel chez Décision repose dans le côté relationnel qu'elles proposent aux clientes. En plus du contact direct, l'organisation de petits événements tels que l'apéritif du vendredi soir, leur permet d'établir une vraie relation avec leurs clientes. Ainsi, elles utilisent des moyens différents par rapport à la concurrence pour garantir une certaine fidélité. Evidemment, elles proposent également des cartes de fidélité. La boutique Décision choisit de vendre des articles différents que les clientes ne retrouveront pas partout sur le marché. Décision possède de grandes vitrines, lui permettant d'attirer le regard des passants et des clientes. La boutique se trouve dans une ville thermale, ce qui attire donc plus de touristes et lui permet ainsi d'augmenter sa clientèle et donc ses ventes.

Faiblesses :

La boutique Décision ne possédant ni boutique en ligne, ni site internet, sa visibilité sur le Net s'en trouve fortement réduite. De plus, à terme, cela constitue un risque stratégique étant donné que la patronne préférerait arrêter son activité plutôt que d'avoir recours à un modèle en ligne. Les coûts fixes de Décision sont importants, Mme M.Rolet doit faire face à des charges fixes qu'elle ne peut pas réduire, telles que le paiement du bâtiment mais également le salaire du personnel et les lois sociales. Ayant une surface plus petite qu'un grand magasin, la boutique Décision ne dispose pas d'un stock extensible, et donc elle ne peut pas avoir une infinité de marques. Spa n'est pas une grande ville, l'emplacement de la boutique constitue donc une certaine faiblesse. Finalement, le magasin Décision vend une marque « Terre Bleue », qui est disponible également sur le Net. Certaines clientes viennent dès lors faire du showrooming dans son magasin.

Opportunités :

Le recours au modèle en ligne constitue une opportunité pour Décision. En effet, cela lui permettrait d'augmenter sa taille de marché en générant une augmentation potentielle du chiffre d'affaires. Ceci favoriserait le règlement de ses coûts fixes. La situation géographique permet à Décision de jouir d'une clientèle plus touristique, qui vient à Spa pour par exemple profiter des thermes et promener dans la ville. En continuant de se concentrer sur un modèle traditionnel, Décision a l'opportunité de suivre la tendance qui est au local.

Menaces :

La menace majeure pour Décision réside dans l'accroissement de la concurrence, tant sur le plan hors ligne que sur le plan en ligne. Les chaînes de magasins, bien que peu présentes dans la région de Spa, peuvent menacer cette boutique. De plus, certains des concurrents, surtout en ligne, en proposant des pourcentages tout au long de l'année constituent une menace non négligeable à prendre en compte. Certains de ses fournisseurs travaillent en ligne et proposent un plus large choix en coloris et en tailles pour le même produit car ils disposent d'un plus grand stock. Un autre élément externe auquel Décision doit faire face, c'est l'achat en pré-collection. En effet, bien qu'elle choisisse ses fournisseurs au départ, il se peut que pour une certaine saison, la collection soit moins belle ou moins commerciale.

IV.3.3. Stoemp

Présentation de l'entreprise :

En 2001, le magasin Stoemp voit le jour dans la région de Louvain-la-Neuve. M. J. Scohier a commencé à y travailler en 2007 pour ensuite le reprendre et devenir le patron en 2010. M. J. Scohier a 35 ans et est gérant de ce magasin et également de deux autres boutiques, un Skate Shop à Louvain-la-Neuve et un magasin à Mons, reprenant le concept du Stoemp et du Skate Shop combinés. La surface commerciale de vente combinée est d'approximativement 300 m². Les trois magasins étant de taille similaire, chacune des entités représente donc environ 100 m² de surface de vente. En plus de ces trois boutiques, il dispose aussi d'un site de vente en ligne qui reprend l'ensemble des articles disponibles dans les trois boutiques hors ligne. On considère l'entreprise Stoemp comme un acteur « click & mortars », car cette firme fait du commerce en ligne, mais également de manière traditionnelle, via ses boutiques (Bathelot, 2015 ; Jacob, 2012). En terme de visibilité, les boutiques disposent d'une vitrine non digitale, mais également digitale. En effet, sur internet, Stoemp possède des pages Facebook, mais également un site internet qui reprend la collection disponible en magasin sous forme de catalogue. M. J. Scohier approvisionne les trois magasins en marchandises en faisant des pré-collections, c'est donc lui qui sélectionne les produits qui seront vendus en magasin. Ses magasins vendent des marques connues, comme Adidas, Nike, Roxy²² disponibles sur d'autres

²² <https://www.stoemp.be/fr/nos-marques>

sites internet, mais ils disposent d'exclusivités conçues uniquement pour les petites boutiques. Selon M. J. Scohier, les articles vendus dans leurs magasins sont des produits de « niches », donc difficiles à trouver ailleurs (exception faite pour les articles courants). Stoemp a une clientèle essentiellement masculine (90 %) et vend très peu à la gente féminine (10 %). Afin d'attirer la clientèle, Stoemp sponsorise des événements et distribue des produits dans son réseau. Il fait aussi des partenariats avec une radio et une école de Skate. Ce qui est également fort important, c'est le catalogue du site internet. Il remarque que plus il l'alimente, plus les ventes en magasin augmentent. Une fois le client dans le magasin, il essaye de créer la meilleure ambiance possible afin que le client ait une bonne expérience et lui donne le goût de revenir faire des achats. Concernant la fidélité, une fois que le client a acheté, il dispose de ses coordonnées et il lui envoie des SMS ou mails en lui proposant des offres personnalisées.

SWOT de l'entreprise:

Table 6: SWOT de Stoemp

Strenghts - Forces	Weaknesses - Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Boutique en ligne • Accessibilité • Vitrine – visibilité • Site internet régulièrement mis à jour • Moyens de marketing • Réduction de la distance • Qualité du service, conseil, écoute • Image, ambiance • Contact direct • Fidélité de la clientèle • Différenciation de produits • Gestion du stock 	<ul style="list-style-type: none"> • Marques vendues disponibles sur internet • Prix des vêtements • Site non adapté aux mobiles • Budget limité
Opportunities - Opportunités	Threats - Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Croissance de la taille de marché • Diminution des coûts de transaction • Tendance au local 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de confiance dans le paiement • Augmentation de la concurrence

Forces :

Les forces de Stoemp sont nombreuses. En disposant d'une entreprise hybride, Stoemp allie les avantages du modèle traditionnel et du modèle en ligne. Il peut donc être accessible par plus de monde grâce à ses points de vente multiples et également à son site de vente en ligne. Il acquiert une visibilité certaine, tant grâce à ses grandes vitrines physiques que sa vitrine digitale. En effet, son site régulièrement mis à jour augmente ses ventes. De plus, Stoemp utilise d'autres moyens afin de faire du marketing tels que le sponsoring, la distribution de produits, le partenariat avec une radio et les réseaux d'influenceurs. A travers son catalogue en ligne, Stoemp propose les produits disponibles dans ses trois magasins, ce qui réduit la distance vis-à-vis de ses consommateurs. En ayant un seul catalogue, la gestion du stock se trouve facilitée, car les clients qui achètent en magasin sont considérés comme des clients en ligne au niveau du stock. Lorsqu'un article est acheté en magasin, il est automatiquement retiré du stock sur le site en ligne. Pour son modèle traditionnel, M. J. Scohier propose un service de qualité ainsi que des conseils et une écoute attentive. Les clients du site peuvent venir en magasin en cas de problème avec un article, il offre ainsi un service après-vente particulièrement rassurant pour cette clientèle. De plus, Stoemp se différencie par les produits qu'il vend et les exclusivités que certaines de ses marques lui proposent. En effet, plusieurs de ses fournisseurs lui livrent des produits exclusifs pour ses magasins. Concernant la gestion du stock en ligne, elle n'a pas été simple à réaliser au départ, mais désormais, Stoemp dispose d'une automatisation de son stock.

Faiblesses :

La plupart des marques vendues par Stoemp sont également proposées sur internet par les fournisseurs. Une partie de la clientèle de Stoemp est très jeune, le prix des vêtements peut donc poser problème. En effet, le pouvoir d'achat d'un client âgé de 12 à 20 ans n'est pas le même que celui d'une personne plus âgée. De plus, son site internet n'est pas adapté aux mobiles, or la génération actuelle utilise de plus en plus son smartphone pour faire des recherches ou des achats en ligne. Donc son site internet n'étant pas « responsive design » pose problème. Les moyens financiers de Stoemp sont limités et insuffisants pour le développement de son entreprise, par exemple pour développer une vitrine virtuelle.

Opportunités :

La vente en ligne augmente de plus en plus, donc continuer à vendre en ligne pourrait permettre à Stoemp d'augmenter sa zone de chalandise et également de diminuer ses coûts de transaction en vendant à plus grande échelle. La tendance actuelle réside dans le retour aux produits locaux, Stoemp peut donc profiter de cette opportunité grâce à ses boutiques traditionnelles.

Menaces :

Une menace importante se situe dans le mode de paiement. En effet, les personnes achetant en ligne n'ont pas toujours confiance dans le fait d'utiliser internet pour payer leurs achats. D'autre part, de plus en plus de concurrents apparaissent dans ce secteur, il n'est pas toujours facile de rivaliser avec ceux-ci.

IV.3.4. Makey

Présentation de l'entreprise :

Makey est une entreprise toute récente créée en janvier 2017 par deux sœurs, Mathilde et Clémentine âgées respectivement de 24 et 27 ans. Toutes deux exercent cette activité en complément de leur profession respective (l'une travaille dans l'immobilier et l'autre est institutrice). Mathilde gère les stocks et les publications sur la page Facebook et le compte Instagram de l'entreprise. Clémence, quant à elle, s'occupe plus particulièrement de l'agenda. Cette firme est active dans le secteur du prêt-à-porter féminin, elle vend également des accessoires. Afin d'écouler leurs produits, elles disposent d'une page Facebook, d'un compte Instagram, organisent des ventes privées et participent à des salons. Quant au choix des articles, Mathilde et Clémentine contactent des fournisseurs et choisissent ce qu'elles désirent vendre. Elles accordent une importance capitale aux aspects écologiques liés à la production des tissus et elles évitent donc d'acheter des produits à base de peau animale. Makey ne dispose pas de boutique physique, bien que les deux gérantes espèrent dans le futur avoir les fonds nécessaires pour en ouvrir une. Au niveau de la publicité, elles fonctionnent sur base du bouche-à-oreille, mais également en distribuant des flyers et en alimentant régulièrement leur page Facebook et leur compte Instagram. Makey pratique aussi l'essai-erreur, c'est-à-dire qu'elle teste des

formules et regarde lesquelles fonctionnent le plus. Makey propose des marques qui ne sont pas disponibles dans les grandes chaînes de magasins et ainsi se différencie en recherchant des produits qui ne sont pas disponibles ailleurs. La clientèle de Makey est essentiellement féminine dont l'âge varie entre 15 et 60 ans.

SWOT de l'entreprise :

Table 7: SWOT de Makey

Strengths - Forces	Weaknesses - Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Différenciation de produits • Prix des produits • Moyens de marketing • Visibilité – vitrine • Ventes lors de salons, ventes privées • Pas de boutique physique 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de boutique physique • Manque de réel contact avec le client • Pas de boutique en ligne • Gestion du stock
Opportunities - Opportunités	Threats - Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Croissance de la taille de marché • Diminution des coûts de transaction 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de confiance dans le paiement • Augmentation de la concurrence

Forces :

Les forces de Makey se situent au niveau de la différenciation, en vendant des produits originaux, différents et également écologiquement responsables. Le prix relativement bas des articles permet d'attirer plus facilement une clientèle ayant moins de pouvoir d'achat. Concernant le marketing, Makey est très active sur certains réseaux sociaux (Instagram et Facebook). Ainsi, elle détient une vitrine digitale et acquiert une visibilité internet. L'entreprise participe également à des salons où elle peut proposer ses produits et attirer une nouvelle clientèle, ce qui lui procure également de la publicité. De plus, elle organise des ventes privées qui lui permettent aussi de se faire connaître, car les patronnes de Makey vont chez une cliente qui invitera ses copines (effet multiplicateur). Ces ventes constituent la majeure partie du chiffre d'affaires. Enfin, ne disposant pas de boutique physique, les coûts fixes sont moindres. En effet, Makey n'a pas de charges fixes concernant ces coûts. Les deux gérantes peuvent également garder cette activité commerciale comme complémentaire, car leur présence physique n'est pas requise obligatoirement tout au long de la journée.

Faiblesses :

Concernant les faiblesses, Makey ne dispose pas de boutique physique et ne crée donc pas de réelles relations avec les clientes, ce qui diminue la qualité du service de façon considérable. De plus, elle ne dispose pas concrètement de boutique en ligne, elle vend sur le Net uniquement via Facebook ou Instagram, ceci rend la gestion des stocks assez compliquée. Enfin, les deux gérantes stockent leurs produits chez elles, elles n'ont pas d'entrepôt à proprement dit.

Opportunités :

La vente en ligne augmente de plus en plus, donc continuer dans cette voie pourrait permettre à Makey d'étoffer sa zone de chalandise. De plus, en élargissant sa clientèle, Makey pourrait diminuer ses coûts de transaction.

Menaces :

Une menace majeure à prendre en compte est le manque de confiance des clientes dans le paiement en ligne. De plus, la concurrence ne cesse d'augmenter dans ce secteur.

IV.3.5. Milord

Présentation de l'entreprise :

M. M. Brouwers a 59 ans et est dans l'univers du prêt-à-porter depuis toujours. L'entreprise Milord a été créée en 1970 à Wavre par sa mère et il en a repris la direction. Cette boutique est spécialisée dans le secteur vestimentaire pour hommes et plus particulièrement les costumes. M. M. Brouwers explique qu'il y a eu un énorme bouleversement depuis l'ouverture du magasin. Bien que le chiffre d'affaires soit toujours élevé, il explique qu'il a diminué suite aux crises économiques successives et aux changements de mœurs, car les hommes ne portent plus autant de costumes qu'auparavant. La surface de vente du magasin est assez vaste, en effet la boutique dispose de 400 m² de surface de vente avec de grandes vitrines qui font au moins quinze mètres de long. Il ne vend pas via internet et dispose donc uniquement d'une boutique hors ligne. Milord est surtout connu par le bouche-à-oreille, vend de la qualité et est aussi réputé pour son service et ses conseils. Il se fournit en allant dans les usines afin de voir les

représentants et il achète des produits de qualité ayant un coût plus élevé. Certains sites de marques connues vendent les mêmes articles que lui, Hugo Boss par exemple. Concernant sa clientèle, elle est masculine et va de 18 à 70 ans majoritairement.

SWOT de l'entreprise:

Table 8: SWOT de Milord

Strenghts - Forces	Weaknesses - Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Qualité du service, conseil, écoute • Contact direct • Visibilité – vitrine • Fidélité de la clientèle • Achats réfléchis • Grande de vente • Diversité au niveau des marques • Différenciation de produits • Pas de concurrence directe 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de boutique en ligne • Site internet de mauvaise qualité • Grande de vente • Coûts fixes • Gestion du stock • Petite ville • Figé par le métier
Opportunities - Opportunités	Threats - Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Croissance de la taille de marché • Paiement des coûts fixes • Récupération de la clientèle mécontente sur internet • Situation géographique 	<ul style="list-style-type: none"> • Changement de mœurs • Situation géographique

Forces :

Milord est spécialisé dans la vente de costumes depuis des années. Grâce à son expérience dans le domaine, il propose à ses clients une qualité de service professionnelle. Il détient ainsi une connaissance du métier et également du savoir-faire. Ceci lui procure une valeur ajoutée par rapport à la distribution classique car il peut réajuster le produit directement dans son magasin et dans le secteur particulier du costume, la retouche est souvent nécessaire. De plus, grâce à sa boutique, il est en contact direct avec le client. Il est connu également via le bouche-à-oreille car il est réputé pour être de bons conseils et à l'écoute. Il utilise également le réseau Facebook afin d'avoir une présence sur le net. Quant à sa visibilité hors ligne, il dispose

de grandes vitrines (15 m) lui permettant de réaliser de beaux étalages. Ses clients sont fidèles et effectuent des achats réfléchis car le prix d'un costume n'est pas négligeable. Milord dispose également d'une grande surface commerciale (400 m²) lui permettant de la diversité dans le choix des marques vendues et également au niveau des modèles et des tailles des produits. Il vend des articles de qualité et se différencie ainsi. Milord ne doit pas faire face à une forte concurrence, car il n'y a pas de magasin similaire dans les environs. En effet, sa concurrence potentielle a soit fait faillite ou a fermé. Cela est notamment dû aux crises économiques et à la difficulté de ce type de commerce.

Faiblesses :

Milord ne détient pas de boutique en ligne. Son site internet de qualité très médiocre ne lui permet pas de détenir une bonne visibilité sur le net. De plus, disposant d'une surface commerciale très grande, il doit gérer un stock important et a donc beaucoup d'actifs immobilisés. La surface du magasin lui impose de recourir à de la main d'œuvre engendrant des coûts importants. Le fait que Wavre perde de son aura constitue également une faiblesse pour Milord. Il avait choisi un bon emplacement il y a presque 50 ans mais les changements dans l'urbanisme ont modifié la donne. De ce fait, le choix de rester à Wavre pour Milord est à considérer comme une faiblesse. Enfin, son core business étant la vente de costumes, il est figé par le métier et n'a pas de perspective d'évolution actuellement pour ses activités.

Opportunités :

L'occasion de vendre en ligne constitue une opportunité pour les magasins présents uniquement hors ligne. En effet, l'e-commerce est en pleine expansion et cette entreprise pourrait ainsi augmenter sa zone de chalandise. Ceci permet également faciliter le règlement des coûts fixes générés par le magasin traditionnel. Cependant, en utilisant le modèle traditionnel, il a le loisir de récupérer la clientèle potentiellement mécontente du modèle en ligne qui ne fonctionne pas toujours bien dans le contexte de la vente de costumes. Milord se situant à Wavre peut approcher une clientèle touristique et donc étoffer sa taille de marché.

Menaces :

Une des menaces majeures chez Milord, réside dans les changements de mœurs. En effet, au fil des années, les consommateurs ont acquis des comportements différents dans la

façon de s'habiller, on ne porte plus le costume aussi souvent qu'autrefois. De plus, concernant la situation géographique, Wavre a perdu de son aura au cours des années.

IV.3.6. 02Agency

Présentation de l'entreprise :

02 Agency a été créée en 2013 par M. B. Faber, 55 ans et sa compagne, Mme M. Rolet qui gère le magasin Décision, décrit plus haut. M. B. Faber a travaillé pendant 20 ans en tant que représentant de la marque Sandwich, il est donc expérimenté dans la vente de vêtements. Dans son agence 02 Agency, il propose trois marques différentes et il a fait le choix de les vendre uniquement à des boutiques multimarques et non à de grandes chaînes de magasins ni aux boutiques en ligne. Il est agent représentant pour la Belgique et pour le Luxembourg. Il est l'intermédiaire entre les fabricants de vêtements et les boutiques qui les vendent et il appartient donc à la catégorie B2B. Il ne détient pas de surface de vente, mais bien d'un showroom à Bruxelles qui a une superficie de 140 m². 02 Agency est spécialisée dans le prêt-à-porter féminin. Elle désire grandir dans le futur, mais ne souhaite pas travailler avec des chaînes de magasins, c'est un choix délibéré. Elle ne veut pas perdre sa clientèle de « petites » boutiques qui respectent bien son image. Il est important pour 02Agency de proposer à ses clients des marques qui leur permettent d'avoir de bonnes marges à la revente, afin de générer un maximum de profit. Les patrons de 02Agency ne mettent pas de pression concernant les budgets à leurs clients, ils souhaitent que ceux-ci représentent bien les marques. Ils essayent d'être au maximum à l'écoute de leurs clients et ont à cœur de trouver des solutions lorsque ceux-ci ont des problèmes. Ils misent également beaucoup sur le relationnel. De plus, la compagne de M. B. Faber possède un magasin, ceci leur permet de voir de l'autre côté du décor et inspire confiance à leurs clients.

SWOT de l'entreprise:

Table 9: SWOT de 02Agency

Strengths - Forces	Weaknesses - Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Réseau fiable , expert, réputation • Connaissance des aspects B2C & B2B • Qualité du service, conseil, écoute • Prospection active • Indépendance et autonomie • Choix stratégique de sa clientèle • Travaille avec le marché belge • Participation aux salons 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de site internet • Pas de page Facebook • Choix de sa clientèle • Tributaire de la collection • Pas de boutique en ligne (pas de volonté)
Opportunities - Opportunités	Threats - Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Vente de sa clientèle • Nouveau fournisseur • Retour vers le commerce du détail 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de boutiques multimarques • Crises • Concurrence des chaînes de magasins

Forces :

Les forces principales de 02 Agency résident dans le fait d'être experte dans la vente et d'avoir un réseau fiable. En effet, depuis plus de 20 ans, M.B.Faber s'est construit une réputation et a acquis une expérience non négligeable dans le secteur du prêt-à-porter. Il connaît donc son réseau de vente grâce à son expérience du terrain. La compagne de M. B. Faber possède un magasin de vêtements, les clients de 02Agency se sentent rassurés, car 02 Agency connaît ainsi les aspects B2B, mais également B2C. 02 Agency comprend donc les deux côtés du marché et offre un service de qualité ainsi que de bons conseils à ses clients. Cette agence offre ainsi une valeur ajoutée que d'autres intermédiaires ne proposent pas. De plus, en évoluant petit à petit, elle accompagne ses clients et leur accorde une écoute personnalisée. 02 Agency prospecte activement à la recherche de nouveaux clients mais elle visite également régulièrement sa clientèle afin d'obtenir un feedback. De plus, en évoluant à son rythme, elle détient une certaine indépendance et autonomie. Elle est également flexible concernant le temps, car elle fixe ses rendez-vous avec ses clients quand elle le désire. Elle décide avec qui elle travaille, tant au niveau des fournisseurs que des clients. 02 Agency a également fait le choix stratégique de ne pas travailler avec des chaînes de magasins, ainsi elle respecte son

réseau de distribution (les petites boutiques multimarques). Cela lui permet également de se différencier au niveau des produits vendus. 02 Agency vend de la mode caractérisée comme plus pointue, typée et non du textile, de la simple distribution de vêtements. Elle fait le choix de vendre des articles qui ne sont pas disponibles sur internet. De plus, elle travaille avec des fournisseurs et des revendeurs belges, elle favorise le marché local et vend des produits de haute qualité. En participant à des salons, elle obtient une vue plus large sur ce qui se passe à l'étranger et peut suivre les évolutions du marché et de la concurrence.

Faiblesses :

Une des faiblesses de 02Agency réside dans le fait qu'elle ne dispose pas encore de site internet. Cela est aujourd'hui indispensable, tout comme la page Facebook. Dès lors, l'agence ne peut communiquer sa présence sur les différents salons. Le choix de sa clientèle peut aussi être considéré comme une faiblesse. En effet, en travaillant uniquement avec des boutiques multimarques ayant un modèle de vente traditionnelle, elle limite ses possibilités au niveau des canaux de distribution. Ce réseau de distribution particulier se voit de plus en plus sollicité, mis à contribution et donc se fait de plus en plus rare. De plus, elle n'a pas la volonté de faire de la vente en ligne. Ce choix est une faiblesse car elle pourrait avoir des facilités quant à la vente B2B en ligne, par exemple l'accès au stock et aux échanges. Lorsque 02 Agency choisit de travailler avec un fournisseur, elle se retrouve tributaire de sa collection. On ne peut pas savoir à l'avance si la collection lui plaira. Les articles proposés peuvent être à son goût une saison et pas du tout la saison suivante, c'est donc un risque pour l'agence, car elle devra vendre les produits du fournisseur même s'ils lui plaisent moins.

Opportunités :

Une opportunité pour cette agence réside dans le fait de pouvoir revendre son portefeuille de clients, son carnet d'adresses. Elle pourrait également trouver de nouveaux fournisseurs tout en respectant ses convictions. La tendance revient à la vente locale et dès lors 02Agency pourrait augmenter sa clientèle grâce aux consommateurs finaux préférant acheter dans les magasins traditionnels plutôt qu'en ligne.

Menaces :

Il y a une pénurie de boutiques multimarques, notamment à cause des différentes crises financières. Les entrepreneurs n'ont plus les moyens financiers nécessaires ou plus l'envie d'ouvrir des boutiques multimarques et de faire face à la pression de la concurrence. De plus en plus de boutiques traditionnelles ferment ou ne disposent pas de successeurs. De plus en plus de chaînes de magasins voient le jour, ce qui peut être problématique pour 02Agency qui a fait le choix de ne vendre qu'à des boutiques multimarques. La crise a rendu le métier plus difficile.

IV.3.7. Synthèse des analyses SWOT

Les points essentiels à retenir de la synthèse de la SWOT sont traités dans la conclusion générale.

Table 10: Tableau synthèse de l'analyse interne de la SWOT

ANALYSE INTERNE							
FORCES	Modèle			FAIBLESSES	Modèle		
	HL	L	H		HL	L	H
Qualité du service, conseil, écoute	4		1	Grande surface de vente	1		
Image, ambiance			1	Pas de boutique en ligne	4	1	
Moyens de marketing	1	1	1	Pas de boutique physique		1	
Contact direct	3		1	Pas de site internet	2		
Utilisation d'un CRM	1			Pas de page Facebook	1		
Fidélité de la clientèle	3		1				
Différenciation des produits	3	1	1	Coûts fixes	3		
Choix des fournisseurs	1			Tributaire de la collection	1		
Boutique en ligne			1	Gestion du stock	3	1	
Accessibilité			1	Petite ville	3		
Visibilité - vitrine	2	1	1	Prix des vêtements			1
Site régulièrement mis à jour			1	Showrooming	2		
Réduction de la distance			1	Marques vendues disponibles sur internet	2		1
Gestion du stock			1	Site non adapté aux mobiles			1
Prix des produits		1		Budget limité			1
Vente lors de salons, ventes privées		1		Manque de réel contact avec le client		1	
Pas de boutique physique		1		Site internet de mauvaise qualité	2		
Achats réfléchis	1			Choix de sa clientèle	1		

ANALYSE INTERNE							
FORCES	Modèle			FAIBLESSES	Modèle		
	HL	L	H		HL	L	H
Diversité au niveau des marques	1			Figé par le métier	1		
Grande surface de vente	1			Petite surface de vente, moins de diversité au niveau des marques	2		
Pas de concurrence directe	1						
Réseau , Expert , Réputation	1						
Connaissance des aspects B2B et B2C	1						
Prospection active	1						
Indépendance et autonomie	1						
Choix stratégique de la clientèle	1						
Travaille avec le marché belge	1						
Participation aux salons	1						
Total	29	6	12		28	4	4

Légende : HL : Modèle Hors Ligne, L : Modèle Uniquement en Ligne, H : Modèle Hybride

Table 11: Tableau synthèse de l'analyse externe de la SWOT

ANALYSE EXTERNE							
OPPORTUNITES	Modèle			MENACES	Modèle		
	HL	L	H		HL	L	H
Croissance de la taille de marché	3	1	1	Augmentation de la concurrence	2	1	1
Paiement des coûts fixes	3			Soldes permanentes	2		
Vente de sa clientèle	1			Disponibilité des produits	2		
Diminution des coûts de transaction		1	1	Dépendance des fabricants pour les collections	2		
Retour vers le commerce de détail	1			Concurrence des chaînes de magasins	1		
Nouveau fournisseur	1			Crises	1		
Situation géographique	3			Manque de boutiques multimarques	1		
Tendance au local	2		1	Changements de mœurs	1		
Récupération de la clientèle mécontente sur internet	1			Situation géographique	2		
				Manque de confiance dans le moyen de paiement		1	1
Total	15	2	3		14	2	2

Légende : HL : Modèle Hors Ligne, L : Modèle Uniquement en Ligne, H : Modèle Hybride

IV.4. Vérifications des hypothèses de travail

Sur base des entretiens réalisés, on tente de vérifier les hypothèses de travail. Celles-ci se verront donc confirmées, rejetées ou modifiées. Il faut cependant, bien faire attention à l'interprétation de ces hypothèses qui dépend du secteur étudié. On se situe donc ici dans un secteur bien particulier. En effet, les répondants sont actifs dans le domaine du prêt-à-porter.

Hypothèse 1 : La vente en ligne est un modèle par lequel les différentes entreprises devront passer tôt ou tard.

Lors de l'analyse des interviews réalisées, on constate que certaines entreprises préféreraient arrêter leur business plutôt que de passer à un modèle de vente en ligne. Il s'agit surtout des répondants âgés de plus de 50 ans qui ne disposent pas d'un système d'e-commerce. On remarque que ces répondants sont de la génération X (Rioux, 2012) et que ceux qui ont déjà un système de vente en ligne sont, eux, issus de la génération Y

La génération X trouve qu'investir dans un modèle de vente en ligne diminuerait le contact humain avec le client, qui est très important lorsqu'on est dans ce type de secteur de commerce. Selon cette génération, la vente en ligne représenterait un travail fastidieux, surtout au niveau de la gestion de stock qui se complexifierait. Ils soulignent également qu'en vendant via internet, ils n'offrent pas à leur clientèle la valeur ajoutée qui peut être perçue via le service. Ils précisent également, qu'ils sont dépourvus des ressources nécessaires pour saisir l'opportunité de vendre en ligne. S'ils devaient choisir l'un ou l'autre modèle, leur préférence irait vers leur business de vente hors ligne actuel. Le patron de chez Milord ainsi que celui de 02 Agency insistent, quant à eux, sur le fait que les consommateurs vont continuer à venir acheter leurs produits en boutique. Pour cette génération, les boutiques traditionnelles ont encore un très bel avenir même si le secteur connaît des difficultés liées à la conjoncture. Ils ne voient donc pas l'intérêt d'utiliser un modèle de vente en ligne.

Concernant la génération Y de nos répondants, ils sont également d'accord sur le fait que la vente hors ligne doit persister, mais selon eux, une combinaison des deux types de modèles constituerait le modèle idéal.

La vente en ligne est un modèle qui s'impose de plus en plus et qui fera certainement partie des nouvelles générations d'entreprises. Cependant, les entreprises existantes, hors ligne, sont exposées à des résistances aux changements liées à des contraintes économiques et culturelles. Ces résistances dépendent largement de la volonté des gestionnaires à se remettre en question, de leur politique d'investissement, de leur capacité d'adaptation à reconsidérer leur business model et des efforts qu'ils conçoivent à concéder dans le domaine de l'innovation et dans la mise en place des nouvelles technologies.

Dès lors, on ne peut pas vraiment rejeter ou affirmer cette hypothèse. On peut donc la modifier : « la vente en ligne peut être un modèle par lequel les nouvelles générations d'entreprises devront passer tôt ou tard, en fonction de leurs secteurs d'activités et des types de produits vendus ».

Hypothèse 2 : La vente hors ligne est vouée à disparaître.

À l'unanimité, qu'ils exercent dans le domaine de la vente en ligne, hors ligne ou hybride, nos répondants s'accordent sur le fait que la vente hors ligne existe et existera toujours. Selon eux, tant qu'il y aura des gens qui auront besoin de conseils, mais également besoin de passer un bon moment, de parler, de se confier, la vente en boutique traditionnelle existera toujours. De plus, la sensation de toucher le produit et de sentir les matières accentue ce point de vue. Ceci se marque encore plus avec l'entreprise Milord, spécialisée dans les costumes. Pour le patron de cette entreprise, vendre des costumes sur internet relève de l'utopie ou de l'arnaque. Si la vente hors ligne venait à disparaître cela serait dû, selon lui, à un changement de mœurs, un changement dans la façon de s'habiller. En effet, les mœurs et le comportement d'achat des consommateurs ont changé dans ce secteur. Auparavant les hommes portaient plus de costumes. Cependant, pour M. M. Brouwers, dans le secteur de la mode et du sur-mesure, la vente traditionnelle n'est pas vouée à disparaître, car les consommateurs et en particulier les femmes aiment faire les boutiques. De plus, il avance l'argument que les vêtements vendus en ligne par certaines marques n'utilisent pas les mêmes tissus que dans les boutiques. Ils utilisent des tissus de moindre qualité afin de vendre moins cher. En donnant son avis, Mme M. Rolet, gérante de la boutique Décision, explique qu'elle a déjà eu des clientes qui, après avoir commandé en ligne, revenaient dans son magasin en disant qu'elles n'étaient pas satisfaites du produit acheté et que les retours leur faisaient perdre du temps et de l'argent notamment car elles devaient aller à la poste et faire la file. Pour M. J. Scohier de l'entreprise Stoemp, un retour

aux produits locaux et bio se fait de plus en plus ressentir ce qui est en faveur du commerce hors ligne dans le secteur alimentaire. Il exprime son avis pour les petites boutiques de prêt-à-porter en disant que c'est la même chose et donc que les gens trouvent cela important. M. B. Faber explique quant à lui, que son métier c'est la mode, et que cela n'a rien avoir avec la grande distribution via internet.

Bien que l'essor du commerce en ligne offre des canaux de distribution qui tendent à diversifier l'offre, l'aspect psychologique reste important. En effet, l'être humain vit en communauté et aura toujours besoin de conseils, de contacts et de parler avec ses semblables. D'autre-part, le toucher des matières et le ressenti sont des composantes inexistantes dans les commerces en ligne. On peut donc considérer que cette hypothèse est à rejeter.

Hypothèse 3 : Sans contrainte budgétaire, le modèle hybride s'apparente comme étant la solution adéquate.

Cette hypothèse sous-entend que les entreprises possèdent tous les moyens financiers nécessaires à la mise en œuvre de l'e-commerce dans leurs business models actuels. Bien qu'on soit dans le secteur vestimentaire, des différences persistent en fonction du type de vêtements vendus (mode ou textile). En effet, concernant le prêt-à-porter féminin ou masculin en général, ce type de modèle semble être adéquat afin de suivre les tendances à la hausse de la vente en ligne. Cependant, d'après M.M. Brouwers, responsable d'un magasin de costumes, il est impossible de vendre des costumes en ligne sans que cela soit une arnaque. Les avis divergent donc ici. Les personnes interrogées de plus de 50 ans semblent être satisfaites de leur modèle de vente actuelle, la vente hors ligne. Cependant, Mme A. Philippart de la boutique Côté Sud, ne serait pas contre l'idée d'avoir un magasin en ligne, à condition de garder son magasin physique et sa manière de travailler. Le patron de Stoemp s'accorde avec ces propos en disant que la façon la plus optimale de vendre serait d'avoir un site de vente en ligne, tout en augmentant le nombre de boutiques hors ligne. La boutique Décision garderait son modèle actuel en augmentant son staff, car selon elle, c'est ce modèle qui plaît à ses clientes.

Dans l'ensemble, il en ressort que le modèle hybride pourrait être une solution adéquate, bien que dans certains cas particuliers, il soit difficile d'adapter les produits à la vente en ligne, compte-tenu de leurs caractéristiques spécifiques. Concernant les costumes, la longueur des

manches de la veste et du pantalon, la corpulence de la personne, la taille sont autant de paramètres particuliers qui ne sont pas pris en compte dans la vente en ligne.

Le choix du passage en mode hybride devrait être évalué de façon individuelle au travers d'une étude approfondie. L'élaboration d'un business plan permettrait de chiffrer les investissements nécessaires à la démarche et d'en définir la rentabilité et le retour sur investissement.

Dans l'ensemble, cette hypothèse peut donc être affirmée.

Hypothèse 4 : Les avantages et inconvénients du modèle de vente en ligne sont similaires à ceux annoncés par la théorie.

Avoir une boutique en ligne représente moins de risques financiers à la conception qu'une boutique physique, selon Makey. Il faut également trouver le bon emplacement, alors qu'en vendant en ligne, on libère la contrainte de la situation géographique et dès lors on peut cibler plus de consommateurs. Le patron de Stoemp quant à lui, trouve cela pratique d'avoir un site quoi qu'un bon système de mailing rappelant aux consommateurs qu'il est toujours présent est tout aussi utile. Un des avantages de la vente en ligne est le fait que le client dispose d'un grand choix et d'une bonne disponibilité des produits. En effet, lorsqu'il choisit un article sur le site, il est certain que celui-ci ne sera pas acheté par quelqu'un d'autre. A contrario, dans le magasin, il se peut que quelqu'un achète avant lui l'article qu'il souhaitait.

Makey et Stoemp, utilisant tous deux la vente en ligne, s'accordent sur le fait qu'un des inconvénients majeurs de ce modèle est le manque de confiance dans le paiement via internet. Ce dernier freine beaucoup de consommateurs et surtout les générations plus âgées. Stoemp insiste sur le fait qu'à travers une transaction virtuelle, il est plus difficile de fidéliser la clientèle, car il n'y a pas de contact direct. Un autre inconvénient de la vente en ligne est que le client n'est pas toujours certain que l'article sera à la bonne taille. Les commerçants en ligne reçoivent plus de retours et sont contraints de rembourser leurs clients. Cela demande beaucoup de travail pour le commerçant qui doit gérer les détails des retours. Tandis qu'en magasin, les clients essaient l'article et, dès lors, les retours sont moins fréquents et si c'est le cas, les commerçants optent plutôt pour un bon d'achat ou un échange.

Les inconvénients avancés par les entreprises sont les mêmes que ceux présentés dans la théorie même si dans la théorie, on en dénombre plus.

En effet, nos répondants ont annoncé comme avantages : couverture géographique plus étendue, praticité et choix. Comme inconvénients : absence de confiance dans le paiement en ligne, dématérialisation de l'interaction avec le produit et manque de conseil et de relationnel.

Il faut cependant noter que les moyens de paiement en ligne sont de plus en plus sécurisés et que les institutions financières investissent en masse dans la sécurité des paiements. De plus, ces institutions offrent des garanties de remboursement en cas d'utilisation illicite des moyens de paiements électroniques, ce qui à terme, devrait renforcer la confiance des acheteurs par rapport à leurs achats en ligne.

Cette hypothèse peut être modifiée comme suit : « Les avantages et inconvénients du modèle de vente en ligne sont en partie similaires à ceux annoncés par la théorie dans le secteur considéré ».

Hypothèse 5 : La qualité de service, et plus précisément les conseils, constitue un avantage de taille pour les magasins hors ligne par rapport aux magasins en ligne.

Tous nos répondants, quel que soit le modèle qu'ils utilisent, insistent sur le fait que le service en magasin constitue un élément vraiment important lorsque le client effectue un achat. Le contact créé avec le client engendre un échange humain et permet d'atteindre une proximité voire une certaine intimité. L'acheteur potentiel aime également porter le vêtement, le toucher et recevoir des conseils, des idées qu'il pourra utiliser ultérieurement. De plus, lorsque le client est bien servi et bien conseillé, il revient. Le contact direct est donc un moyen jugé important pour fidéliser la clientèle. Ce service constitue donc un des avantages essentiels de la vente hors ligne par rapport à la vente en ligne, car certes, le service existe également en ligne, mais n'égale en aucun cas celui qu'on peut recevoir en magasin.

Ce dernier argument se vérifie même si certains sites de vente en ligne offrent à leurs clients des outils tels que « chat box » ou des moyens de communication virtuelle (audio et vidéo) en temps réel, 24h/24h et 7j/7j que seules les grandes enseignes peuvent s'offrir compte-tenu des coûts liés à cette offre de service.

Les entreprises interrogées dans cette enquête ne disposent pas de ces outils. Le contact direct, les conseils, les idées et le plaisir des sens (toucher des matières), l'atmosphère en boutique et le parfum, constituent des avantages de taille pour ces commerces hors ligne.

On peut donc affirmer cette hypothèse.

Hypothèse 6 : Le parcours du consommateur se réalise uniquement de manière non électronique.

On a pu voir dans la théorie que le parcours du consommateur se réalisait en 5 étapes : Attirer – séduire – convaincre – servir – fidéliser (Retis, n.d.). Lorsqu'on a interviewé les différentes entreprises, celles-ci ont décrit le parcours du consommateur pour leur entreprise. On remarque que certaines méthodes peuvent être utilisées pour de multiples étapes et que ces étapes constituent une boucle, car à la dernière étape pour fidéliser les clients, on essaye à nouveau de les attirer (étape 1). On va reprendre ces étapes distinctes, concernant les différents modèles d'affaires en tenant compte des enquêtes :

1. Attirer :

Pour les boutiques hors ligne, la façon première d'attirer le consommateur, c'est la vitrine. En effet, toutes ces boutiques disposent de vitrines physiques, complétées par une vitrine digitale (une page Facebook ou Instagram) sur laquelle, elles postent régulièrement des photos, mais également des annonces de soldes, d'actions, de pourcentages et d'événements. Chez Milord, il ne fait pas grand-chose pour attirer le consommateur. En effet, étant dans un secteur bien particulier, sans grande concurrence, le client ne vient pas juste jeter un coup d'œil, mais entre dans le but de trouver un costume. La plupart du temps, il repart avec un costume. Qu'ils disposent d'un modèle en ligne, hors-ligne ou hybride, les interviewés sont tous d'accord sur le fait qu'il n'existe pas de formule magique pour attirer les consommateurs.

2. Séduire :

Les répondants insistent sur le fait qu'ils sont connus via le bouche-à-oreille. Ceci constitue une forme de séduction, car les clients parlent d'eux s'ils sont satisfaits du service et des conseils reçus. Chez Côté Sud, on peut utiliser la carte Sympass²³, qui propose des

²³ <https://www.sympass.lu/fr/instructions>

réductions directes sur les achats. Ce moyen de séduction constitue un atout majeur pour attirer le client potentiel qui bénéficie de réduction toute au long de l'année.

3. Convaincre :

Le bouche-à-oreille est un excellent moyen d'attirer de nouveaux clients. La qualité du service, encore et toujours, en boutique physique est un élément clé pour convaincre les consommateurs d'effectuer les achats. Concernant la vente en ligne, le fait de pouvoir être remboursé dans le cas où l'article ne correspond pas aux attentes peut s'apparenter à un moyen de conviction et un déclencheur d'achat. Les boutiques gérées par les personnes de la génération X ne font pratiquement plus de publicité payante pour convaincre le consommateur de venir faire des achats chez eux, car cela leur coûte plus d'argent que cela n'en rapporte et ils y voient un rapport coût/efficacité vraiment faible. Cependant, les chaînes de magasins, comme Aldi par exemple, distribuent des publicités hebdomadaires via la poste et si cela ne leur rapportaient rien, ils ne le feraient sans doute pas. Il existe donc une dépendance entre le budget lié à la publicité et à la communication, utilisé pour convaincre et qui est fonction de la taille de l'entreprise. Ces boutiques font de plus en plus de la publicité gratuite, via Facebook par exemple. A contrario, les boutiques dirigées par des personnes de la génération Y utilisent les deux moyens, payants et gratuits. Ils sponsorisent des événements, distribuent des flyers mais boostent également leur publicité Facebook. Ils remettent à jour régulièrement leurs publications, et leur site (dans le cas de Stoemp), ce qui a un impact sur les ventes.

4. Servir :

Dans ce cadre, on peut considérer plus en détail les canaux de distribution : pour les magasins physiques, les consommateurs doivent pratiquement tous aller en boutique afin d'acquérir la marchandise. Parmi les magasins cités, seule la boutique Côté Sud a déjà envoyé de la marchandise à une cliente via Bpost, mais cette vente constitue une action isolée, car elle ne l'a réalisée qu'une seule fois en plus de vingt ans de carrière. Chez Stoemp, qui dispose d'un modèle hybride, les clients peuvent venir chercher les articles commandés en boutique ou les recevoir via Bpost. Concernant les retours et les échanges, en général, les boutiques physiques ne remboursent pas, ils effectuent des échanges ou donnent des bons d'achat. A contrario, la législation sur les achats en ligne oblige le remboursement des achats endéans les 14 jours suivants (Retis, n.d.).

5. Fidéliser :

L'accueil, l'ambiance, le service et également le savoir-faire sont les clés pour fidéliser les clients des magasins hors ligne. Un autre moyen utilisé pour fidéliser la clientèle est l'envoi de mails ou de SMS qui proposent aux clientes des ventes privées ou prestigieuses. Le CRM constitue un élément important (Kostojohn et al., 2011 ; Malaval et al., 2013) quel que soit le type de modèle d'affaires. Les entreprises qui l'utilisent peuvent envoyer des bons d'achat et organiser des campagnes publicitaires. Lorsqu'ils sont bien configurés, certains CRM envoient par exemple automatiquement des bons d'achat lors des anniversaires des clients.

L'hypothèse 6 peut donc être modifiée. En effet, le parcours du consommateur n'est ni entièrement électronique, ni entièrement physique. Cela dépendra du type de modèle d'affaires du magasin. Les deux composantes seront représentées avec une dominance plus ou moins importante dans la vente traditionnelle ou la vente en ligne, et ce suivant le profil, l'âge, les habitudes, le pouvoir d'achat et les attentes de l'acheteur.

Donc on peut modifier l'hypothèse comme telle : « le parcours du consommateur se réalise de manière différente, électronique ou non, en fonction de la phase dans laquelle il se situe, mais également en fonction du modèle d'affaires que l'entreprise propose et dans laquelle il effectue son achat ».

IV.5. Stratégies potentielles – réflexion

Après avoir réalisé les différentes SWOT des entreprises et après s'être plongé dans la théorie de la revue de littérature, plusieurs stratégies d'amélioration se dégagent pour ces différentes firmes. Afin d'être le plus structuré possible, on commentera les différentes dimensions du business model. Une synthèse expliquant les stratégies possibles pour les magasins hors ligne sera suivie par un regard sur ce modèle « click & mortars », pour ensuite déboucher sur le modèle uniquement en ligne. Ces stratégies pourront potentiellement être mises en place, afin de renforcer les forces des firmes et diminuer leurs faiblesses. Il est aussi nécessaire de s'assurer que les entreprises se protègent contre les menaces de leur secteur et qu'elles aient les outils en main afin de surfer sur la vague des opportunités. Il faut garder à l'esprit que ces stratégies sont potentielles et qu'elles ne conviendront pas forcément à tout type

d'entreprise. Le secteur du retail est un secteur assez compliqué. Dès lors, il faut bien savoir qu'il s'agit de réflexions à envisager et non de stratégies à appliquer. Cette analyse peut compléter l'analyse SWOT et permettre de réfléchir aux solutions potentielles (Eden & Ackermann, 2013 ; Johnson et al., 2014) qui pourraient être apportées aux différents types de magasins.

Afin de voir s'il y a de l'innovation dans le business model des différentes entreprises interrogées, on reprend le triangle magique proposé par Gassmann et al. (2014) qui servira de base et permettra d'effectuer les analyses nécessaires aux changements potentiels.

La dimension *What*.

À travers les différentes interviews, on peut remarquer que le produit vendu ne change pas. Donc l'innovation ne se fait pas à ce niveau-là. En effet, les produits vendus dans ces différentes enseignes font partie du secteur du prêt-à-porter (mode ou sur-mesure), que cela soit au niveau féminin ou masculin. Que l'on vende en ligne ou hors ligne le produit reste donc le même. Quand on regarde le cas de l'entreprise Stoemp, les produits vendus en ligne sont les mêmes que ceux vendus dans ses boutiques. Cependant, on peut retenir des entretiens que ces patrons de PME sont tous d'accord sur le fait d'avoir des produits différenciés, qui se situent plus dans des niches. Dès lors, ils sélectionnent des fournisseurs qui proposent des articles qu'on ne retrouve pas partout. Ils n'essayent pas de vendre des vêtements textiles basiques, car ceux-ci sont vendus par les grandes chaînes à moindre prix et à grande échelle. Sur base de l'enquête, il est donc impossible de concurrencer la grande distribution. Ils n'ont donc aucun intérêt à vendre ce type de produit.

Le fournisseur interrogé quant à lui a fait le choix de vendre des produits différents dans les boutiques et il veut que la valeur et l'image de ses marques soient représentatives. Dès lors, il décide de ne vendre qu'aux magasins multimarques. Cependant, un magasin n'est pas l'autre, donc ce qui est bon pour l'un ne l'est pas forcément pour l'autre et inversement.

La dimension *Who*

Ici, on essaye de voir si la clientèle reste la même. Bien que la nouvelle génération de consommateurs achète de plus en plus sur le Net, la plupart de la clientèle des répondants vieillit avec eux. C'est-à-dire que le client, dont l'âge évolue, reste le même et reste fidèle

indépendamment de l'offre en ligne. Cependant, de nouveaux clients pourraient être attirés, en mettant en place des techniques de marketing plus récentes. En utilisant l'inbound marketing, l'entreprise peut attirer de nouveaux clients. On remarque une évolution dans le parcours du consommateur et dans sa manière d'effectuer ses achats. Il serait opportun que les magasins traditionnels s'adaptent afin de suivre cette tendance et ne pas perdre trop de parts de marché.

La dimension *Why*

On se demande ici comment rendre le business plus profitable. Lorsqu'on demande aux entreprises ce qu'elles pourraient faire pour améliorer leurs ventes et donc augmenter leur chiffre d'affaires, bon nombre d'entre elles disent ne pas avoir la recette miracle. Cependant, elles pourraient miser sur d'autres moyens de communication. La plupart des répondants possèdent une page Facebook et remarquent que celle-ci leur permet de gagner de nouveaux clients, ce qui les relie à la dimension *Who* (car on attire de nouveaux clients) et leur permet aussi d'augmenter leurs profits grâce à leurs publications. Ceci amène à examiner plus en profondeur la dimension du « comment ».

La dimension *How*

D'après les entretiens réalisés et les recherches effectuées, cette dimension va le plus évoluer. En effet, avec le commerce électronique, on va observer de nouvelles tendances liées à la façon de vendre. On essaye de voir les nouvelles propositions de valeur afin de vendre aux clients existants et aux nouveaux clients potentiels que l'on pourrait atteindre avec le commerce en ligne. Afin de bien analyser cette dimension, il est intéressant de reprendre la courbe des effets du commerce électronique mise en valeur dans la revue de littérature et de l'analyser par rapport aux entretiens réalisés. Il y aura donc la plupart du temps une baisse des coûts de transaction. Cependant, le secteur dans lequel on se situe va avoir un impact sur ceux-ci. Par exemple, si un consommateur va chez Milord pour acheter un costume et qu'on lui réajuste, le coût de transaction sera similaire à celui qui existait avant l'émergence d'internet. En effet, le consommateur devra toujours se déplacer chez Milord afin de faire les ajustements. Donc il est essentiel de bien situer le secteur spécifique dans lequel on se trouve.

On va se situer dans un premier temps sur la gauche de la courbe (cfr p. 26), relative au volume et donc se concentrant sur l'effet de l'augmentation de la taille de l'échantillon. L'élément essentiel à prendre en compte ici, c'est l'inbound marketing. En effet, les entreprises,

en utilisant ce type de marketing, auraient l'opportunité d'augmenter leur zone de chalandise historique. La théorie explicite de multiples façons d'utiliser ce marketing entrant, il n'est donc pas réalisable de toutes les analyser, c'est pourquoi on se concentrera sur certaines d'entre elles. Grâce à ce marketing, les entreprises essaient de créer plus de trafic vers leur plateforme, mais également vers leur magasin. L'essentiel visant à gagner une plus grande visibilité et donc d'attirer plus de clients par le biais d'un site internet. Les entreprises disposant déjà de leur clientèle pourraient envoyer le lien du site à leur fichier client en leur mentionnant qu'ils peuvent effectuer leurs achats en ligne également. Ensuite, ces entreprises pourraient attirer de nouveaux clients qui ne sont pas dans leur zone de chalandise actuelle. Les outils de curation constituent un bon moyen utilisé pour enrichir la création de contenus. Selon Bathelot (2017b), ces outils permettent d'agréger du contenu concernant un domaine donné et de le mettre en forme de façon claire pour une audience ciblée. Il existe des curateurs de contenu où l'entreprise doit juste mettre les thèmes qu'elle désire aborder et l'outil de curation génère ainsi automatiquement le contenu associé. Ces outils sont utiles dans la phase 1 du parcours du consommateur, autrement dit, la phase d'attraction. On digitalise donc le chemin du consommateur. Les entreprises peuvent également envisager d'avoir recours à des campagnes Adwords. Cependant, l'entreprise ne peut avoir recours uniquement à des techniques de marketing entrant, elle devra dans certains cas recourir à des techniques plus traditionnelles, par exemple, pour annoncer des ventes privées ou des événements.

Pour augmenter la zone de chalandise, on peut aussi imaginer que l'entreprise livre plus loin, attirant ainsi d'autres populations. Dans ce cas-ci, il faudrait regarder où l'entreprise se situe géographiquement. Une entreprise située près du Luxembourg pourrait imaginer que sa zone de chalandise augmente, car cette entreprise peut attirer une clientèle luxembourgeoise ayant des moyens financiers plus élevés. On pourrait imaginer à Bastogne, qui est proche du Luxembourg, de cibler une telle clientèle. Ainsi, on diminue les coûts de transaction afin d'aller vendre plus loin et ainsi acquérir de nouveaux clients.

Concernant le milieu de la courbe (p.30), on se situe ici au niveau de la productivité et donc l'efficacité. Grâce au CRM, l'efficacité pourrait augmenter. La digitalisation du processus donnerait un suivi plus efficace des clients permettant d'être plus proche de son cycle d'achat. Cela pourrait également maximiser la fidélisation au niveau du processus du parcours du consommateur. Si on prend le cas d'un client qui fête son anniversaire, le CRM l'indique à

l'entreprise, tout en donnant l'historique de ce client. L'automatisation permet donc d'envoyer un bon d'achat, comme le fait l'entreprise Côté Sud. Ceci fidélise le client, car en recevant ce bon, il se rappelle que l'entreprise existe et qu'elle pense à lui faire plaisir pour son anniversaire. Bien évidemment, la vendeuse peut être aussi un bon moyen de fidéliser le client, car elle le connaît, mais grâce à un CRM, on pourrait toucher automatiquement plus de gens sans avoir à y penser.

On se concentre maintenant sur la droite de la courbe (p. 30), qui est en rapport à l'innovation. Le fait d'organiser des ventes privées offre un autre moyen de vendre, on change la façon de vendre.

On peut aussi considérer la gamification à travers les jeux-concours, on est donc ici plus dans un esprit ludique pour attirer le client, la génération des gamers.

À présent, on va considérer plus particulièrement les modèles de ventes actuels et potentiels des différentes entreprises interrogées, ainsi que les stratégies qui leur seraient associées. Il s'agit ici de réflexions par rapport à l'analyse des réponses des répondants et à la revue de littérature. Ceci est une liste non exhaustive, afin de changer de modèle et d'innover. Une entreprise peut avoir recours à une multitude de moyens. On y recense donc les plus pertinents vis-à-vis des recherches effectuées. Cependant, les moyens financiers et le savoir-faire dont les entreprises disposent, peuvent rendre ces propositions purement hypothétiques.

Modèles de vente actuels et stratégies associées :

1. Hors-ligne : Côté Sud – Décision – Milord – 02Agency

Ces entreprises vendent des produits de niche, ce qui leur permet de se différencier de la concurrence, de façon significative. Il est important qu'elles continuent de faire des ventes privilégiées pour leurs clients afin qu'ils se sentent considérés comme des VIP (excepté pour 02Agency).

2. Hybride : Stoemp

Le modèle d'affaires de vente « click and mortars » constitue un bon compromis, ainsi Stoemp acquiert une bonne visibilité. Il fait du marketing sortant via ses publicités, ses sponsors et ses partenariats. Ce qui augmente sa visibilité.

3. En ligne : Makey

La participation à des salons, les ventes privées et les ventes publiques constituent un bon moyen de se faire connaître. De plus, cette entreprise vend également des produits originaux et différents.

Modèles de vente potentiels et stratégies associées :

1. Garder le même modèle de vente hors ligne : Milord – 02 Agency

Pour Milord, c'est assez difficile de vendre en ligne, car pour le secteur bien particulier du costume, les outils accessibles en ligne ne peuvent pas couvrir toutes les caractéristiques particulières du consommateur. Cependant, Milord pourrait utiliser internet pour accroître sa visibilité et utiliser les différents moyens de l'inbound marketing pour faire de la publicité. Ainsi, il digitaliserait le chemin du consommateur.

L'agence 02 Agency est dans un contexte différent. En effet, elle est active dans le B2B et elle a fait le choix de ne vendre qu'à des boutiques multimarques et non à de grandes chaînes ou sur internet. Si elle le faisait, elle perdrait sa clientèle existante, qui représente bien l'image de ses marques. Elle pourrait cependant, en plus d'avoir un site internet, avoir un outil de curation afin d'être plus visible sur le canal internet.

2. Garder le même modèle de vente hybride : Stoemp

Stoemp est déjà présent sur les deux scènes. Il pourrait cependant, utiliser le marketing entrant afin d'accroître sa visibilité et utiliser des techniques telles que les ventes privées.

3. Passer du modèle de vente hors ligne à un modèle hybride : Côté Sud – Décision

Pour ces entreprises, il serait intéressant de se tourner vers un modèle hybride, alliant ainsi les avantages du commerce électronique et physique. Ces entreprises ne disposent pas des moyens financiers et des savoir-faire pour se lancer vers le commerce en ligne. Elles pourraient envisager de créer des coopérations avec d'autres commerçants voulant se lancer dans le commerce électronique, afin de mutualiser les coûts et de bénéficier des avantages qu'elles pourraient avoir avec un modèle hybride.

De plus, investir plus de temps dans l'inbound marketing gratuit, tel que les publications Facebook, des jeux-concours, des ventes privées et l'utilisation des outils de curation, pourrait leur être bénéfique. En fonction de la visibilité gagnée, elles pourraient décider d'investir dans le marketing entrant, par exemple acheter une version premium des outils de curation ou booster les publications Facebook. La digitalisation de leur catalogue leur permettrait de simplifier la gestion des stocks, tout en exposant leurs produits via un site en ligne.

4. Passer du modèle de vente en ligne à un modèle hybride : Makey

En disposant d'une surface commerciale physique, Makey pourrait créer des contacts plus humains et intimes avec ses clientes et ainsi leur promulguer de meilleurs conseils que via le canal virtuel.

Des moyens technologiques pourraient également être utilisés pour ces différentes entreprises, comme la réalité augmentée. Elle permettrait, par exemple, de créer des salons d'essayage sur internet. Cependant, ces moyens ne sont pas encore assez démocratiques et disponibles largement pour le grand public.

LIMITES ET PERSPECTIVES

CHAPITRE V : LIMITES

Dans ce chapitre, on explicite les différentes limites auxquelles on a dû faire face. Afin d'analyser correctement les résultats, il est indispensable de prendre du recul par rapport aux analyses et d'interpréter les limites qu'on peut déceler dans ce travail.

Ce mémoire se base sur une recherche qualitative. Cependant, ce type de recherche comporte son lot d'avantages, mais également d'inconvénients (Kervyn & Van Pachterbeke, 2015 ; Malhotra, 2010). Lejeune (2014) insiste sur le fait que l'étude qualitative n'essaye pas d'apporter une vérité absolue, mais tente de comprendre pourquoi quelque chose fonctionne de telle ou telle manière (Marshall & Rossman, 2014 ; Wahnich, 2006) et donc d'amener une plus grande clarté sur un phénomène. De plus, bien que la qualité des répondants prime sur la quantité, la petite quantité de répondants obtenue ne laisserait pas place à une généralisation. Les résultats obtenus via ces enquêtes doivent donc être analysés avec précaution et replacés dans leur contexte.

L'étude qualitative peut se voir biaisée, d'une part par le répondant, celui-ci pouvant interpréter les questions différemment que voulue par l'enquêteur. Comme illustration, on peut prendre la question posée sur le business model, bien qu'une définition fut donnée, les répondants ne comprenaient pas toujours bien la question et il a fallu bien réexpliquer ce terme. D'autre part, l'enquêteur peut insister plus sur un certain fait qu'un autre (Bô, 2005 ; Malhotra, 2010). On a tenté de réduire ce biais grâce au guide d'entretien qui permettait à l'enquêteur de suivre une ligne de conduite.

Incorporer une étude quantitative aurait pu être une bonne idée afin de disposer d'une autre source d'information, notamment pour pouvoir appuyer les résultats obtenus dans les analyses effectuées lors de l'étude qualitative (Bô, 2005).

Le profil des répondants peut être considéré comme une autre limitation. En effet, on a essayé d'avoir des répondants provenant d'entreprises assez différentes, afin d'obtenir une certaine hétérogénéité. On a donc choisi six entreprises dont l'âge des dirigeants varie entre 24 et 63 ans. De plus, ces firmes sont soit anciennes ou très jeunes. La plus vieille date de 1970 et

la plus jeune est âgée d'environ six mois. Cela constitue une limite, car on aurait pu choisir des entreprises plus homogènes afin de voir si elles avaient les mêmes points de vue ou des points de vue divergents. Un plus grand nombre d'entreprises interrogées aurait peut-être permis de donner des résultats plus sûrs et de dégager plus facilement les tendances du secteur étudié.

On peut rajouter une autre limite concernant le profil des entreprises. En effet, les entreprises interrogées se situent dans la catégorie des PME avec moins de 10 employés. Il aurait été intéressant d'avoir le point de vue de plus grosses entreprises. Cependant, la plupart des demandes envoyées aux grandes entreprises ont reçu des réponses négatives, prétextant le manque de temps pour répondre ou la confidentialité des données. Bon nombre de demandes n'ont pas reçu de réponses malgré les tentatives d'approches répétées.

Dans le cadre de cette étude, on s'est concentré sur un côté du marché, la distribution. Pour la composante consommateur, on s'est contenté de statistiques publiées par les instituts nationaux de la statistique et par les rapports européens publiés par Eurostat. Il aurait été intéressant d'étendre l'enquête et d'effectuer les mêmes démarches du côté des consommateurs et de recueillir leurs avis et leurs comportements d'achat par rapport au sujet. L'analyse se voit donc biaisée vers ce côté du marché.

Enfin, les stratégies potentielles identifiées sont purement hypothétiques. Pour les rendre plus réalistes, on pourrait mener une étude plus approfondie, au cas par cas. Par exemple, en réalisant un business plan complet par entreprise avec une étude financière à plus ou moins trois ans. Cela permettrait de dégager des lignes de conduite plus ciblées par rapport à l'entreprise concernée.

CHAPITRE VI : PERSPECTIVES DE RECHERCHES

En rédigeant ce mémoire, plusieurs autres aspects apparaissent pertinents pour de futures recherches afin d'explorer plus en détail le sujet. En analysant les limites, on peut déceler plusieurs pistes d'investigations qui pourraient être intéressantes à étudier dans le futur.

Faire une recherche quantitative dans plusieurs domaines, pas seulement dans le prêt-à-porter, permettrait de généraliser et aussi d'infirmer ou confirmer les hypothèses de départ qui ont été affirmées ou contestées sur base de l'analyse qualitative. Il pourrait aussi être intéressant de faire une recherche basée sur le temps (série chronologique). Le commerce en ligne est en pleine expansion, il serait intéressant de définir et d'analyser l'évolution d'un certain nombre d'indicateurs pour les entreprises interrogées dans le futur, afin de voir si elles tiennent toujours les mêmes propos au regard du commerce en ligne et au vu de son évolution dans le temps.

Ce mémoire se concentre essentiellement sur le point de vue des vendeurs dans le monde du commerce en ligne ou hors ligne. Le point de vue des acheteurs et des consommateurs est une composante du sujet qu'il serait intéressant d'aborder pour compléter cette étude.

Dans le cadre de ce mémoire, on s'intéresse à des entreprises belges qui vendent essentiellement en Belgique. La question de l'externalisation n'est donc pas considérée. Cependant, analyser les tendances internationales pourrait apporter une dimension plus européenne, voire mondiale à l'étude. Notamment pour voir si les Belges ont les mêmes comportements de vente et d'achat que le reste du monde, que cela soit en Europe ou sur un autre continent.

Une autre perspective de recherche pourrait être de faire d'autres interviews qualitatives sur le sujet en interrogeant des spécialistes du commerce électronique, afin d'avoir un point de vue plus économiste sur les tendances de ce marché.

Enfin, en fonction des interviews réalisées et des analyses effectuées, plusieurs pistes de stratégies potentielles ont émergé. Il serait intéressant de retourner sur le terrain et de réinterroger les mêmes personnes des mêmes entreprises et de leur proposer ces stratégies potentielles. Cela permettrait d'obtenir leur avis et d'analyser les réponses afin de voir si les stratégies potentielles sont pertinentes et réalisables. On pourrait également compléter cette

76.

analyse par des interviews menées auprès des consommateurs afin de mieux connaître leurs réactions et leurs perceptions par rapport au sujet.

CONCLUSION GÉNÉRALE

De nos jours, l'essor fulgurant du commerce électronique en Europe est un fait incontournable. Le comportement d'achat des consommateurs a fortement évolué au cours des dernières années. Ils achètent de plus en plus en ligne. Pour répondre à ce changement, de nombreuses enseignes et des plus petites entreprises proposent à leurs clients un moyen alternatif pour effectuer des achats par la mise à disposition de plateformes 'e-commerce' en dehors de Facebook et d'Instagram.

Lors de l'enquête qualitative menée auprès des répondants pour tenter de répondre à la question « *Comment l'évolution de la vente en ligne, dans le secteur du prêt-à-porter impacte les différents business models des entreprises et quels sont les enjeux et les freins au niveau de l'innovation ?* » on a dû reconsidérer certaines des hypothèses de départ, compte-tenu de la particularité du secteur étudié. En effet, le secteur du prêt-à-porter présente certaines particularités qui le différencie d'autres secteurs tels que celui de l'informatique, de l'audio-visuel (Netflix), du livre (Amazon), de l'alimentaire (Colruyt) où le modèle d'affaires s'adapte mieux et où le commerce électronique s'affirme de façon plus prononcée.

Pour les petits commerces, hors ligne, du secteur du prêt-à-porter, on constate qu'il existe une dépendance par rapport à la situation géographique du point de vente. Dans les grandes agglomérations, comme les villes de Bruxelles, Namur, Liège, il existe une clientèle potentiellement plus importante que dans de plus petites villes ou que dans des endroits touristiques où les consommateurs sont de passage, se promènent pour se détendre et non pour effectuer des achats.

L'âge des répondants constitue également un critère de choix dans la volonté de modifier le modèle d'affaires existant vers un modèle hybride qui, comme le confirme l'analyse SWOT, présente des caractéristiques qui le positionne mieux et le rend moins vulnérable et sensible aux contingences et menaces extérieures.

Bien que la tendance se généralise en termes d'offre, l'aspect financier pour la mise en place et la maintenance du catalogue et les coûts du personnel constitue également un frein, au point de départ, à l'évolution du modèle d'affaires. Les plus petites structures vont hésiter à modifier leurs modèles en investissant dans un système en ligne étant donné que

l'accroissement de leur chiffre d'affaires pourrait ne pas couvrir les coûts de transformation du modèle vers une plateforme 'e-commerce' et que les coûts récurrents pour la maintenance du catalogue électronique associé (gestion de stock) soient importants, une fois le dispositif mis en place. C'est une raison pour laquelle, de plus petites structures, hors ligne, hésitent à modifier leur modèle d'affaires et à passer le pas vers ce type de commerce en adoptant une solution hybride (click and mortars).

La spécificité du métier, notamment pour les costumes de qualité qui doivent pratiquement être taillés sur mesure, rendent l'utilisation du commerce électronique assez difficile à mettre en œuvre. Le consommateur est pratiquement tenu de venir physiquement en magasin pour prendre ses mesures et effectuer les essayages.

Cependant, pour tous les modèles d'affaires confondus, la dimension humaine reste une caractéristique jugée très importante par tous les répondants. Pour les points de vente hors ligne, c'est primordial, pour le commerce seulement en ligne, ils envisagent à terme d'ouvrir un point de vente et pour le modèle hybride, le service après-vente en cas de retour d'achat en ligne constitue une valeur ajoutée au modèle.

Malgré ces freins, tous les répondants s'accordent majoritairement, à dire que s'ils prenaient la décision de modifier leurs modèle d'affaires, la tendance serait plus d'aller vers les solutions hybrides. En effet, il n'est pas raisonnablement stratégique à notre époque de rester coincé dans un modèle uniquement non digitalisé, hors ligne. Cependant, il ne faut pas non plus rester dans un modèle uniquement en ligne lorsqu'on est une petite boutique, car ce serait se priver d'un canal de vente plus traditionnel. La concurrence n'en serait que plus rude, face à des enseignes de la grande distribution comme Zalando ou Amazon qui ont des moyens financiers importants pour gérer les stocks, les marchandises et les retours.

Que l'on soit une boutique en ligne, hors ligne ou hybride, il faut avant tout analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise afin de consolider les forces et réduire les faiblesses. Aujourd'hui, avec la montée en puissance du commerce électronique, les entreprises quels que soient leurs modèles d'affaires, devraient avoir un plan concernant la digitalisation et la non digitalisation. Si elles restent uniquement hors ligne, elles risquent de perdre des avantages stratégiques, par exemple, l'augmentation de la visibilité, l'extension de la zone de chalandise. A contrario, si elles restent uniquement en ligne, elles passeront à côté de l'importance de la

dimension humaine comme le contact direct avec les clients, la qualité des services, le conseil et l'art de la mode, qui est n'est pas seulement un achat textile.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Québec : Presses de l'université du Québec.
- Amazon. (2017). *Welcome*. Retrieved March 3, 2017 from <https://www.amazon.com/>
- Bathelot, B. (2015). *Définition: Clicks and mortar*. Retrieved April 5, 2017 from Définitions marketing Web site: <https://www.definitions-marketing.com/definition/clicks-and-mortar>
- Bathelot, B. (2017a). *Définition : CRM*. Retrieved May 30, 2017 from Définitions marketing Web site: <https://www.definitions-marketing.com/definition/crm/>
- Bathelot, B. (2017b). *Définition : Curation*. Retrieved June 23, 2017 from Définitions marketing Web site: <https://www.definitions-marketing.com/definition/curation>
- Belgian Federal Government. (2013). *Nombre de magasins non-alimentaires et surface de vente totale selon type de magasin, régions, 2013*. Retrieved June 6, 2017 from <http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/economie/commerce/nonalimentaire/>
- Bigne-Alcaniz, E., Ruiz-Mafé, C., Aldas-Manzano, J., & Sanz-Blas, S. (2008). Influence of online shopping information dependency and innovativeness on internet shopping adoption. *Online Information Review*, 32(5), 648-667. doi: 10.1108/14684520810914025
- Blum, B. S., & Goldfarb, A. (2006). Does the internet defy the law of gravity?. *Journal of international economics*, 70(2), 384-405.
- Bô, D. (2005). *L'alliance du quali et du quanti par quali quanti*. Retrived April 4, 2017 from QualiQuanti Website: <http://www.qualiquanti.com/pdfs/alliancequaliquanti.pdf>
- Brousseau, É. (2000). Commerce électronique : ce que disent les chiffres et ce qu'il faudrait savoir. *Economie et statistique*, 339(1), 147-170. doi : 10.3406/estat.2000.7483

- Burke, R. R. (2002). Technology and the customer interface: what consumers want in the physical and virtual store. *Journal of the academy of Marketing Science*, 30(4), 411-432.
- Cardona, M., Duch-Brown, N., Francois, J., Martens, B., & Yang, F. (2015). The macro-economic impact of e-commerce in the EU Digital Single Market. *Institute for Prospective Technological Studies*. Digital Economy Working Paper, 9, 1-33.
- Chaubet, A. (2015). *La révolution Inbound Marketing : la nouvelle méthode pour attirer des clients sur Internet sans publicité*. Paris : Kawa.
- Csik, M. (2014). *55 Business Models to Revolutionize your Business*. Retrieved May 4, 2017 from Harvard Business Review Web site: <https://hbr.org/>
- Citrin, A., Sprott, D., Silverman, S., Steven, N., & Stern, D. (2000). Adoption of internet shopping: the role of consumer innovativeness. *Industrial Management & Data Systems*, 100(7), 294-300.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *economica*, 4(16), 386-405.
- Combessie, J. (2007). *La méthode en sociologie* (5è éd.). Paris: La découverte.
- Coyette, C., Fiasse, I., Johansson, A., Strandell, H. & Wolff, P. (2015). *Chiffres clés de l'Europe – Edition 2015*. Belgique : Union Européenne. doi: 10.2785/28689
- Creswell, J.W. (2012). *Educational Research. Planning, Conducting, Quantitative and Qualitative Research*. (4è éd.). Boston: Pearson.
- Damanpour, F., & Damanpour, J. A. (2001). E-business e-commerce evolution: perspective and strategy. *Managerial finance*, 27(7), 16-33.
- DigitasLBI. (2016). *Connected Commerce 2016*. Retrieved June 20, 2017 from <https://www.digitaslbi.com/connectedcommerce2016data/>
- DigitasLBI. (2017). *Welcome*. Retrieved June 20, 2017 from <https://www.digitaslbi.com/fr-fr/>
- Directive sur le commerce électronique : directive 2000/31/CE du Parlement européen et du Conseil du 8 juin 2000 relative à certains aspects juridiques des services de la société

- de l'information, et notamment du commerce électronique, dans le marché intérieur. (2000). *Union Européenne*, 8 juin Retrieved April 5, 2017 from <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A32000L0031>
- Duch-Brown, N. & Martens, B. (2015). Barriers to Cross-border eCommerce in the EU Digital Single Market. *Institute for Prospective Technological Studies*. Digital Economy Working Paper, 7, 1-49.
- Ducrocq, C. (2014). *Distribution: inventer le commerce de demain*. Paris: Pearson.
- eBay Inc. (2017). *Welcome*. Retrieved March 3, 2017 from <https://www.befr.ebay.be/>
- Eden, C., & Ackermann, F. (2013). *Making strategy: The journey of strategic management*. Thousand Oaks: Sage
- Eurostat. (2016) *Glossary : E-business*. Retrieved April 2, 2017 from <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:E-business>
- Explorable. (2009). *La recherche quantitative et qualitative*. Retrieved May 22, 2017 from <https://explorable.com/fr/la-recherche-quantitative-et-qualitative>
- Fédération e-commerce et vente à distance. (n.d.). *Qui sommes-nous?* Retrieved May 4, 2017 from <https://www.fevad.com/qui-sommes-nous/>
- Gailly, B. (2011). *Developing innovative organizations: A roadmap to boost your innovation potential*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Gailly, B. (2016). *Innovation Management*. Syllabus, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. London: Pearson
- Ghertman, M. (2006). Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction. *Revue française de gestion*, (1), 191-213.
- Google. (n.d.). *Diffusez votre annonce sur Google dès aujourd'hui*. Retrieved July 3, 2017, from https://adwords.google.com/intl/fr_be/home/

- Gubrium, J. F., & Holstein, J. A. (Eds.). (2002). *Handbook of interview research: Context and method*. Thousand Oaks: Sage.
- Ha, S., & Stoel, L. (2009). Consumer e-shopping acceptance: Antecedents in a technology acceptance model. *Journal of Business Research*, 62(5), 565-571.
- Imbert, G. (2010), L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 3(102), 23-34. doi : 10.3917/rsi.102.0023
- Insee. (2016). *Commerce électronique*. Retrieved March 4, 2017 from <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1769>
- Isaac, H., & Volle, P. (2008). *E-commerce: de la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle*. France: Pearson Education.
- Jacob, D. (2012). *E-commerce: Les bonnes pratiques pour réussir*. Liège: EdiPro.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., & Fréry, F. (2014). *Stratégie* (10^è éd.). Paris: Pearson.
- Jovarauskienė, D., & Pilinkienė, V. (2009). E-Business or E-technology?. *Engineering Economics*, 61(1), 83-89.
- Kervyn, N., & Van Pachterbeke, M. (2015). *Etudes et modèles de marché*. Syllabus, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Kostojohn, S., Johnson, M., & Paulen, B. (2011). *CRM fundamentals*. Berkeley, CA: Springer Verlag. doi:10.1007/978-1-4302-3591-0
- Lambin, J. J., & De Moerloose, C. (2016). *Marketing stratégique et opérationnel: La démarche marketing dans l'économie numérique*. (9^è éd.). Paris : Dunod.
- Le petit Larousse illustré en couleurs*. (2016). Paris : Larousse.
- Lejeune, C. (2014). *Méthode qualitative partie 1*. Retrieved May 10, 2017 from <https://www.youtube.com/watch?v=fig1rOWYrO8&feature=youtu.be>

- Malaval, P., Bénaroya, C., Digout, J., & Szapiro, G. (2013). *Business to business marketing: From industrial to business marketing*. Bruxelles: De Boeck.
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing research: An applied orientation* (6è éd.). India: Pearson Education.
- Mankiw, N. G., Taylor, M. P., Tosi, É., Dehez, P., & Jovanovic, F. (2013). *Principes de l'économie* (3è éd.). Bruxelles: De Boeck.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*. United States of America: Sage publications.
- Mohapatra, S. (2013). *E-commerce Strategy*. New York: Springer US.
- Oprena, A., & Vineran, S. (2015). A new development in online marketing: Introducing digital inbound marketing. *Expert Journal of Marketing*, 3(1), 29-34.
- Paque, B., & Coeurderoy, R. (2016). *Management stratégique de la Technologie et de l'Innovation – LSMF2015*. Syllabus, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Patruti-Baltes, L. (2016). Inbound Marketing-the most important digital marketing strategy. Bulletin of the Transilvania University of Brasov. *Economic Sciences*. Series V, 9(2), 61-68.
- Pellemans, P. (1999). *Recherche qualitative en marketing : Perspective psychoscopique*. Paris: De Boeck Université
- Perrier, F. (2015). *Les points clés pour réussir son e-commerce*. Retrieved April 4, 2017 from Le Journal du Net Web site : <http://www.journaldunet.com/ebusiness/expert/59655/les-points-cles-pour-reussir-son-e-commerce.shtml>
- Piirto, J., Johansson, A., & Strandell, H. (2013). *Chiffres clés de l'Europe - Résumé 2013 de l'annuaire en ligne d'Eurostat*. Italy: Union Européenne Eurostat.
- Porter, M. E. (1982). *Choix stratégiques et concurrence*. Paris: Economica.
- Priceline Group. (2017). *Welcome*. Retrieved March 3, 2017 from <https://www.priceline.com/>

- Qin, Z. (2010). *Introduction to E-commerce*. Tsinghua University Press. Pékin: Springer science & business media.
- Rancati, E., Codignola, F., & Capatina, A. (2015). Inbound and outbound marketing techniques: A comparison between Italian and Romanian pure players and click and mortar companies. *Risk in Contemporary Economy*, 232-238.
- Rayport, J. F., & Jaworski, B.J. (2001). *e-Commerce*. Boston: McGraw-Hill.
- Retis. (n.d.). *Plan tactique : Les 5 séquences à soigner*. Retrieved March 4, 2017 from <https://www.retis.be/comment-vendre-en-ligne/parcours-client/>
- Retis. (n.d.). *Nouvelle réglementation pour l'e-commerce en Belgique*. Retrieved June 3, 2017 from <https://www.retis.be/reglementation-ecommerce/>
- Rioux, A. (2012). *D'une génération à l'autre...* Retrieved May 5, 2017 from Psycho-Ressources Web site <http://www.psycho-ressources.com/bibli/generations-x-y-z.html>
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. (2005). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (2^e éd.). Thousand Oaks (Calif.): Sage.
- SPF Économie, P. M.E., Classes moyennes et Énergie. (2016). *Baromètre de la société de l'information*. Retrieved May 3, 2017 from [http://economie.fgov.be/fr/binaries/Barometre de la societe de l information 2016_tcm326-278973.pdf](http://economie.fgov.be/fr/binaries/Barometre%20de%20la%20societe%20de%20l%20information%202016_tcm326-278973.pdf)
- Stiglitz, J. E., Walsh, C. E., Mayer, F., & Lafay, J. (2004). *Principes d'économie moderne* (2^e éd.). Bruxelles: De Boeck.
- Stoemp. (2017). *Nos marques*. Retrieved July 19, 2017 from <https://www.stoemp.be/fr/nos-marques>
- Suematsu, C. (2014). *Transaction cost management*. Suisse : Springer International. doi : 10.1007/978-3-319-06889-3

- Sympass. (n.d.). *Comment ça marche ?* Retrieved June 30, 2017 from <https://www.sympass.lu/fr/instructions>
- World Bank. (2016a). *The Economics of the Internet*. Retrieved July 25, 2017 from <http://www.worldbank.org/en/news/video/2016/02/01/the-economics-of-the-internet>
- World Bank. (2016b). *World Development Report 2016: Digital Dividends*. Washington, DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-0671-1
- Vrechopoulos, A., Siomkos, G., & Doukidis, G. (2001). Internet shopping adoption by Greek consumers. *European Journal of Innovation Management*, 4(3), 142-52.
- Wahnich, S. (2006). *Enquêtes quantitatives et qualitatives, observation ethnographique : Trois méthodes d'approche des publics*. Retrieved April 3, 2017 from <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2006-06-0008-002>
- Wanlin, P. (2007), L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels, *Recherches Qualitatives*, Hors Série, 3, 243-272. Retrieved April 3, 2017 from http://www.recherchequalitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v3/Wanlin2.pdf

