

Les auteurs de l'étude

Cabinet de conseil français et européen en stratégie et transformation à rayonnement international et multi-spécialiste, Kéa couvre l'ensemble des enjeux de direction générale. Le cabinet est un acteur de référence du secteur Mode & Luxe, pour lequel il accompagne des entreprises sur tous les segments, quels que soient leur taille ou leur modèle économique.

Kéa allie des savoir-faire distinctifs de stratégie et de transformation pour apporter aux dirigeants des modèles créateurs de valeur et construire ensemble l'économie de demain:

— *Anticiper le futur* et poser l'intention stratégique,

Concevoir et piloter le programme de transformation associé pour et avec toutes les parties prenantes (collaborateurs, écosystèmes, filières...),
 Créer les conditions structurelles et culturelles favorables à la mise en mouvement et à la réalisation tangible de cette transformation.

Avec 220 consultants en France et 900 consultants dans le monde, Kéa œuvre aux côtés de ses clients à concrétiser sa mission réaffirmée lors de son passage Entreprise à Mission:

Entreprendre les transformations pour une économie souhaitable

Transformer les filières et contribuer à leur futur fait partie intégrante de cette mission. C'est dans ce cadre que Kéa est partenaire du DEFI, de ses fédérations et membre de la fondation IFM. Kéa a coproduit l'étude « Les nouveaux modèles économiques de la mode » en 2020 avec l'IFM pour le Défi et ses fédérations. En 2021, Kéa a contribué à la rédaction du rapport mission interministérielle « Relocalisation & Mode Durable » et, enfin, a réalisé une étude sur les enjeux de la filière lin en 2023 pour l'alliance européenne du lin et du chanvre.

Céline Pagat-Choain, Senior Partner - celine.choain@kea-partners.com Adrien Njamfa, Consultant Avi Jaoui, Consultant Daphné Bloch, Consultant et stagiaire IFM



Les commanditaires de l'étude



Le DEFI est une plateforme originale créée en 1984 au service de l'accélération et de la transformation des 3 500 entreprises de la mode et de l'habillement françaises.

Le DEFI finance, anime et encourage des actions concrètes dédiées à la croissance des entreprises et de la filière, à l'émergence d'une mode responsable, à la stimulation de l'innovation numérique et technologique, à la promotion de la fabrication et des savoir-faire français et au développement de l'image de la France dans ce secteur.

En lien avec l'ensemble des fédérations professionnelles, le DEFI permet une solidarité unique entre petites et grandes entreprises et offre un lieu de débat stratégique sur les sujets transversaux essentiels au secteur en France comme dans le monde.

Contact: defi@defimode.org



La Fédération Française du Prêt à Porter Féminin est le partenaire FEDERATION des entrepreneurs de la mode française. Elle accompagne les FRANÇAISE marques dans un développement responsable en France comme à l'international pour les orienter vers de nouveaux marchés, travailler leur stratégie de croissance et anticiper les nouveaux enjeux auxquels elles sont confrontées.

> Le Service International de la Fédération accompagne chaque année environ 350 entreprises sur une dizaine de marchés à l'export. Une veille permanente lui permet d'identifier les opportunités de

croissance dans des pays à fort potentiel tout en amplifiant les relations commerciales sur les marchés matures. Sous le label Mode In France et Market Access, il développe des opérations (pavillons, showrooms, opérations digitales...) sur les marchés prioritaires.

Le Service International de la Fédération, avec le soutien du DEFI, accompagne également les marques françaises avec :

- Un plan annuel de subventions pour que les marques de mode puissent être présentes sur les salons internationaux majeurs,
- Des veilles sur des marchés en croissance et des focus sur des pays pour qu'elles appréhendent leurs spécificités culturelles, commerciales et administratives,
- Des rencontres entre showrooms internationaux et marques de mode,
- Une présence sur des réseaux sociaux dédiés,
- Un coaching annuel personnalisé des marques sur l'Influence Internationale,
- Un plan d'amplification digitale pour optimiser leur visibilité.

Contact: aldruguet@pretaporter.com



Éditorial

L'accompagnement des marques de mode à l'international est au cœur de la mission de nos Fédérations.

Soucieux d'anticiper les mutations qui façonnent l'industrie de la mode à l'échelle mondiale, nous sommes ravis de vous présenter une étude approfondie qui décrypte les tendances de vente à l'international. Cette analyse, menée avec Kéa, grâce au soutien du DEFI, met en lumière les stratégies qui sont à l'origine des plus récents succès commerciaux à l'export.

Dans un contexte économique en perpétuelle évolution, face à des contraintes de plus en plus nombreuses et plus fortes, l'international ne constitue non plus un risque, mais plus que jamais une opportunité de se développer mais aussi de répartir les risques et donc de sécuriser son entreprise. Dans un paysage de la mode de plus en plus mondialisé, avec des terrains de jeu en reconfiguration permanente, nous décryptons les codes à l'œuvre aujourd'hui pour vous guider dans votre aventure internationale, quel que soit son stade de maturité.

Cette étude analyse le poids des marchés émergents qui ont récemment capté l'attention de l'industrie de la mode. Parfois considérés comme des consommateurs passifs par le passé, ils sont aujourd'hui devenus des acteurs clés dans l'adoption des tendances mondiales.

Nous y étudions les facteurs socio-économiques, les comportements d'achat et les préférences des consommateurs dans ces marchés en pleine expansion. Il nous a également semblé judicieux de comprendre comment la culture locale joue un rôle crucial dans les tendances de vente à l'international : que l'on soit une DNVB, un retailer ou un wholesaler, comment doit-on s'adapter et intégrer la culture locale pour établir une connexion authentique avec ses clients ?

Cette étude clarifie également l'approche consommateurs à adopter en fonction des pays ciblés : plus exigeants que jamais, ils sont à la recherche d'expériences shopping uniques et personnalisées. Un volet recense les nouvelles tendances de consommation qui façonnent le paysage de la mode internationale : de la durabilité à l'influence des médias sociaux, nous analysons comment les marques doivent s'adapter pour répondre aux attentes changeantes des consommateurs.

Lionél Guérin, Président de la Fédération Française des Industries du Vêtement Masculin Yann Rivoallan, Président de la Fédération Française du Prêt-à-Porter Féminin Anne-Laure Druguet Michaud, Directrice de Projets Internationaux FFPAPF Hervé Huchet, Directeur du Développement International, FFIVM

Sommaire

Introduction

- 10 L'international, levier de croissance incontournable pour les marques de mode
- 12 La méthode utilisée pour l'étude
- 15 Les contenus clés de l'étude en un clin d'œil

Partie 1

Le dirigeant face au défi de *l'international*

- 18 La boussole internationale de la mode
- 26 Inspiration (trois belles histoires)
- 32 Synthèse des entretiens (40 et plus)
- 33 Culture & ressources
- 38 Concept de marque
- 42 Offre
- 48 Cible client, activation & communication
- 54 Géographies
- 60 Modèle commercial
- 6 Modèle opérationnel
- Modèle économique

Partie 2

Les modélisations économiques des *stratégies internationales*

- 78 Introduction des cas
- 82 Modèles de développement international
- 83 Cas n°1 Développement wholesale en Amérique du Nord
- 90 Cas n°2 Développement retail en Europe
- 97 Cas n°3 Développement online en Asie
- 104 Fiches thématiques
- 105 Modèles de partenariats
- 116 Ouverture et gestion de boutiques à l'international
- 120 Marketing online et modèles de commerce digital
- 126 Quelques conseils pour faire vos premiers pas à l'international

Conclusion



L'international, levier de croissance incontournable

Pour les marques de mode, le développement international représente une somme d'opportunités et d'avantages dont il faut tirer parti:

S'ÉMANCIPER DES FLUCTUATIONS **DU MARCHÉ FRANÇAIS**

Le marché français de la mode est mature, comme bon nombre de marchés européens. Il enregistre un déclin de plus de 10% depuis près de 15 ans. Les crises successives depuis 2018, une actualité et des projections moroses peuvent être sources de fatalité ou au contraire de transformation.

CRÉER DE LA VALEUR AU-DELÀ **DES FRONTIÈRES**

L'international représente une opportunité de croissance et de diversification de vos sources de revenus. L'accès à de nouveaux marchés permet à votre marque d'élargir sa base de clients et FONCTIONNEMENT d'accéder à de nouveaux segments de consommateurs plus vastes et diversifiés.

La création de valeur provient également de l'exploitation des avantages économiques spécifiques à certains pays, tels que des coûts de production plus compétitifs, des réglementations favorables ou des opportunités de partenariats stratégiques.

AMÉLIORER L'ATTRACTIVITÉ **DE LA MARQUE**

L'internationalisation vient renforcer la notoriété et le prestige de votre marque en lui offrant une visibilité mondiale. En étant présente sur différents marchés, elle bénéficie de l'influence culturelle et du rayonnement international des pays dans lesquels elle est implantée.

Aux yeux du consommateur, cela peut également améliorer la perception de la marque en termes de qualité, d'authenticité et de savoir-faire.

Enfin, amplifier sa présence dans le monde, c'est aussi répondre aux nouveaux usages de clients qui attendent aujourd'hui d'une marque une présence internationale.

OPTIMISER VOS MODES DE

La confrontation à des perspectives culturelles différentes est génératice de nouvelles idées et d'innovations venant influencer, par exemple, les pratiques commerciales ou encore les modes de fonctionnement de votre organisation.

Enfin, certaines adaptations demandées par l'internationalisation viennent questionner les processus existants de l'entreprise et peut révéler des poches d'optimisation possibles.

RÉALISER DES ÉCONOMIES D'ÉCHELLE

Augmentation des volumes d'achat, contractualisation de partenariats stratégiques voire standardisation des opérations ou localisation de la production...: l'international représente une opportunité pour votre entreprise de réaliser des économies d'échelle.

À moyen terme, les perspectives de croissance des ventes sur de nouveaux marchés permettent aussi de gagner en pouvoir de négociation face à vos fournisseurs et partenaires.

ACCÉDER À DE NOUVELLES MÉTHODOLOGIES

Par la découverte de nouveaux savoir-faire sur les différents marchés d'implantation, l'international enrichit votre marque et vos équipes sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Chaque pays devient ainsi l'occasion de se confronter à la nouveauté, pouvant relever du design, des innovations commerciales,

Ces découvertes viennent stimuler la créativité de votre marque, enrichir son offre et donnent matière à travailler sa différenciation à la fois à l'international et sur son marché domestique.

des services clients, des approches durables...



Dans toute aventure internationale, le risque zéro n'existe pas, les essais-erreurs sont fréquents pour trouver l'équation gagnante, la vélocité est de mise pour ne jamais s'arrêter, profiter des échecs et rebondir.

Dans cette étude, nous avons l'ambition d'apporter la grille de questionnement pour se donner tous les movens de réussir et d'entretenir au long cours la bonne dynamique. Cette étude est adaptée à toutes les marques, quels que soient leur taille et leur modèle, sans réponse univoque.

La méthode utilisée pour l'étude

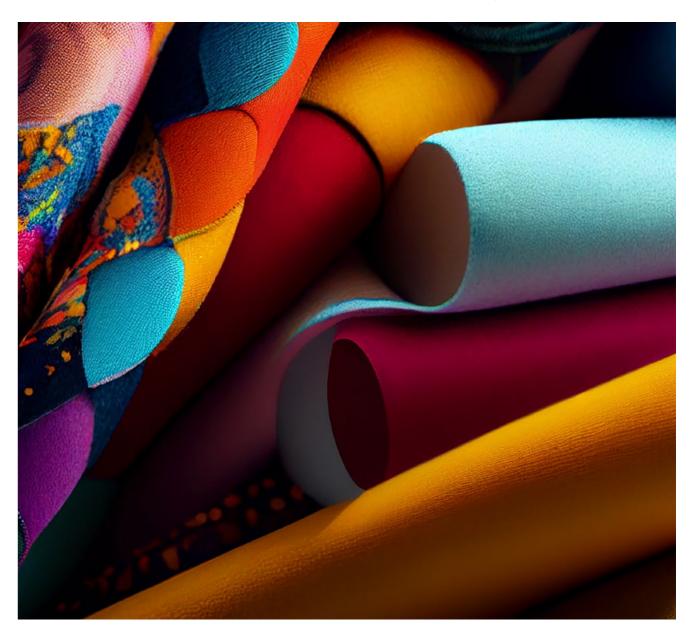
Cette étude s'est appuyée sur des entretiens exploratoires avec plus d'une quarantaine de marques et parties prenantes du secteur, des analyses financières et des benchmarks, ainsi que sur plus de 20 ans d'expérience de Kéa dans le secteur.

> Les marques interrogées sont majoritairement présentes sur les segments Homme, Femme ou Enfant du prêt-à-porter avec un positionnement prix milieu de gamme, premium, luxe accessible et contemporary brand. Le chiffre d'affaires de l'échantillon varie entre moins d'un million et 300 millions d'euros par an avec une médiane à 30 millions d'euros. Le panel ainsi constitué représente une diversité de marques en termes de taille, de structure, de moyens et de niveau de maturité à l'international.

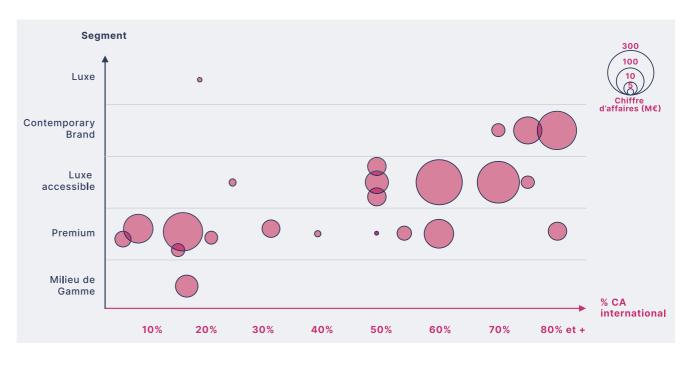
Les entretiens ont été menés avec pour objectif de retracer l'histoire du développement international de ces marques, de comprendre leurs réussites et leurs difficultés durant ce parcours et d'échanger sur leurs perspectives en dehors de leur marché domestique.

Pour mieux comprendre les spécificités des développements à l'international, nous avons également interrogé les acteurs de l'écosystème des marques : grands magasins, fonds d'investissement, partenaires de développement, agences de prospective, showrooms, agents, marketplaces, partenaires digitaux... L'enjeu de ces entretiens a été d'appréhender les différentes natures de relation entre les marques et ces acteurs et de recueillir le point de vue de l'écosystème sur le développement international des marques de mode françaises.

A l'occasion de tous ces entretiens, nous avons questionné les différents acteurs sur les données quantitatives inhérentes au développement international (chiffre d'affaires annuel, niveaux d'investissement, indicateurs de réussite, montant des commissions, dimensionnement des services internationaux...) pour partager des ratios clés et nourrir nos réflexions et modélisations.



Profils des marques interrogées



Les dirigeants *partenaires* et experts interrogés

Les auteurs remercient tous les dirigeants, partenaires et experts qui ont accepté d'échanger sur leur vision de la dynamique internationale des marques de mode et ont apporté sur le sujet un éclairage riche et précis sur les enjeux actuels.

L'ensemble de ces entretiens ont été réalisés entre février et juillet 2023.

American Vintage, Pauline Crémieux Armor Lux, Marco Petrucci Ba&sh, Pierre-Arnaud Grenade BPI France, Malik Adouani CD Network, Christophe Desmaison Cochard Consulting (conseil en développement),

Charlène Cochard

Children Worldwide Fashion (CWF), Pascale Dechatre Danube Fashion Office International (DFO), Meimei Ding

Diatly, Martin Gentil DMN, Pascal Yefet

Experienced Capital Partners, Elie Kouby

Faguo, Olivier Caron Farfetch, Alexis Bonhomme Fusalp, Alexandre Fauvet

Ganni, Andrea Baldo

Groupe HLD, Salomé Perruchon Groupe Mirabaud, Laëtitia Zemiro

Hartford, Yann Chareton

International Association of Department Stores (IADS),

Selvane Mohandas du Ménil

IKKS, Ludovic Manzon

Musier Paris, Dorothée Rubinski, Axelle Aimé

L'Exception, Régis Pennel

Maison Kitsuné, Raphaël Grand

Maison Labiche, Maxime Vogel

Maison Montagut, David-Alexandre Detilleux Mât de Misaine, Simone Meyer, Frédéric Chaigneau Nelly Rodi, Pierre-François Le Louët

Oakwood, Elisabeth Hanser

Olow, Mathieu Sorosina

Passaro, Steven Passaro

Pyrenex, Thomas Boussuge

ReCreate, Jean-François Nicolaï

Rouje, Marie Nguyen, Jérôme Basselier

SRL Dev (conseil en développement), Sonia Rastogi-Lanter

Talk Studio, Jérôme Tordjmann

The V Factory, Sonia Szczerbinski

Undiz, Isolde Andouard

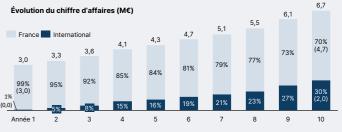
Vicomte A, Pierre-Louis Le Faou, Danny Lim Yoox Net-a-Porter (YNAP), Andrea Selvi

Les contenus clés de l'étude en un clin d'œil



Une boussole pour guider votre réflexion et faire votre auto-diagnostic

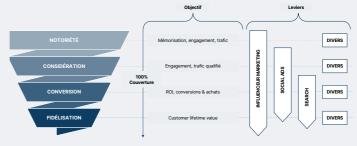
Des illustrations de développements internationaux réussis



Des modélisations économiques pour construire votre business model international



Des zooms sur les premiers pas à l'international



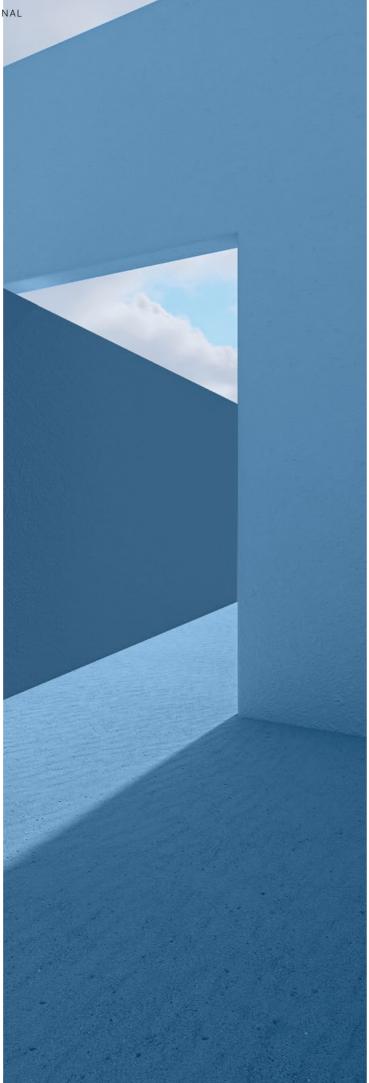
Des fiches thématiques



La *boussole* internationale de la mode

8 paramètres pour poser l'équation gagnante propre à sa marque de mode :

- son concept,
- son offre,
- la cible client à activer & communication
- les zones géographiques où elle s'exprime,
- la culture de l'entreprise,
- son modèle économique,
- son modèle opérationnel,
- son modèle commercial

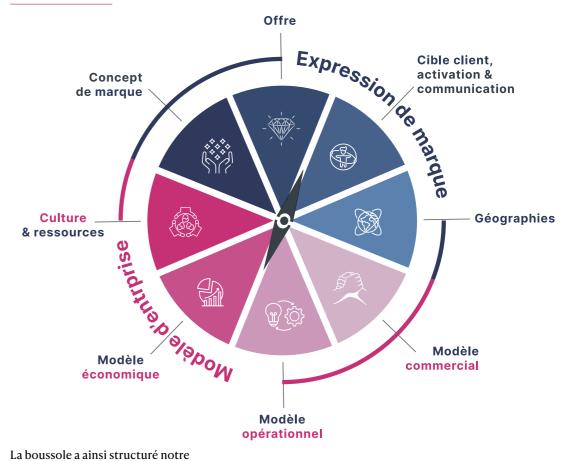


Convaincu que la voie de croissance d'une marque passe par son développement international, le dirigeant fait face à un triple défi:

- définir les voies stratégiques et opérationnelles,
- mobiliser l'entreprise autour de ses choix pour leur mise en œuvre,
- et s'aligner avec ses actionnaires sur l'enjeu de création de valeur, le rythme et les besoins de financement.

Il doit pour cela s'appuyer sur une réflexion complète (ambition, moyens, timing) couvrant l'ensemble des paramètres d'un développement international pérenne et rentable. Nous voulons donner à ce dirigeant convaincu, un moyen d'évaluer la maturité de son entreprise et de construire sa feuille de route : la boussole internationale de la mode.

Elle permet de se questionner sur le concept de la marque de mode, son offre, la cible client à activer, les zones géographiques où elle s'exprime, la culture de l'entreprise, ses modèles économique, opérationnel et commercial – soit 8 paramètres à prendre en compte pour poser l'équation gagnante propre à la marque.



enquête auprès des dirigeants et experts du secteur et apporté un premier enseignement, partagé par tous : les marques gagnantes à l'international ont en commun d'avoir adressé et activé les 8 paramètres de la boussole avec des réponses singulières pour chacune.

A travers la lecture de ce rapport, nous vous invitons à :

- #1 Prendre connaissance dans le détail des paramètres de la boussole
- #2 Vous imprégner des enseignements issus des entretiens
- **#3** Vous inspirer via les illustrations de réponses apportées par les marques sur chaque paramètre
- **#4** Évaluer votre niveau de maturité en vous positionnant entre 1 (sujet à adresser) et 5 (sujet maîtrisé) sur un ensemble de questions pour chaque paramètre
- #5 Trouver, sur certains paramètres, des points d'appui opérationnels, pour concrétiser vos réflexions

À la fin de l'exercice, vous aurez en votre possession une somme d'enseignements, de bonnes pratiques et de cas concrets mais surtout une cartographie des sujets à travailler pour construire votre stratégie internationale.

5 questions pour approfondir votre réflexion

Chaque paramètre de la Boussole Internationale de la Mode s'accompagne de

5 questions pour vous permettre d'approfondir votre réflexion sur votre niveau de maturité et votre feuille de route internationale.

Vous trouverez ci-dessous l'ensemble de ces questions qui sont également reprises au sein de chaque focus sur les enseignements et les illustrations des différents paramètres dans la suite de l'étude.



Culture et ressources

État d'esprit international

- 1. Quelle culture internationale au sein de l'entreprise (collective et individuelle)?
- 2. Quelle incarnation du développement international par les dirigeants et le top management?
- 3. Quel niveau d'acceptation du risque et du droit à l'erreur?

Ressources dédiées

- **4.** Quelles compétences et expériences internationales au sein des équipes?
- 5. Quelle connaissance des marchés cibles?



Concept de marque

Singularité du concept

- 1. Quel attrait de mon concept de marque sur les marchés cibles?
- 2. Comment différencier le concept au regard de ces attentes locales?
- 3. Comment créer de la différenciation sur le long terme face aux marques déjà en place?

Expression de la marque

- 4. Quelle adaptation de la communication autour de la marque?
- 5. Quelle incarnation (ex.: égéries) de la marque en fonction des marchés?



Singularité stylistique

1. Quelle adaptation stylistique pour les marchés internationaux?

Structure de collection

2. Quelle modification de la structure d'offre?

Calendrier commercial

3. Comment intégrer les agendas commerciaux des marchés dans son processus de développement?

Assortiment global/local

4. Quel choix d'assortiment en fonction du marché cible?

Pricing et mark-up

5. Quel positionnement prix adopter sur les différents marchés?



Cible client, activation & communication

Cible client par marché

- 1. Qui sont les clients de la marque sur les marchés cibles?
- 2. Quelles sont leurs habitudes de consommation et leurs attentes?

Plan marketing local

- 3. Quel est le niveau de notoriété de la marque sur les marchés cibles?
- 4. Quelles sont les bonnes pratiques marketing et communication sur les marchés cibles?

Moyens d'activation

5. Quels sont les points de contact à mobiliser pour toucher les clients?



Géographies

Ciblage géographique

- 1. Comment choisir les zones à adresser?
- 2. Quelles sont les forces en présence sur les marchés cibles?
- 3. Quelles réussites pour des marques
- « similaires » sur le marché?

Choix régions, pays, villes

4. Quelle maille géographique choisir pour s'implanter (régions, pays, key cities)?

Rythme de déploiement

5. Comment organiser et prioriser le déploiement dans le temps?



Modèle commercial

Choix du mix canal

- 1. Quels modèles de distribution pour
- se développer?
- 2. Quelle(s) évolution(s) du mix canal à court/ moyen/long terme?

Partenaires locaux

- 3. Comment trouver et activer les contacts des partenaires locaux?
- 4. Quels sont les paramètres à intégrer pour s'engager avec un partenaire?

Modèle économique

5. Quel modèle économique pour pénétrer un marché (en direct, filiale, partenaires, JV) et quelle évolution?



Modèle opérationnel

Organisation

1. Quelle articulation des équipes entre corporate et local?

Développement & Production

2. Quel impact de l'international sur le modèle de développement et de production?

Schéma logistique

3. Quels besoins d'adaptation des stocks et des flux logistiques?

Marketing

4. Quels besoins d'investissement marketing en fonction des marchés?

Juridique

5. Quelles sont les contraintes juridiques sur les marchés cibles?



Modèle économique

Suivi des indicateurs

1. Quels sont les indicateurs à suivre à l'international?

Business plan

- 2. Quelle(s) ambition(s) et quels indicateurs de réussite sur le développement international?
- 3. Quel horizon temporel associer au développement international?

Financement

- **4.** Quel plan et quelles solutions de financement?
- 5. Quel niveau d'investissement et sur quels postes?

L'ensemble des paramètres de la boussole internationale de la mode doivent intégrer *les enjeux* de responsabilité de l'entreprise.

L'international, est-ce bien *responsable*?

l'entreprise. Développement international et responsabilité se conjuguent et s'inscrivent dans l'ensemble des réflexions stratégiques et transformantes de l'entreprise.

D'une part, la RSE est un point d'appui du développement international et ouvre de nouvelles opportunités car certaines zones y sont très sensibles, en raison d'appétences et d'attentes enracinées dans les cultures locales, depuis plusieurs années. Difficile aujourd'hui de s'implanter sur les marchés nord-européens sans promouvoir des principes de durabilité, d'éthique et de responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

La dynamique internationale ne s'oppose pas à la D'autre part, le développement international permet notion de responsabilité et aux engagements pris par d'accélérer la transformation de l'entreprise vers une mode plus durable. Par la confrontation à d'autres attentes et d'autres manières de consommer et de produire, l'international rend tangible l'impératif de changement et apporte des éléments de réponse sur les voies de transformation nécessaires.

Le développement international est un paramètre clé de l'évolution des engagements RSE: bilan carbone, traçaainsi que de cadres réglementaires stricts instaurés bilité obligatoire pour certains pays... Le financement du développement international et le financement de la RSE



Des premiers enseignements communs

Chaque marque interrogée s'est prêtée à l'exercice de la — Le niveau de maturité des paramètres « Concept de Boussole. La diversité du panel nous a permis d'une part de grands enseignements:

- « Culture et ressources » et « Modèle économique » sont identifiés comme des paramètres incontournables pour réussir à l'international avec un niveau d'importance supérieur à 80% (84%) mais constituent les points les plus complexes à adresser, avec un niveau d'accessibilité à 34% en moyenne.
- « Offre » et « Modèle opérationnel » sont souvent considérés comme des paramètres d'une importance moindre (35%), du fait notamment que ces adaptations viennent la plupart du temps dans un second temps pour les marques interrogées.
- Les dirigeants du panel estiment avoir une maturité élevée, à 80%, sur leur connaissance des marchés à cibler pour leur marque (« Géographies ») même si l'accès à l'information représente pour certains une difficulté, notamment pour les modèles wholesale.

- marque » et « Cible client, activation & communication », confirmer sa pertinence mais surtout de dégager quelques relativement faible (42% en moyenne), ainsi que le niveau d'accessibilité (48%) nous montrent qu'il s'agit d'un axe de travail sur le long terme, y compris pour des marques bien établies à l'international.
 - Enfin, les marques interrogées accordent une importance significative au paramètre « Modèle commercial » (84%) tout en estimant avoir un bon niveau de maturité dans leur capacité à identifier les bons partenaires à l'international (55%).



Baromètre des marques interviewées



Moyenne des évaluations réalisées par les dirigeants des marques interviewées sur :

- le niveau d'importance du paramètre pour le développement international
- le niveau de maturité de leur marque sur le paramètre
- le niveau d'accessibilité des actions à mettre en œuvre pour gagner en maîtrise

Inspiration

Trois belles histoires de développement international

Pour vous inspirer, avant de rentrer dans le détail des enseignements et illustrations de chacun des paramètres de la boussole internationale de la mode, nous vous proposons trois belles histoires de réussite :

Pyrenex: un modèle principalement wholesale qui s'est repositionné pour attaquer l'international.

ba&sh: un modèle gagnant de **retail** en France avant de lancer un modèle omnicanal et international

Musier Paris: une *DNVB* née des réseaux sociaux qui a su se diversifier pour se développer en France et dans le monde.



un modèle principalement wholesale qui s'est repositionné pour attaquer l'international

Les étapes du développement international

L'histoire de la marque Pyrenex commence en 1859, lorsque Abel Crabos se lance dans la commercialisation de plumes d'oie et de canard dans les Landes. L'entreprise poursuit son développement au XXème siècle et diversifie son activité d'abord sur la literie dans les années 1960 puis sur le prêt à porter sportswear au milieu des années 1970.

Étape 1 - Relance du PAP Lifestyle : 2010

Au début des années 2010, après deux décennies délicates sur le prêt-à-porter, la marque Pyrenex revient sur le devant de la scène en pivotant vers la mode urbaine. Pyrenex ouvre notamment un pop-up à Paris, dans le Marais, sur le lieu de passage de la clientèle internationale, pour mettre en valeur sa collection dans un univers qui lui est propre. Cette expérience est répétée plusieurs années de suite avant que la boutique ne soit définitivement installée. Forte de cette nouvelle dynamique, la marque se lance également à l'international.

Étape 2 - Salons et développement international : 2015-2018

À partir de 2015, la marque Pyrenex, historiquement orientée wholesale, gagne en visibilité auprès d'acheteurs internationaux, d'abord européens puis nord-américains et japonais, via les showrooms et les salons internationaux (Pitti Uomo, Coterie, Liberty Fairs).

Dans un premier temps, la gestion des clients internationaux se fait en direct, avant d'évoluer sous la forme de partenariats avec des agents ou des distributeurs locaux. Pour soutenir son développement, la marque entretient une relation de proximité avec ses partenaires internationaux qu'elle rencontre régulièrement en France ou directement sur place (deux à trois fois par an), ce qui lui permet aussi d'observer les évolutions des marchés (ex.: typologie des revendeurs).

Étape 3 - Expansion en Asie : à partir de 2019

Depuis 2019, Pyrenex poursuit son développement au Japon et, en parallèle, se déploie en Corée du Sud où la marque espère s'installer dans les deux à trois ans. Pour ce faire, la marque souhaite travailler son omnicanalité en s'appuyant sur le savoir-faire d'un partenaire local.

Au-delà de la Corée, l'ambition de Pyrenex est d'hybrider davantage son modèle dans les années à venir en particulier sur le retail via des pop-ups à l'international. La marque s'appuie aussi sur des collaborations pour amplifier son développement international.

Aujourd'hui, 80% des ventes de Pyrenex sont réalisées à l'export (vs 10% dans les années 1970) via une présence significative dans une dizaine de pays.

« On ne peut pas avoir un positionnement prix spécifique au Japon et un autre en Corée ou aux États-Unis »

Les points d'appui de la marque

- Un savoir-faire unique qui crée de la désirabilité à l'étranger notamment en Asie où les clients sont à la recherche d'un produit qualitatif et de niche.
- —Une boutique à Paris qui permet de gagner en visibilité et de comprendre la clientèle internationale et facilite le développement international (ex.: le partenaire japonais connaissait la marque via la boutique).
- Une prise en charge du marketing par les partenaires locaux qui connaissent les forces de la marque et disposent du réseau sur place pour la faire résonner auprès du bon public.
- Une capacité organisationnelle et opérationnelle à s'adapter aux exigences d'un marché avec par exemple le lancement d'un programme spécifique pour le Japon.

Les défis relevés

- L'ajustement des produits (qualité, silhouette, coupe...) pour répondre aux exigences du marché japonais qui amène jusqu'à revoir les manières de travailler des fournisseurs.
- L'adaptation du processus de développement de l'offre pour se rapprocher des échéances fixées par le calendrier commercial du wholesale américain et les contrôles qualité particulièrement longs au Japon.
- La protection de la marque sur les marchés étrangers et la veille juridique nécessaire pour éviter tout litige sur la dénomination des produits.
- Le travail du positionnement prix notamment aux États-Unis avec l'impact des droits de douane et du taux de change.

ba&sh un modèle gagnant de retail en France avant de lancer un modèle omnicanal et international

Les étapes du développement international

Créée en 2003 par une équipe d'entrepreneurs incarnée par Barbara Boccara et Sharon Krief, amies depuis le lycée et soutenues par Dan Arrouas, ba&sh offre à ses clientes un style « feel good » à la parisienne notamment à travers des robes devenues iconiques.

« L'international est aujourd'hui notre priorité : solidement implantés en Europe, nous pouvons maintenant traverser les océans.» - Mai 2018

Étape 1 - Maîtriser le modèle retail en France : 2004 à 2015

Les dix premières années de la marque sont centrées sur l'hexagone avec l'ouverture très tôt d'une première boutique parisienne en 2004. Par la suite, ba&sh s'implante progressivement en France à un rythme soutenu (ouverture d'une boutique à Marseille en 2007) pour atteindre les 60 points de vente en 2015. Cette première étape fait de ba&sh une marque française désirable adossée à un modèle retail.

Étape 2 - Tester les marchés et accélérer : 2015 à 2018

En 2015, ba&sh connaît un premier LBO avec le fonds d'investissement L Catterton. Cette entrée au capital permet de recruter un nouveau CEO, Pierre-Arnaud Grenade, et au-delà de l'enveloppe générée par l'activité en France d'augmenter le financement du plan international. Cette aventure démarre par le recrutement de profils expérimentés sur ces sujets et un travail de l'omnicanalité. La présence dans les salons de mode internationaux permet d'utiliser le wholesale pour limiter les risques et tester les marchés. Ensuite, ba&sh accélère son implantation en capitalisant sur son modèle cœur du retail. En parallèle, le levier online est également activé afin de

toucher l'ensemble des clients sur les marchés ciblés. La marque focalise ses efforts sur quelques villes européennes stratégiques dès 2016 (Anvers, Londres, Berlin, Madrid...) ainsi qu'aux États-Unis et en Asie à partir de 2017. Cet apprentissage du retail hors France s'appuie sur deux facteurs de réussite : le choix de l'emplacement de la boutique et la volonté d'être rentable au niveau de la marge

sur coûts directs dès le premier jour. Ba&sh peut ainsi nourrir son ambition de marque globale avec des présences significatives à travers le monde.

Étape 3 - Densifier le réseau à l'échelle internationale : à partir de 2020

Forte d'un modèle éprouvé sur les marchés américains et asiatiques, ba&sh entre à présent dans une phase de densification de son réseau. Un deuxième LBO par le fonds d'investissement HLD vient appuyer cette nouvelle phase qui doit permettre une implantation dans les villes mondiales de rang 2.

Aujourd'hui, la marque compte 330 boutiques et corners dans le monde et réalise 60% de son chiffre d'affaires à l'international.

Les points d'appui de la marque

- Un concept de marque fort centré autour de la boutique ba&sh, de la relation client et des services.
- Une offre internationale et adaptée aux différents marchés via des capsules et des colla-
- —Une intégration très tôt de l'international dans la stratégie de l'entreprise. Des équipes très rapidement sur place avec une forte autonomie pour être « les fondateurs de ba&sh sur les marchés ».
- Une omnicanalité synergétique avec un wholesale « tactique » pour tester les marchés, un retail « cœur » pour accélérer et un canal online pour adresser l'ensemble des cibles.

Les défis relevés

- La sécurisation en France du modèle économique (financement et pilotage) et des ratios clés (nombre de boutiques, taille, emplacement, CA par m2, EBITDA par m2...) avant de penser à l'international.
- L'adaptation de l'organisation et des opérations pour passer d'un fonctionnement concentré sur la France à un modèle international: transformation de la culture de l'entreprise, intégration de nouvelles compétences, complexification des processus opérationnels...

MUSIER une DNVB née des réseaux sociaux qui a su se diversifier pour se développer en France et dans le monde

Les étapes du développement international

Musier Paris est une marque née en 2018 dans l'esprit de l'influenceuse Anne-Laure Mais, alias Adenorah sur Instagram où elle rassemble près de 700 000 abonnés. La création de Musier Paris a eu lieu avec le soutien de Dorothée Rubinski et Axelle Aimé. Fondatrices d'It Collection, elles s'associent à des influenceuses et les accompagnent dans la création et le développement de leur propre marque.

Étape 1 - Marque online et internationale dès les premières années: 2018-2019

Née des réseaux sociaux en 2018, et plus particulièrement d'Instagram, Musier Paris se lance avec un e-shop en propre, accessible à l'international dès le début. Pensée pour être vendue sur le web, Musier Paris séduit hors de ses frontières puisque près de trois quarts des commandes proviennent de l'étranger, notamment des États-Unis et du Royaume-Uni. La marque gagne également en visibilité à l'international toujours via le canal online, en étant distribuée dès 2019 et 2020 sur Luisaviaroma, Revolve et Asos.

Étape 2 - Hybridation vers le wholesale tout en contrôlant l'image de marque: 2021-2022

À partir de 2021, Musier Paris fait évoluer son modèle de distribution avec l'ouverture de corners en concession d'abord dans les grands magasins français (Galeries Lafayette, Printemps, Le Bon Marché).

Portée par la clientèle britannique, Musier Paris noue ensuite des partenariats avec des grands magasins locaux, Selfridges et Fenwick, pour y être distribuée. Aux Etats-Unis, Musier Paris s'associe à un bureau de presse

local qui attire l'oeil de détaillants multimarques et des grands magasins locaux. Sur chacun des marchés, Musier Paris se développe avec une ligne directrice : privilégier le contrôle de l'image.

Étape 3 – 3 – Développement en Asie : à partir de 2023

Plus récemment, Musier Paris vise l'Asie. Pour se faire connaître en Chine, là où leur notoriété est plus limitée. les dirigeantes ont choisi de solliciter un agent local dont le rôle est double : s'occuper de la communication et gérer la distribution de la marque.

Enfin, après le digital et le wholesale, la marque souhaite se tourner vers le retail et l'ouverture de pop-ups, d'abord à Paris puis, dans un futur proche, au Royaume-Uni et aux États-Unis.

Aujourd'hui, l'international représente 70% des ventes de Musier Paris, majoritairement via le e-commerce (60%) et en wholesale dans une quinzaine de pays.

« Vous pouvez avoir un très bel écho international grâce aux communautés qui se créent »

Les points d'appui de la marque

- —Une communauté forte en France autour de l'influenceuse et une capacité à créer des communautés à l'international autour d'icônes séduites par la marque.
- —Un e-shop orienté dès les débuts vers l'international qui permet de cibler les marchés où la marque suscite de l'intérêt.
- —Une production engagée, responsable et majoritairement française qui répond à des attentes générationnelles et internationales de la clientèle.

Les défis relevés

- —Se faire connaître auprès des clients et acheteurs internationaux en communiquant sur les marchés via leurs médias propres.
- —Garder le contrôle de l'image de la marque chez les revendeurs des différents marchés internationaux.
- Passer d'un modèle exclusivement en ligne à un mix canal entre e-commerce, wholesale et pop-ups retail.





Comment se situent les trois marques à l'aune de la Boussole Internationale de la Mode?





80%

























Cible client, activation &

communication











Modèle commercial















Modèle économique





ba&sh



Géographies

(100%)











(80%)



80%

Concept de marque







Offre

Modèle opérationnel

80%







Cible client,

activation &













(80%)















- Offre





Cible client, activation & communication

















économique

Modèle





Synthèse des entretiens

Enseignements & illustrations de chaque paramètre de la Boussole Internationale de la Mode

- 1. Culture et Ressources
- 2. Concept de marque
- 3. Offre
- 4. Cible client, activation
- & communication
- 5. Géographies
- 6. Modèle commercial
- 7. Modèle opérationnel
- 8. Modèle économique



Culture et Ressources

Enseignements

L'international : incarné par la tête, chevillé au corps

Aux yeux de 100% des dirigeants interrogés, s'attaquer au défi de l'international demande avant tout un état d'esprit qui permet à l'ensemble de l'entreprise de se mettre en mouvement. Le facteur humain constitue ainsi le « premier investissement du développement international ».

Les réussites à l'international démontrent l'importance du rôle du dirigeant pour incarner cet état d'esprit auprès des collaborateurs et de l'ensemble de l'écosystème (actionnaires, fournisseurs, créanciers, partenaires inter-

Selon 70% des dirigeants, le « mindset » international des équipes apparaît trop souvent déficitaire au sein des marques françaises.

La priorité pour tous est de le développer pour en faire un point d'appui essentiel à la mise en œuvre : recrutement de profils hyprides, voyages immersifs, a minima apprentissage de l'anglais...

L'international : un voyage haut en valeur

Les dirigeants interviewés mettent en avant trois ingrédients essentiels pour s'attaquer au défi de l'international:

1- Faire preuve de curiosité et d'ouverture pour découvrir avec envie de nouvelles cultures et manières de penser, de communiquer et de travailler.

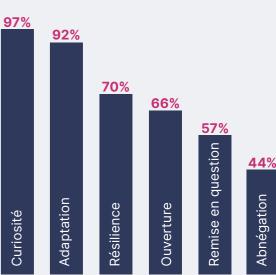
Exemple: Fusalp a fait évoluer sa politique de recrutement pour s'internationaliser et compte aujourd'hui dans ses équipes plus de vingt-cinq nationalités différentes.

2- Faire preuve d'adaptation et de remise en question sur ses méthodes et ses modes de fonctionnement, voire ses comportements, pour les adapter aux contraintes et aux habitudes des marchés ciblés et savoir tirer profit des aléas.

Exemple: un dirigeant expliquait qu'au-delà des salons internationaux, des rencontres régulières avec les partenaires internationaux permettent de construire une relation de confiance et d'installer progressivement dans l'entreprise un état d'esprit global tourné vers l'export.

Les ingrédients essentiels pour réussir

à l'international



À la question « Selon vous, quelles sont les valeurs indispensables pour un développement international réussi?», 97% des marques mentionnent la curiosité

La voix des dirigeants

« Le premier investissement à l'international, c'est les hommes. »

« Il faut sortir de l'état d'esprit franco-français: l'herbe est plus verte ailleurs.»

34 ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT DES MARQUES DE MODE À L'INTERNATIONAL ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT DES MARQUES DE MODE À L'INTERNATIONAL 35



3- Faire preuve d'abnégation et de résilience pour être prêt à rebondir après un échec, ne pas se désengager à la première difficulté et accepter de travailler sur le temps long.

Exemple: Pour Mât de Misaine, se lancer au Japon a nécessité beaucoup de patience. Les faibles volumes de vente au lancement auraient pu décourager la marque mais, consciente des temps longs d'observation des acheteurs locaux (jusqu'à 4 à 5 saisons), elle a su attendre et en récolte aujourd'hui les bénéfices.

Ces trois ingrédients nécessitent un investissement personnel important. En effet, le dirigeant doit voyager pour rencontrer des partenaires et des clients, établir des relations de confiance et visiter des espaces retail. L'objectif est de comprendre le marché cible en observant, écoutant et s'imprégnant de son environnement.

En moyenne, le dirigeant consacre 30% de son temps au développement international, en soutien aux équipes dédiées, ce qui exige une bonne capacité de délégation sur les autres champs.

L'international : *un itinéraire tout tracé pour mieux bifurquer*

L'international doit faire partie intégrante de la réflexion stratégique à 3-5 ans, et ce le plus tôt possible dans l'histoire de la marque, afin de capitaliser sur ses actifs et d'identifier les carences à renforcer pour répondre aux caractéristiques de nouveaux marchés.

Pour anticiper les défis stratégiques, il est essentiel d'analyser différents scénarios avec des hypothèses de financement en fonction des marchés, des rythmes et des modèles. De ce fait, l'appui du directeur financier aux équipes de développement est fondamental. L'objectif est de positionner la marque de manière proactive, dans une posture d'anticipation. Cela implique d'accroître la capacité à prendre des risques et à saisir des opportunités du terrain, même si elles divergent parfois de la feuille de route établie.

Vision et feuille de route constituent un cap à communiquer à la fois aux actionnaires et aux équipes. Ce cap doit orienter les actions tout en s'adaptant quotidiennement aux circonstances, aux imprévus et aux opportunités. Il est essentiel de faire preuve d'agilité pour garder une réactivité constante.

Exemple: Une marque prévoyait un développement en Europe puis en Corée du Sud, mais le succès aux États-Unis via son e-shop l'a poussée à réallouer ses investissements sur ce marché en déviant de son projet initial.

La voix des dirigeants

« On a donné carte blanche au directeur commercial pour gérer le budget alloué à l'international, en me permettant de prendre des risques. »

« L'international, ce n'est pas que de la stratégie ou des opportunités : c'est un état d'esprit qu'il faut insuffler à ses équipes au quotidien. »

« L'export n'existe pas, il faut devenir local. »

- « Un bon déplacement, c'est un mois minimum sur place, et il peut être nécessaire d'en faire deux ou trois sur une année. »
- « Au regard de mon modèle historique basé sur le retail, je ne vais pas aller en Chine pour faire du wholesale. »
- « Le hasard ne favorise que les esprits préparés : c'est le rôle du dirigeant d'anticiper toutes les possibilités. »
 - « L'international c'est la vitesse : si on y va, il faut y aller à fond. »

« À l'international, la rentabilité immédiate n'existe pas. Il faut persévérer et se donner les moyens de ses ambitions, quitte à perdre un peu d'argent au début. »





66 C'est *l'histoire* d'une marque...

... fondamentalement française

Fondée en 1952 par Georges Ribola et René Veyrat à Annecy, où se trouve encore son siège 70 ans plus tard, Fusalp incarne l'expertise et le savoir-faire à la française.

Spécialiste des vêtements d'hiver, notamment de vêtements techniques pour le ski, la marque habillait historiquement les sportifs de haut niveau avec son « Fuseau des Alpes ».

... devenue internationale

En 2014, les repreneurs de Fusalp et le nouveau PDG, Alexandre Fauvet, donnent une nouvelle impulsion à la marque, à travers :

- d'abord, un renouveau du positionnement avec une orientation vers le prêt-à-porter haut de gamme et la mode « technique », pour ne plus habiller seulement les skieurs;
- ensuite, un changement de vision avec l'ambition de développer Fusalp hors de la région Auvergne-Rhône-Alpes et surtout, à l'international, en s'appuyant sur son expertise dans le retail pour ouvrir des pop-ups et des boutiques.

« Quand je vais en Chine, si la négociation n'est pas terminée le vendredi soir, je reste le week-end pour la conclure : c'est une marque de respect. »

La *transformation culturelle* chez Fusalp

En 2014, lors de la reprise, Alexandre Fauvet orchestre une vaste transformation culturelle vers l'international au sein de l'entreprise, qui comptait alors 30 salariés dont peu maîtrisaient l'anglais.

Convaincu que l'avenir de Fusalp devait s'écrire (aussi) hors de France, il a adapté la politique de recrutement et s'est entouré de nombreux profils internationaux. Il lui a fallu faire accepter le besoin de renouveau de Fusalp et remettre en question une vision tournée vers la France sans rompre avec l'ADN singulier de la marque.

C'est aussi cette vision de l'international comme une évidence qui a permis à Fusalp de s'étendre sur plusieurs continents. Pour Alexandre Fauvet, il est crucial de s'adapter au fonctionnement de chaque marché pour y réussir sans pour autant galvauder son identité. Et tirer parti des erreurs pour se forger une expérience.

En 2023, Fusalp c'est:

- Une présence dans 25 pays différents et 8 filiales ouvertes
- Un chiffre d'affaires multiplié par plus de 8 qui dépasse les 50 millions d'euros sur l'exercice 2022-2023
- La moitié du CA réalisée à l'international

« Chez Fusalp, il était impensable d'amorce un tel virage sans s'internationaliser en interne, en matière d'état d'esprit comme de compétences et d'expériences humaines.»



Et vous, où en <u>êtes-vous</u>?

État d'esprit international

- 1. Quelle culture internationale au sein de l'entreprise (collective et individuelle) ?
- 2. Quelle incarnation du développement international par les dirigeants et le top management?
- 3. Quel niveau d'acceptation du risque et du droit à l'erreur?

Ressources dédiées

- 4. Quelles compétences et expériences internationales au sein des équipes ?
- 5. Quelle connaissance des marchés cibles?



Sujet à adresser Sujet en cours Sujet maîtrisé

Mes notes

Mes notes



Concept de marque

Enseignements

Ne vendez pas un produit, racontez une histoire

Aujourd'hui, les interactions durables des clients avec une marque vont au-delà du produit physique. Les marques fidélisent leur clientèle en lui offrant un univers distinctif qui transforme une relation transactionnelle en une expérience immersive.

Cet univers doit englober tous les aspects de la marque, des valeurs au style en passant par les choix de conception, de communication et d'expérience client. Développer un concept de marque, c'est donc proposer à ses clients une expérience autour d'évènements, de collaborations, de contenus inspirants, de partenariats...

Ainsi, les marques cherchent à créer une histoire captivante pour susciter l'identification et l'attachement émotionnel de leurs clients. L'enjeu pour est multiple : développer de la désirabilité, fidéliser leurs clients sur le long terme et se différencier de la concurrence, en mettant en avant leur caractère unique et incontournable.

Pour les entreprises interrogées, c'est une opportunité de renforcer la singularité de leur concept et de « faire des choix », tout en répondant aux besoins du marché natif. Uniqlo en est un excellent exemple. C'est d'ailleurs grâce à son histoire et l'univers qu'elle incarne qu'une marque peut susciter l'intérêt de partenaires sur des nouveaux marchés.

Toutefois, il est crucial de ne pas céder à toutes les sollicitations qui peuvent se présenter. En effet, certaines propositions peuvent ne pas être alignées avec le positionnement du partenaire ou de la concurrence sur le segment.

De plus, le concept peut ne pas être adapté, ou l'entreprise peut estimer que le marché en question n'a pas encore les conditions requises pour s'y lancer.

Les différentes étapes de l'expression du concept de marque

CONVAINCRE: INTERPELLER: SÉDUIRE: Raconter une •••• Présenter un Vendre histoire univers un produit

Connais-toi toi-même

Le développement international se construit alors sur l'ADN de la marque et ses éléments de différenciation sur le marché français, en matière de produits et services mais aussi et surtout d'expérience client et de communication. Ces éléments sont particulièrement importants car les marchés les plus prisés comme l'Europe occidentale, les États-Unis ou l'Asie sont des marchés déjà matures et hyperconcurrentiels.

La différenciation du concept de marque est alors un facteur clé pour prendre des parts de marché aux acteurs locaux et internationaux déjà présents. Le dirigeant doit évaluer attentivement les forces et les atouts de son entreprise sur lesquels capitaliser pour se démarquer face à la concurrence.

Toutefois, il ne faut pas s'attendre à ce qu'une copie parfaite de la marque réussisse à l'étranger. En effet, peu de réussites à l'international résultent de la reproduction identique du modèle domestique. L'atout « France » (Lifestyle, créativité, activités iconiques, Made In) est clé mais il n'est pas le seul. Certaines marques excellent aussi dans l'adaptation aux besoins locaux (fit, style de produits, prix) et aux grands temps forts de consommation (Capsules dressy pour les US, le 11.11 en Chine...).

Exemple : en Chine, Maison Kitsuné développe des capsules spécifiques dédiées aux grands événements annuels comme le Nouvel An.

Faire comme en France... mais différemment

Pour se démarquer sur le marché ciblé, il est essentiel de mettre en perspective les éléments de différenciation. Cela implique d'effectuer des benchmarks approfondis pour suivre et comprendre comment d'autres marques, y compris les concurrents internationaux, se développent. De plus, il est important d'analyser les échecs et leurs causes, car ces expériences fournissent des enseignements précieux. La réglementation peut également influencer les possibilités d'une marque à s'exprimer comme elle le fait sur son marché domestique.

La structure du marché, notamment en wholesale, est un indicateur déterminant pour anticiper la marge de manœuvre disponible afin de faire entendre sa voix dans la relation partenariale. La Corée ou le Japon, où la majorité du marché est détenue par quelques groupes importants (respectivement, Shinsegae, Hyundai, Lotte et Sojitz, Takashimaya, Isetan), sont des marchés où réussir à exprimer son univers de marque implique une articulation très étroite avec ces acteurs pour sécuriser sa singularité et ses partis pris.

Étude des réseaux sociaux, retail tours, enquêtes client en ligne et sur le terrain sont des outils précieux d'analyse. La marque sera alors en mesure d'identifier ses besoins d'adaptation tout en conservant une cohérence globale.

La voix des dirigeants

« Notre concept est tourné autour de la boutique et dit à nos clientes : "Je t'accueille chez moi". »

« Partout dans le monde, nous vendons le même univers : le style scandinave, construit avec une mode durable.»

« Il faut garder la main sur la manière dont est racontée l'histoire, comment la marque est exprimée. »

« Le dirigeant doit avoir la lucidité de se poser la question : "Mon style, est-il international?"»

« C'est presque paradoxal mais nous orientons notre communication au Japon beaucoup plus sur le Made-in-France que nous ne le faisons en France.»

« L'important, c'est d'apporter quelque chose qui n'est pas encore là-bas. »

« Ton concept n'est pas toujours réplicable : le sustainable, ça n'intéresse pas en Chine. »

« Au Moyen-Orient, le Ramadan est une période de forte consommation mais la communication doit être adaptée.»

« Avec les grands magasins, ça coûte cher si l'on veut un espace que l'on peut brander. »



Regards croisés: 4 marques qui ont renforcé la singularité de leur concept pour réussir leur développement international

MAISON KITSUNÉ

Fondée en 2002 à Paris par Gildas Loaëc et Masaya Marque fondée au Danemark en 2000 par Frans Truelsen, Kuroki, **Kitsuné** est née de leur envie de créer une marque lifestyle qui ne se limite pas au seul métier de vendre des vêtements.

Passionnés par la musique et la mode, ils créent d'abord le label Kitsuné Musique puis Maison Kitsuné dans le prêt-à-porter. Dans leur esprit, les deux sont complémentaires. C'est lors de soirées en 2005 qu'ils présentent leur première collection de vêtements, le tout en musique avec les artistes signés par le label.

En 2013, la marque amplifie sa diversification en ouvrant son premier Café Kitsuné, qui diffuse la musique du label et offre un corner de vente des vêtements de la marque. L'esthétique minimaliste et épurée plaît à travers le monde et notamment en Asie, où la liberté créative de Maison Kitsuné se retrouve dans des collaborations avec des marques locales comme Sue Uemura et Blue Blue au Japon, ou Ader Error et Samsung en Corée du Sud.

Avec plus de 50 boutiques et près de 30 cafés dans le Ganni sait que ses clients sont également uniques, monde, Kitsuné dépasse le concept même de marque grâce la marque présente régulièrement les inspirations à ses activités complémentaires qui définissent son « Art provenant de ses Ganni Girls. de Vivre » : prêt-à-porter, musique et cafés.



La marque **Uniqlo** est née en 1984, lorsque Tadashi Yanai ouvre un « Unique Clothing Warehouse » à Hiroshima, 23ème point de vente japonais de la marque de son père. De ce nom, contracté, est né celui d'Uniqlo.

Inspiré par les marques phares du mass market occidental, GAP notamment, Tadashi Yanai œuvre à l'expansion du réseau de boutiques jusqu'à atteindre près de 300 à la fin des années 1990 et devenir leader au Japon. Son design fonctionnel et minimaliste associé à une qualité abordable ont imposé Uniqlo comme une référence en Asie.

Pour s'internationaliser, la marque a opéré une radicalisation de son concept:

- Investissements massifs sur l'innovation et la fonctionnalité au « best value for price »,
- Focalisation sur le style « épuré », rationalisation des collections en nombre de modèles avec une profondeur accrue,
- Ciblage de quelques capitales mondiale et ouverture des premiers flagships (États-Unis, Europe, Chine) avec un marketing d'ouverture très puissant.

GANNI

puis reprise en 2009 par Ditte et Nicolaj Reffstrup, Ganni est spécialisée dans le prêt-à-porter et les accessoires de mode féminins.

Avec son produit phare - les robes longues à imprimés comme étendard, Ganni a travaillé un concept empreint du mode de vie scandinave, avec des vêtements féminins confortables, colorés et, surtout, indémodables.

Pour faire vivre ses produits, Ganni a ouvert des boutiques expérientielles qui lui servent de vitrines, en Scandinavie d'abord puis en Europe, aux États-Unis et en Asie.

Dans le monde, Ganni s'appuie sur ses communautés locales de #GanniGirls, des femmes de tous âges et origines, égéries ou non, qui mettent en avant la marque sur les réseaux sociaux. Ces fans, qui suivent et promeuvent la marque, font de Ganni un concept unique. Et comme

Rapha a été créée en 2004 au Royaume-Uni dans le but de promouvoir et de célébrer le cyclisme, avec la vente de vêtements techniques. La marque se diversifie rapidement pour étendre son impact sur le monde du vélo, en publiant un magazine et en sponsorisant des équipes cyclistes.

En 2010, Rapha ouvre son premier Clubhouse, qui marque le début d'une aventure communautaire unique, forte aujourd'hui de 23 Clubhouses à travers le monde (Europe, États-Unis, Asie-Pacifique). Au sein de ces boutiques, qui font aussi office de « tiers-lieux », les passionnés peuvent se retrouver et boire un café. Les courses cyclistes y sont même retransmises en direct.

Cette communauté mondiale et locale se retrouve sous l'emblème du Rapha Cycling Club, qui organise des sorties et des événements tout en mettant en avant ses engagements sociaux et environnementaux.

Rapha a notamment lancé la Rapha Foundation dans le but d'encourager et de faciliter la pratique du vélo au sein des communautés sous-représentées dans le cyclisme.

Aujourd'hui, Uniqlo compte près de 2 400 boutiques

Et vous, où en êtes-vous?



Singularité du concept

- 1. Quel attrait de mon concept de marque sur les marchés cibles ?
- 2. Comment différencier le concept au regard de ces attentes locales ?
- 3. Comment créer de la différenciation sur le long terme face aux marques déjà en place?

Expression de la marque

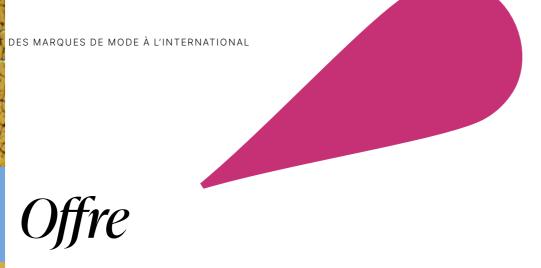
- 4. Quelle adaptation de la communication autour de la marque?
- 5. Quelle incarnation (ex: égéries) de la marque en fonction des marchés?



Sujet à adresser Sujet en cours Sujet maîtrisé

Mes notes





Enseignements

S'adapter, c'est mieux?

Marques, agents, partenaires de distribution, experts régionaux s'accordent sur un point : plus une offre est adaptée à un marché, plus elle rencontre de succès commercial. Mais encore faut-il pouvoir ou vouloir le faire.

Le premier enjeu est de réussir à adapter son offre tout en maintenant la cohérence de son identité de marque. Le deuxième est financier car développer et vendre une collection dédiée à un marché coûte cher, pour des productivités à la référence et des résultats souvent déceptifs ou dilutifs.

Le troisième enjeu est opérationnel car mettre en place une organisation capable de gérer une collection ou des références spécifiques génère de la complexité, un surcroît de charge pour les équipes design, développement, achats et production.

De ce fait, les équipes produit et merchandising ont besoin de **s'entourer** de bons interlocuteurs, capables d'interpréter la marque pour l'adapter aux codes locaux pour mieux cibler les besoins et évaluer leur réel potentiel (nouveaux produits ? adaptation de fit et de taillage ? adaptation du calendrier commercial...?).

76 % des marques interrogées préfèrent conserver une collection unique. D'une collection à l'autre, les équipes de création s'attachent alors à travailler la largeur de la gamme, la profondeur et les produits afin d'intégrer les attentes des différents marchés. L'évolution vers une offre plus globale bénéficie aussi au marché domestique et permet de toucher plus facilement des nouveaux marchés.

Exemple: à son lancement, DMN avait déjà construit une collection entière (50 à 60 modèles, 200 à 300 références) et a pu ainsi démarrer sur son marché domestique avec une offre complète et prête pour l'export.

S'adapter d'accord, mais par où commencer?

Selon la largeur de collection, le moyen le plus accessible pour adapter une collection est de différencier l'assortiment en fonction des zones géographiques.

— En fonction de la structure de collection, l'assortiment peut-être travaillé de différentes manières : au niveau du segment, des catégories, des thématiques, des matières... Une autre possibilité est de travailler les produits d'une collection à l'autre en intégrant dès la conception les retours des marchés internationaux. Ces ajustements peuvent se faire progressivement en arbitrant entre le besoin de performance sur le marché et le niveau d'accessibilité. Est-ce la taille qui prime ? La silhouette ? Les coloris ? Les matières... ?

Certaines marques vont un cran plus loin en retravaillant les processus de fabrication avec leurs sous-traitants. D'autres privilégient les collaborations avec des marques locales ou internationales à forte notoriété sur le marché pour renforcer leur présence.

Exemple : Armor Lux a réalisé de nombreuses collaborations en Scandinavie, aux États-Unis, au Royaume-Uni, au Japon et au Benelux, avec des marques mais également des groupes de musique, qui ont même séduit les clients français.

— S'adapter peut aussi signifier revoir l'ensemble du processus de mise sur le marché d'une collection, afin de suivre les calendriers commerciaux internationaux. C'est souvent le cas pour les États-Unis où la période des achats n'est pas identique aux rythmes européens.

Pour réussir dans ce pays, de nombreuses marques ont adapté leur calendrier commercial. Ainsi, elles avancent les dates de prise d'ordres à mi-novembre/début décembre et fin mai/fin juin.

Ces adaptations entraînent une complexité croissante des calendriers de création et de développement, ainsi qu'un enjeu de cadencement en 4 collections avec deux pré-collections (pré-fall et pré-spring). L'objectif est alors d'introduire les saisons à venir ou de présenter des capsules jouant davantage un rôle d'image pour la marque.

Bon à savoir : le poids des deux pré-collections représente autour de 30% des références, ce qui remet en question la structure de collection, le calendrier commercial et le modèle de marchandises. Il s'agit d'un véritable enjeu de transformation pour les marques.

— Pour ajuster l'offre aux besoins du marché, la réactivité est essentielle. Les marques font également face au défi de l'accroissement des tailles des collections, qui affecte la productivité à la référence.

Ce point soulève notamment la question des coûts de développement à l'international et de la charge de travail des équipes. Par conséquent, il devient indispensable de faire des arbitrages entre les marchés et le développement des collections.

Bon à savoir : Les marques qui réussissent proposent dans un premier temps 10% maximum de références spécifiques.

Ensuite, elles montent à 20 ou 30% tout en travaillant à les réintégrer dans une collection internationale. Ces paliers sont permis en respectant des minima de volume pour ne pas dégrader la productivité à la réfférence.

La voix des dirigeants

« C'est déjà assez compliqué d'avoir une collection cohérente et livrée dans les temps. »

« Au UK, nous mettons en avant l'attitude Rock'n Roll. Sur l'Europe du Sud, les matières naturelles. »

« Nous avons travaillé avec nos fournisseurs sur la technique d'assemblage de tissus pour répondre aux exigences du Japon en termes de qualité. »

« Sur certains marchés nous ne sommes pas assez chers, donc pas assez exclusifs et intéressants pour les clients. »

« Quand on commence à être fort sur son marché national, les prix doivent monter pour financer le développement international. »

« On attend d'une marque qu'elle comprenne la culture et les codes du pays et se les réapproprie à travers son univers. »

« On crée des produits en sachant qu'ils ne vont pas être performants partout mais on développe une offre complète pour raisonner en vestiaire. »

« Les besoins export sont souvent des besoins pour l'ensemble de l'offre. »

« Nous développons des produits dont nous savons qu'ils n'auront pas la même performance d'un marché à un autre et d'un canal à un autre. »



S'adapter c'est aussi une affaire de prix

A l'international, la multiplication des intermédiaies et l'accroissement mécanique des coûts impliquent souvent une augmentation des prix de vente. Or conserver une cohérence globale dans la politique tarifaire aux yeux du consommateur est essentiel. Cela peut représenter un véritable challenge, particulièrement lorsque la distribution de la marque est confiée

Au-delà de garantir une marge suffisante à l'activité, le prix joue un rôle essentiel dans le positionnement de la marque sur un marché. Il doit prendre en considération les éléments suivants : les prix de la concurrence, les perceptions des prix propres à chaque marché, ainsi que les pratiques de remise commerciale locales.

Enfin, la stratégie de pricing sur le marché domestique est également un levier à activer afin de financer le développement international.

L'impact de l'international sur les collections des marques interrogées n'ont pas de collection dédiée à l'international **TOP 3** des modifications apportées à une collection pour répondre aux attentes à l'international Qualité **Taille**

Bon à savoir : Les mark-ups moyens estimés à fin 2022*

Europe: x 1 (pas de mark-up)

• Royaume-Uni: x 1,2 États-Unis : x 1,4 • Corée du Sud : x 1,5

• Chine: x 1.5

* Prix de vente wholesale, sur la base d'un benchmark réalisé sur un panel varié de marques



Silhouette



Regards croisés: Deux exemples d'offre globale à partir d'un produit iconique

AIGLES

L'aventure Aigle commence au milieu du 19ème siècle, quand Hiram Hutchinson rachète un brevet lui permettant d'exploiter la vulcanisation du caoutchouc pour créer des chaussures de ville étanches.

Dès 1853, l'icône éternelle de la marque prend vie : la botte en caoutchouc. C'est avec ce produit qu'Aigle se développe, en France puis en Europe, jusqu'en Asie où la marque ouvre sa première boutique en 1993, à Tokyo. Depuis, Aigle compte plus de 300 boutiques sur le continent et la marque y est gérée par une filiale dédiée presque autonome.

Son succès en Asie, particulièrement en Chine, au Japon et en Corée du Sud, est dû à l'adaptation de l'offre au continent et à une montée en gamme. Si les collections en Asie sont transverses, Aigle a su composer une offre de prêt-à-porter avec un mix équilibré de produits intemporels globaux, comme les bottes urbaines, et de collections régionales et locales spécifiques.

Entreprise à mission, Aigle s'engage en proposant des produits durables et responsables. En 2022, la marque a dévoilé Second Souffle, sa plateforme de seconde main.



En 2010, à Marseille, deux cousins lancent une marque de doudounes : c'est l'histoire de JOTT, fondée par Mathieu et Nicolas Gourdikian. Leur pari est celui de la doudoune, mais pas n'importe laquelle.

JOTT commence par proposer des modèles courts et ultra légers, qui sont aujourd'hui disponibles en 8 coloris permanents et 12 teintes saisonnières. Avec des coloris unis, multiples et virtuellement illimités, ainsi qu'une proposition de merchandising clair et attractif, JOTT séduit aussi bien en France qu'à l'international. En 2022, elle comptait 60 boutiques réparties dans 9 pays et 1500 corners multimarques dans 25.

Pour toucher aussi bien l'Asie que l'Europe et les États-Unis, la marque décline la doudoune dans ses couleurs mais aussi sa coupe (droite, cintrée, ajustée) et ses finitions (manches, capuche). Les clients peuvent même choisir entre quatre niveaux de chaleur, en fonction de l'utilisation qu'ils feront de leur vêtement.

Succès mondial avec ses doudounes de ville qui tiennent dans un petit pochon, JOTT a décidé d'étendre sa gamme avec des maillots de bain, des accessoires comme des sacs et des doudounes pour chiens, et même des bonnets et des chaussures.



Et vous, où en <u>êtes-vous</u>?

Singularité stylistique

1. Quelle adaptation stylistique pour les marchés internationaux?

Structure de collection

2. Quelle modification de la structure d'offre?

Calendrier international

3. Comment intégrer les agendas commerciaux des marchés dans son processus de développement ?

Assortiment global/local

4. Quel choix d'assortiment en fonction du marché cible ?

Pricing et mark-up

5. Quel positionnement prix adopter sur les différents marchés?



Sujet à adresser Sujet en cours Sujet maîtrisé

Mes notes

Mes notes

-

Cible client, activation & communication

Enseignements

La connaissance client par la data, passage obligé

L'arrivée d'une marque française n'est jamais attendue sur un marché international. La notoriété est donc essentielle pour espérer exister. Le premier pas consiste à **identifier ses clients** internationaux grâce à la data, qui doit être collectée avec soin, structurée et analysée. La connaissance client sur son marché comme sur les marchés ciblés est indispensable.

L'analyse de plusieurs métriques clés permet aux marques de savoir dans quel environnement elles se lancent : taille de la population du pays ou de la ville, PIB, pouvoir d'achat, potentiel d'achat sur le segment, habitudes de consommation... Pour obtenir ces informations, il faut réaliser des visites approfondies des marchés ciblés, en complément de la richesse des données disponibles. Il est par exemple possible de faire appel à des VIE pour ces études de marché et pour des prises de contact en amont d'une implantation.

L'analyse des réseaux sociaux et sites e-commerce est un incontournable pour rentabiliser au maximum les dépenses marketing en ligne (taux de complétion des contenus, taux de rebond, taux conversion, taux d'engagement...).

Si ces données sont plus facilement accessibles lorsque la vente au client final est opérée par la marque, certains partenaires peuvent les fournir ou les vendre sur demande.

Trouver la bonne formule pour attirer

La question de l'activation client se pose pour susciter l'engagement avec la marque. Si là encore la réponse n'est pas unique, la maîtrise des différents canaux de communication, online et offline, et de leurs usages est indispensable. De ce fait, de nombreux experts français ou locaux aident les marques à exploiter leurs actifs pour cibler un marché et une population donnés: Global-e, Zonos, Glopal, ESW, BorderX Lab, E-Commerce Nation...

En matière de mix marketing, les influenceurs et l'achat d'espace dans les publications sont aujourd'hui des stratégies privilégiées pour accroître la notoriété, dépassant ainsi la publicité sur les réseaux sociaux et le référencement payant.

En activant ces leviers, les modèles gagnants constituent des communautés rassemblées autour d'une passion commune qui va au-delà de la marque et de ses produits. Ces communautés sont animées par la marque en créant du contenu et en organisant des évènements dédiés, ce qui transforme chaque membre en ambassadeur de la marque à son niveau, amplifiant ainsi sa notoriété.

Exemple : Lululemon engage sa communauté de plus de 11 M d'abonnés sur ses différents réseaux sociaux (Instagram et TikTok notamment) grâce à l'organisation d'événements en direct (séances de yoga en direct, entraînements en ligne). La marque a aussi recours aux campagnes de hashtags : #thesweatlife a généré 262 M de vues entre octobre 2022 et mars 2023.

Si le marketing digital a pris le pas sur le marketing offline, les modèles gagnants continuent d'accorder une place significative au marketing offline. Cela donne à leurs clients l'occasion de voir physiquement les produits lors d'évènements organisés par la marque et ses partenaires. Sur certains marchés comme la Chine notamment, c'est un passage obligatoire pour espérer convertir les prospects en clients.

La notoriété, ça n'a pas de prix?

Sur la question des coûts, il n'y a malheureusement pas de bonne nouvelle : investir en marketing à l'international coûte cher et pendant plusieurs années. Au-delà de la phase de lancement, une marque doit être prête à investir pendant plusieurs années en marketing afin d'ancrer sa notoriété naissante. En cas de développement wholesale, ces dépenses sont généralement moins élevées car ce sont les distributeurs qui prennent en charge une grande partie des dépenses de communication. De plus, ils apportent leur précieuse expertise de marché.

Cependant, cet investissement ne revêt pas les mêmes réalités selon les marchés. Par exemple, à résultat visé identique, investir en marketing digital aux États-Unis pourra coûter jusqu'à deux fois plus cher qu'au Royaume-Uni. En Chine, les investissements marketing ont été définis comme « colossaux » par plusieurs dirigeants et partenaires interrogés, pouvant représenter jusqu'à 30% des ventes sur le marché pour atteindre la rentabilité en deux à trois ans, et 10 à 15% ensuite

Exemple : Le partage des coûts marketing peut faire l'objet de clauses contractuelles avec les partenaires de distribution, comme c'est le cas de Pyrenex au Japon.

Afin de contourner les investissements importants, une marque doit bâtir sa notoriété internationale depuis la France en devenant visible auprès de sa clientèle internationale. Pour cela, il est essentiel de participer régulièrement à des salons internationaux, car un seul passage ne suffit pas pour séduire et marquer les esprits des potentiels acheteurs et partenaires. L'idéal est donc de commencer par visiter un salon pour évaluer la pertinence, puis de planifier une participation à trois ou quatre reprises pour obtenir une analyse objective.

La notoriété se construit également à travers la proposition faite aux clients et des collaborations avec des marques d'envergure globale qui peuvent grandement contribuer à faire connaître sa propre marque.

Exemple : Ganni, marque danoise, et Levi's, géant du denim, ont dévoilé une collection commune en 2021, puis une seconde à l'été 2022. Sa spécificité : les pièces sont en denim upcyclé et disponibles uniquement à la location.

TOP 3

Des <u>critères indispensables</u> pour réussir à l'international



A la question « Selon vous, quels sont les 3 critères indispensables pour réussir un développement international? », 87% des personnes interrogées mentionnent les ressources dans leur réponse

La voix des dirigeants

« Nous nous sommes plantés au Canada car nous n'avions aucune notoriété sur ce marché. »

« Par rapport à leur clientèle locale, les marques que j'accompagne connaissent peu leur clientèle internationale au démarrage. »

« Kakao Talk en Corée, ça peut paraître nul mais nous ne le regardons pas avec le bon œil. »

« Les grands magasins jouent un rôle important dans l'activation des clients. »

« À qualité égale, c'est la marque qui aura la communauté la plus visible et la plus forte qui sera la meilleure à l'étranger. »

« Travailler avec des influenceurs locaux, ça coûte cher, mais si ce sont les bonnes personnes les ventes suivent. »

« En Chine, sur T-Mall, ils vont vous demander de réinvestir 20 à 30% du budget en marketing. »

« L'Asie coûte cher en acquisition, chaque réseau social attend un contenu différent et spécifique. »

« Les marques vont une fois sur un salon et pensent que ça suffit. Il y faut retourner, au moins 2 ou 3 fois!» 50 ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT DES MARQUES DE MODE À L'INTERNATIONAL



Bon à savoir : Le coût des investissements marketing

Les investissements marketing peuvent représenter jusqu'à 10% du chiffre d'affaires total. Le digital représente en général 50 à 80% du budget marketing, voire plus pour les DNVB et marques qui se développent via le canal e-commerce.

Bon à savoir : Les principaux salons internationaux

• Paris: Who's Next, Première Classe, Tranoï, Man/Woman,

Londres : Scoop, PureFlorence : Pitti Uomo

• Milan: White

Berlin: Seek, PremiumCopenhague: CIFF

New-York: Coterie, Man/Woman, D&A, Project, Welcome, Curve, Playtime

• Las Vegas : Project, Magic

Miami : CabanaChicago : Collective

Pour la saison Automne-Hiver

Janvier Février Curve - Paris Collective - Chicago Curve - New-York Coterie - New-York D&A - New-York Maison & Objet - Paris Pitti Uomo - Florence Man/Woman - Paris Playtime - Paris Man/Woman - New-York Pure - Londres MIF - Seoul MIF - Taipei Scoop - Londres MIF - Tokvo Seek - Berlin Tranoï Men - Paris Playtime - New-York Project - New-York Who's Next - Paris Project - Las Vegas Welcome Edition - Paris Welcome Edition - New-York Mars White - Milan Project - Tokyo Tranoï Women - Paris Premiere Classe - Paris

Pour la saison Printemps-Été de l'année suivante

	e
Juin	Août
_	_
Man/Woman - Paris Pitti Uomo - Florence Tranoï Men - Paris Welcome Edition - Paris	CIFF - Copenhague Magic - Las Vegas Project - Las Vegas
Juillet	Septembre
_	_
Cabana - Miami Curve - Paris Curve - New York MIF - Seoul MIF - Taipei MIF - Tokyo Playtime - New York Premium - Berlin Pure - Londres Scoop - Londres Seek - Berlin Welcome Edition - New York	Coterie - New York D&A - New York Maison & Objet - Paris Man/Woman - New York Tranoï Women - Paris White - Milan Who's Next - Paris



ASPHALTE

C'est *l'histoire* d'une marque...

... de « fringues qui durent »

En 2016, fort de l'expérience acquise avec sa marque Six&Sept lancée en 2012, William Hauvette lance Asphalte. Pure DNVB, la marque décide de ne vendre que via son e-shop pour s'affranchir des contraintes du commerce physique, en reprenant le produit phare vendu chez Six&Sept, le pull à col rond pour homme.

Asphalte lance alors son « Pull Parfait », produit en UE de manière durable, qui se veut indémodable et accessible.

En sept ans, Asphalte a étendu sa gamme de produits et propose des pantalons, des chemises, des sneakers. Cette extension de la collection, jusqu'au développement de produits pour femmes, suit la même logique de durabilité et de limitation des excès, avec des gammes réduites et des coloris peu nombreux.

... et qui se vendent à travers l'Europe

Forte de son expertise dans la gestion de son e-shop, ainsi que de sa bonne performance en France avec près de 20 M€ de chiffre d'affaires en 2021, Asphalte se tourne vers l'international. Inspirée par les commandes reçues depuis les pays voisins, la marque lance en 2021 deux e-shop dédiés, en allemand et en anglais.

Le premier, destiné aux clients allemands, autrichiens et suisses, réalise dans ces trois pays 15% du chiffre d'affaires total d'Asphalte en 2022. Le second, destiné aux clients anglophones, génère environ 4% du chiffre d'affaires. Sur cet e-shop, les commandes venant des Pays-Bas et de Scandinavie poussent Asphalte à envisager une stratégie dédiée à ces marchés.

L'envie de toucher d'autres marchés est bien présente chez Asphalte. La marque envisage de cibler l'Espagne et l'Italie, tout en gardant en tête l'idée d'un site en dollars US, voire d'attaquer les marchés asiatiques.

L'activation client chez *Asphalte*

Chez Asphalte, les codes sont à l'opposé de la fast fashion et assez éloignés de ceux du prêt-à-porter plus classique. La marque a décidé de proposer à ses clients une expérience complète autour des produits, en les impliquant dans leur processus de conception.

Sur les trois e-shop, français, anglais et allemand, Asphalte sollicite l'avis de ses clients sur les prochaines pièces, en les invitant à répondre à un questionnaire. L'analyse des réponses permet de choisir les pièces qui seront lancées en prototypage.

L'étape suivante, inspirée du financement participatif, démarque encore Asphalte des autres acteurs du secteur : la précommande. Une fois les prototypes validés, la marque ouvre une période temporaire de précommandes, puis produit les quantités nécessaires (avec une marge de 5% pour assurer ses arrières). Cela limite la surproduction tout en créant une forte attente autour des produits. Certains produits « Éternels » sont aujourd'hui disponibles en précommande permanente.

Asphalte, connue pour ses superlatifs avec son « Pull Parfait » ou son « Jean Ultime », a même décidé de sortir du monde digital, où elle investit 10% de son chiffre d'affaires en marketing. Le lancement dans le monde physique a eu lieu à Paris, dans le Marais, avec l'ouverture d'une boutique éphémère d'avril à juin 2023.

« Notre job, ce n'est pas de faire de la mode, c'est de faire des produits élémentaires qui durent .»



Et vous, où en <u>êtes-vous</u>?

Cible client par marché

- 1. Qui sont les clients de la marque sur les marchés cibles ?
- 2. Quelles sont leurs habitudes de consommation et leurs attentes ?

Plan marketing local

- 3. Quel est le niveau de notoriété de la marque sur les marchés cibles?
- 4. Quelles sont les bonnes pratiques marketing et communication sur les marchés cibles

Moyens d'activation

Mes notes

5. Quels sont les points de contact à mobiliser pour toucher les clients?



Sujet à adresser Sujet en cours Sujet maîtrisé

Mes notes		







Enseignements

Rien ne sert de courir, il faut partir... de chez soi

Choisir les marchés internationaux sur lesquels s'implanter n'est pas une tâche aisée, les marques en sont bien conscientes. En observant ce qui fonctione déjà sur son marché domestique, en France par exemple, une marque peut déceler des pistes pour son expansion géographique. Elle peut ainsi identifier les stratégies qui résonnent avec les consommateurs, pour les adapter ensuite aux marchés étrangers.

Le positionnement des points de vente domestiques peut être un atout fort. En effet, en se plaçant à proximité ou sur les lieux de passage des touristes, la marque s'informe sur la nature de clients internationaux qu'elle séduit.

Exemple : Un dirigeant nous confiait avoir compris l'intérêt de se lancer en Corée grâce aux visites répétées des touristes coréennes dans sa boutique parisienne.

C'est aussi via le canal e-commerce que la connaissance client s'acquière. Grâce aux commandes passées depuis l'étranger sur son e-shop et aux zones de livraison, une marque collecte avec son CRM des données clients. En les analysant, elle peut évaluer l'intérêt de certains marchés et orienter son expansion à l'international en conséquence.

Rater sa préparation, c'est se préparer à rater

Trois éléments sont essentiels à considérer pour faire le choix de ses implantations:

- Observer le terrain en se rendant sur place et en y passant du temps, pour mieux apprécier les spécificités locales. Échanger avec des experts et des partenaires éventuels permettra au dirigeant de comprendre l'existence ou non de potentiel pour sa marque.
- Comprendre le marché et se préparer avant de s'y lancer, en évaluant notamment les concurrents - locaux et internationaux - déjà présents, la structure du marché et la typologie de la clientèle.
- Évaluer l'appétence pour sa marque et l'univers qu'elle véhicule, d'abord par l'analyse de la clientèle internationale en France et des données du e-commerce puis, si possible, en testant à petite échelle la réactivté du marché (sélection resserrée de distributeurs wholesale, e-shop dans la langue locale,

Ces trois étapes indispensables, ménées par le dirigeant et ses équipes, doivent contribuer à la construction sur le marché cible d'un écosystème autour de la marque (distributeurs, financiers, bailleurs, fournisseurs et autres partenaires) sans lequel il n'y aura pas de réussite possible.



Deux tiers des dirigeants recommandent de commencer par les marchés de proximité tels que la Belgique ou l'Espagne et, éventuellement, le Royaume-Uni. Cette approche vise à faciliter l'apprentissage, à réduire les coûts de développement et à tirer parti d'une clientèle dont les habitudes de consommation sont relativement proches de celles des clients français. En se concentrant sur des pays voisins, l'entreprise peut capitaliser sur des similitudes culturelles et comportementales, ce qui facilite l'adaptation de son offre et de son univers à ces nouveaux marchés.

De cette manière, la marque se prépare à d'autres zones plus éloignées. Par exemple, plus de la moitié des marques ont réalisé que Londres était un marché similaire à la côte Est des États-Unis, et qu'être présentes dans les capitales européennes leur permettaient de se faire connaître en Asie. Toutefois, comme l'ensemble des personnes interrogées le souligne : il est vital de prendre son temps et de ne pas attaquer plusieurs fronts à la fois, au risque de se disperser et de diluer son image.

Exemple: En 2019, IKKS choisit de se lancer en Chine et vise l'ouverture de 5 à 10 boutiques sur les prochaines années. Au bout de deux ans, les résultats insatisfaisants liés à la résurgence du Covid poussent la marque à revoir ses plans en fermant certaines boutiques en Chine pour concentrer son énergie sur un plus petit nombre de magasins et permettre l'ouverture de boutiques dans les key cities européennes.

Cette adaptation face à un échec donne aujourd'hui à IKKS des perspectives de boutiques rentables en Chine sous 18 mois.

Les DROM-COM ainsi que les Antilles constituent un moyen intelligent pour les marques de tester leur capacité à exporter vers un marché éloigné, tout en évaluant leurs compétences logistiques. Si la marque réussit à satisfaire une clientèle similaire à celle qu'elle connaît en métropole, cela peut être un signe positif pour son expansion internationale. De plus, les Antilles offrent une visibilité attrayante aux acheteurs nord-américains. Il est important de noter que cette région, ainsi que l'Australie, fonctionnent selon des saisons décalées par rapport à l'Europe et l'Amérique du Nord. Cette spécificité peut également être prise en compte dans la stratégie d'exportation. En somme, ces régions sont de véritables terrains d'essai pour les marques qui souhaitent tester leur aptitude à s'internationaliser avec succès.

Exemple: en anticipation d'un lancement sur des marchés stratégiques comme les États-Unis, de nombreuses marques se rôdent dans les DROM-COM (Martinique, Guadeloupe, La Réunion) pour tester l'adaptation de l'offre à la saisonnalité, la capacité à travailler en partenariat et la logistique vers le continent américain et l'international.

Une marque peut également imaginer une première implantation dans des pays en développement, grâce à un destockage contrôlé pour se faire connaître. Dans un second temps, si l'expérience est positive, elle peut faire évoluer sa distribution vers un mode de vente classique.

La voix des dirigeants

« Ce n'est pas parce qu'on peut aller partout qu'il faut aller partout.»

« L'international je le commence en France via un positionnement sur les parcours de la clientèle que je vise à l'international. »

« Vague de clientes coréennes en boutique à Paris plus des commandes en ligne depuis Séoul, la Corée nous a semblé être la suite logique. »

«Les zones de livraison de nos clients web ont déterminé l'emplacement de notre boutique à Bruxelles. »

« Pour se développer en Europe, c'est simple : il faut être vendu dans les grands magasins des capitales ou y ouvrir une boutique.»

« Les grandes capitales, c'est là que la marque va résonner car ce sont là où les touristes viennent.»

« Aller à Londres prépare un peu au marché US et donne de la visibilité auprès du Moyen-Orient et de l'Asie.»

« On commence souvent par Anvers ou Bruxelles car le marché est très similaire à celui de la France.»

« Je ne conseille pas de multiplier les fronts : élargir son cercle petit à petit avant de voir plus loin. »

« L'Allemagne, c'est compliqué. Les plus gros retailers textiles sont Aldi et Lidl. »



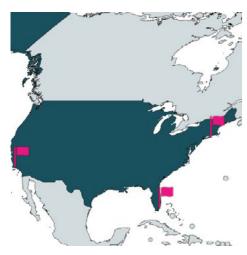


Les villes « vraiment à la mode »



Europe

Paris, Londres, Milan, Madrid, Amsterdam, Bruxelles



Amérique du Nord

New York, Miami, Los Angeles



Asie

Chengdu, Shenzhen, Shangaï, Séoul, Busan, Tokyo, Osaka, Fukuoka, Taipei

Hartford

66 C'est l'histoire d'une marque...

... née aux États-Unis

À la fin des années 1970, Yves Chareton cherche à reproduire en France le style des chemises chambray ou oxford achetées dans des surplus américains. En 1979, il se rend aux États-Unis où il rencontre un fournisseur capable de lui procurer les tissus dont il a besoin pour réaliser son projet.

Inspiré par les chemises de travail « button down », Yves Chareton conçoit des chemises élégantes, à l'esprit vintage avec sa marque Hartford, du nom de la capitale du Connecticut.

Le mélange d'un American Way of Life avec le style et le savoir-faire français est un succès qui séduit même aux États-Unis, notamment les icônes du rock Eric Clapton et Bruce Springsteen.

... qui rayonne depuis la France

Revenu en France au début des années 1980, Yves Chareton a rapatrié Hartford avec lui et c'est depuis Paris que la marque gère toutes ses opérations. Pour toucher ses clients en France mais aussi à l'international, la marque a su diversifier en 30 ans ses canaux de contact : grands magasins et revendeurs multimarques, boutiques en propre à Paris et présence sur les marketplaces Net-aporter et Mr Porter.

Au début des années 2010, alors qu'elle vend déjà ses produits dans une quinzaine de pays, Hartford décide de mieux contrôler ses ventes en ligne en lançant son propre e-shop. La « 11ème boutique » lui permet de livrer à travers toute l'Europe et d'atteindre les marchés où Hartford n'était encore pas distribuée.

Le e-shop est alors vu comme une vitrine de la marque, présentant les collections, mais aussi comme un outil d'analyse des marchés intéressés par Hartford.

Plus de quarante ans après sa naissance, Hartford continue de faire vivre son style unique et sa philosophie prônant les classiques agrémentés de fins détails et faits avec des matières de qualité. Sans dénaturer son ADN, la marque propose une offre globale qu'elle oriente à la marge en fonction des marchés. Hartford livre dans plus de 40 pays et est distribuée en wholesale dans une dizaine d'entre eux, dans près de 1500 points de vente.

Les différents marchés d'Hartford

En raison de son histoire unique, faire distribuer sa marque aux États-Unis était une évidence pour Yves Chareton comme pour son fils Yann, CEO de la marque aujourd'hui. C'est d'ailleurs le principal marché international de la marque, où elle réalise plus de 30% de ses ventes à l'export.

Pour choisir les autres marchés où investir et chercher des partenaires, la marque adopte une stratégie pragmatique en se laissant porter par les opportunités.

Par sa présence sur les salons internationaux phares, comme le Pitti Uomo à Florence ou le Scoop à Londres, elle présente aux agents et acheteurs la diversité et la qualité de ses collections Homme, Femme, mais également Enfant. Cette stratégie lui permet d'être bien implantée dans différents pays européens, notamment en Allemagne, Espagne et Italie qui représentent chacun 15 à 20% de ses ventes internationales.

Hartford capitalise aussi sur ses boutiques à Paris, ville incontournable de la mode pour les acheteurs et clients à l'international, ainsi que sur son e-commerce et son CRM pour dénicher les prochains pays où se lancer.

À travers les collaborations et les relations qu'elle noue avec des designers internationaux, elle amplifie davantage la portée de la marque à l'export.

« Pour aller à l'international, c'est crucial d'avoir une empreinte sur ses marchés, en local »



Créée en 2006 à Montreuil par Mathieu Sorosina et Valentin Porcher, Olow est née d'une envie de transmettre leur attachement à l'art.

À ses débuts, la marque commercialisait via un e-shop des t-shirts graphiques réalisés en collaboration avec des artistes. Elle a depuis étendu son offre et propose aujourd'hui un vestiaire mixte complet.

Repérés par Citadium, les fondateurs décident de privilégier le wholesale pour soutenir le développement de la marque. Ils se lancent dans une tournée en France pour rencontrer des revendeurs sur l'ensemble du territoire.

Deux mois plus tard, le succès est au rendez-vous avec une vingtaine de boutiques revendeuses. La marque poursuit son développement en wholesale avant d'ouvrir quelques années plus tard une boutique à Paris qui abrite également ses bureaux, son showroom et son studio photo et qu'elle événementialise avec des expositions et des concerts.

Déterminés à se lancer à l'international, Olow mise alors sur les salons pour se faire connaître : d'abord le Seek à Berlin à partir de 2009-2010, qui leur ouvre les portes d'une agence en Allemagne puis au Benelux; ensuite, le Pitti Uomo de 2017 à 2023 où ils rencontrent des distributeurs italiens, un agent britannique et des revendeurs coréens.

L'objectif aujourd'hui : se développer aux États-Unis en direct grâce au salon Welcome Edition, à New-York toujours en misant sur l'ADN artistique de la marque.





Et vous, où en <u>êtes-vous</u>?

Ciblage géographique

- 1. Comment choisir les zones à adresser?
- 2. Quelles sont les forces en présence sur les marchés cibles ?
- 3. Quelles réussites pour des marques « similaires » sur le marché?

Choix régions, pays, villes

4. Quelle maille géographique choisir pour s'implanter (régions, pays, key cities)?

Calendrier international

5. Comment organiser et prioriser le déploiement dans le temps?



Sujet à adresser Sujet en cours Sujet maîtrisé

M	es	no	tes

Mes notes		





Modèle commercial

Enseignements

Quel canal choisir?

Pour se lancer à l'international, les canaux wholesale (y compris digital) et le e-shop en propre sont les meilleures clés d'entrée selon 100% des experts interrogés. En effet, ils nécessitent des investissements limités et moins risqués que le retail et permettent de tester un marché pendant deux ou trois ans avant une expansion progressive.

La minorité des marques interrogées qui ont expérimenté un développement international initié par le retail met en garde contre une erreur fréquente : lorsqu'il s'agit du retail, le choix des emplacements ne doit en aucun cas faire l'objet de compromis. Cela est d'autant plus crucial lors de l'ouverture d'un pop-up store ou de la première boutique sur un marché étranger.

Les coûts liés à l'ouverture et la gestion des boutiques à l'international seront d'ailleurs détaillés dans la deuxième partie de l'étude.

Alors comment choisir? La priorité reste de s'appuyer sur ses actifs nationaux pour capitaliser sur son expertise et éviter de se lancer sur un nouveau marché via un canal de distribution moins maîtrisé.

Les marquesdoivent aussi choisir selon leurs moyens. Se développer en retail nécessite d'importants moyens financiers, en fonction des spécificités des marchés. L'Italie et la Corée du Sud, par exemple, sont des pays orientés wholesale.

Bon à savoir : Les principales chaînes de grands magasins:

• France/International: Galeries Lafayette

Royaume-Uni: Selfridges, Harrods, Harvey Nichols

Allemagne: KaDeWe, Breuninger

Espagne: El Corte Inglés

Italie: Rinascente

États-Unis: Bloomingdale's, Nordstrom, Saks

Corée du Sud: Lotte, Shinsegae, Hyundai, Galleria

Japon: Isetan, Takashimaya, Sojitz

Mexique: El Palacio de Hierro

Les meilleurs moyens pour trouver les bons partenaires

Réseau des

dirigeants

Présence aux

salons

Soutien des **Fédérations**

Lecture: À la question « Selon vous, quels sont les moyens principaux pour trouver les bons partenaires à l'international? », 100% des personnes interrogées mentionnent le réseau des dirigeants

Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin

Il n'y a pas de recette miracle : un développement réussi nécessite les bons partenaires. Cela signifie qu'il faut prendre le temps pour sonder le marché afin de trouver des acteurs idéalement locaux, possédant une forte expérience du marché cible et un réseau bien établi.

Pour trouver les bons partenaires, il est également nécessaire de s'assurer qu'ils sont en mesure de porter et de faire grandir la marque. Un partenaire doit non seulement être capable de comprendre l'ADN, l'histoire de la marque et ses produits, mais également de les traduire pour les adapter aux codes

Exemple: un dirigeant expliquait avoir choisi un agent binational franco-chinois qui a été en mesure de transposer la marque en Chine depuis la France en y appliquant les codes locaux et en lui donnant un sens aux yeux des consommateurs sans dénaturer son ADN.

Pour maintenir des bonnes relations avec ses partenaires, les marques doivent elles-mêmes être de « bons partenaires ». Entretenir une relation bilatérale est essentiel: si le partenaire doit comprendre la marque et son évolution, la marque doit quant à elle appréhender l'environnement et les contraintes dans lesquels évolue le partenaire, notamment via des visites régulières.

Cela passe par la formation des équipes des distributeurs, en prenant le temps de leur expliquer l'univers de la marque et ses produits.

Un bon partenaire maîtrise, seul ou à travers son réseau, les spécificités du marché à tous les niveaux : marketing, production, commercialisation, distribution, législation. Pour le choisir, il faut prendre en compte ses conditions économiques (est-ce viable pour ma marque ?), sa robustesse financière (a-t-il les moyens de m'aider à me développer?) et son portefeuille de marques (sait-il travailler avec des marques de mon positionnement?). Enfin, la connivence relationnelle est primordiale : la relation est plus forte si les deux parties s'entendent et se font confiance.

Exemple: American Vintage a arbitré ses choix en visant un modèle hybride, entre des partenaires qui cherchent à dupliquer des modèles gagnants déjà existants et le maintien du modèle économique historique de la marque.

La voix des dirigeants

« Faire du retail quand on vient du wholesale, c'est un autre métier. »

« Étape 1 : faire ses armes avec le wholesale pour comprendre le marché. Étape 2 : grandir et accélérer avec le retail.»

« Il faut respecter ton ADN! Si ton business c'est l'expérience client en boutique, le wholesale à l'international risque de nuire à ta lisibilité.»

« Travailler avec des grands partenaires c'est risqué, vous n'êtes qu'une goutte d'eau dans l'océan. »

« Il faut que ton partenaire s'engage à porter la marque et à maintenir la rentabilité, sinon c'est du vent.»





Finalement, comment j'y vais?

Un lancement à l'international implique tout un ensemble de choix, et celui du modèle d'expansion est particulièrement délicat. Les marques qui font le choix de se développer seules à l'international, sans partenaires locaux, sont celles qui ont les moyens financiers de supporter directement tous les investissements nécessaires et les coûts fixes d'exploitation (marketing, RH, loyers...).

Pour les autres, le modèle de développement peut prendre plusieurs formes, mais s'appuie souvent sur un ou plusieurs partenaires locaux. Ces partenariats peuvent prendre la forme d'association avec des agents, acheteurs et revendeurs en réseau wholesale voire de joint-venture.

L'association avec un partenaire peut réduire la rentabilité du développement, en raison du partage de la valeur, mais réduit également les risques qui y sont associés.

Pour les marques qui se développent en wholesale, l'ouverture d'une filiale est une option. En effet, les filiales sont un bon moyen de renforcer sa présence sur un marché, en ayant des équipes locales pleinement dédiées. Encore une fois, il faut prendre son temps : les marques interrogées prennent la décision de passer en filiale lorsque le potentiel du marché a été prouvé. Une filiale est toutefois nécessaire dès que la marque a une présence physique en propre.

Une autre option consiste à collaborer avec un expert local dans un premier temps pour s'initier au marché, avant de mettre en place sa propre équipe chargée du marché ou une présence directement sur place. La marque pourra alors internaliser progressivement les fonctions une fois qu'elle les maîtrise: marketing, expression de la marque, puis logistique, IT, administratif et les fonctions financières.

La voix des dirigeants

« En Italie, nous sommes tombés sur un faux distributeur qui revendait nos produits sur le marché asiatique. »

« L'ouverture d'une filiale c'est financier mais surtout RH.»

« Si vous voulez réussir en Chine, il ne faut pas avoir peur de rendre riche son partenaire.»

« Pour se lancer en retail à l'international, tu as absolument besoin d'une filiale, ne serait-ce que pour avoir une structure juridique locale.»



OFFICINE GÉNÉRALE PARIS 6



C'est *l'histoire* d'une marque...

... qui fait des vêtements plutôt que de la mode

Fondée en 2012 par Pierre Mahéo, designer parisien d'origine bretonne, Officine Générale a l'objectif assumé de vendre des vêtements beaux, simples et durables.

Fils d'un ostréiculteur et petit-fils d'un tailleur, Pierre Mahéo associe la culture des habits solides, pouvant se porter plusieurs années, à celle des beaux tissus et du travail minutieux des coupes et des tailles.

Proposant un vestiaire complet, d'abord masculin puis féminin à partir de 2017 et intégralement « Made in Europe », Officine Générale s'approvisionne en tissus en Italie, en Angleterre et au Japon.

Chaque vêtement est testé et essayé par Pierre Mahéo qui s'inspire notamment des passants qu'il croise dans les rues de Saint-Germain-des-Prés.

... qui a traversé l'Atlantique pour séduire de la côte Est à la côte Ouest

Officine Générale a pris le temps de s'implanter en France avant de regarder hors de ses frontières. Dès 2014, à peine deux ans après la naissance de la marque et une distribution en ligne et wholesale, Pierre Mahéo ouvrait sa première boutique à Paris, dans le 6ème arrondissement. La même année, pour toucher une clientèle plus internationale, la marque s'est lancée sur les marketplaces Net-a-porter et Mr Porter.

En 2016, la marque a lancé son propre e-shop, en français, et a déployé une version en anglais dédiée à l'international pour passer à la vitesse supérieure.

En 2017, elle ouvre sa première boutique, à Londres, en parallèle de l'ouverture annuelle de boutiques à Paris. Quatre ans plus tard, c'est aux États-Unis qu'Officine Générale se lance en retail, avec une boutique à New York.

Aujourd'hui, la marque compte 4 boutiques à l'international, avec l'ouverture en 2023 de deux nouveaux points de vente à Los Angeles.

Le modèle commercial d'Officine Générale

En dix ans, Pierre Mahéo a construit une marque qui prospère grâce à son omnicanalité, avec le retail comme moteur principal.

Si Officine Générale s'est fait connaître au salon Pitti Uomo, à Florence, avec ses trois premières collections, la quatrième a été marquée par son inscription au calendrier parisien de la mode et l'ouverture de la première boutique. C'est par le retail que Pierre Mahéo a conduit l'expansion de la marque, en France d'abord avec une ouverture par an en moyenne depuis 2014, puis au Royaume-Uni et enfin aux États-Unis où est réalisée la moitié des ventes.

Pour le marché nord-américain, Officine Générale a fait appel à un agent renommé et son showroom new-yorkais. La commercialisation est confiée à ce partenaire, mais la marque a tenu à garder la main sur les relations avec les partenaires retail et les distributeurs wholesale, gérées en interne par un collaborateur sur place.

En complément de ses boutiques et des revendeurs multimarques à traver le monde, la marque capitalise sur sa présence digitale pour accompagner son développement international. Son e-shop en anglais offre la livraison à travers le monde et sa présence sur les marketplaces du groupe YNAP lui permet d'identifier les marchés intéressés.

Aujourd'hui, Officine Générale gère 13 boutiques en propre dont 9 en France, un corner au Bon Marché, et la marque est distribuée chez plus de 150 revendeurs wholesale dont les prestigieux Bergdorf Goodman à New-York, ByGeorge à Austin, Harry Rosen à Toronto, Galleria à Séoul ou encore Harrods à Londres.

« Je crois vraiment que l'omnicanal est la clé.»



Et vous, où en <u>êtes-vous</u>?

Choix du mix canal

- 1. Quels modèles de distribution pour se développer?
- 2. Quelle(s) évolution(s) du mix canal à court/moyen/long terme?

Partenaires locaux

- 3. Comment trouver et activer les contacts des partenaires locaux?
- 4. Quels sont les paramètres à intégrer pour s'engager avec un partenaire?

Modèle économique

5. Quel modèle économique pour pénétrer un marché (en direct, filiale, partenaires, JV) et quelle évolution?



Sujet à adresser Sujet en cours Sujet maîtrisé

|--|

Mes notes





Modèle opérationnel

Enseignements

Tous les marchés ne se ressemblent pas

Les marques doivent être capables de respecter les calendriers commerciaux imposés par les distributeurs internationaux, différents du rythme et des calendriers français. Les calendriers wholesale sont décalés par rapport à la France nécessitant de pouvoir expédier les produits deux à trois mois plus tôt.

Exemple : Pyrenex a vécu au Japon les contrôles qualité particulièrement longs, pouvant durer jusqu'à deux mois. Le calendrier de production a dû être complètement retravaillé pour intégrer ce temps au planning de livraison.

Cette adaptation implique aussi de s'assurer que ses partenaires sont en mesure de s'aligner sur la nouvelle cadence. Sont concernés tous types de prestataires et notamment logistiques, le taux de service des marques françaises pouvant être inférieur aux attentes à l'international. Certains marchés ont également des règles spécifiques, qu'il convient d'être en mesure de satisfaire.

Exemple : en Chine, les règles locales imposent d'avoir un entrepôt sur place et les outils occidentaux n'étant pas adaptés, l'ERP doit être dupliqué localement. En Allemagne, même si l'anglais est assez bien maîtrisé, les partenaires et consommateurs préfèrent que les documents et fiches produits soient rédigés dans la langue locale.

Les **enjeux de logistique et d'IT** sont fondamentaux et nombreuses sont les marques à avoir fait **le choix de l'externalisation**. En effet, il existe des experts logistiques qui proposent des solutions adaptées et font gagner du temps aux marques. Elles peuvent alors **accélérer la transition** de la logistique du local au global et **variabiliser leurs coûts** pour une meilleure agilité financière.

<u>Bon à savoir</u>: Les fonctions clés d'une filiale internationale

- Directeur de région/marché
- Trade marketing
- Merchandising visuel et sales
- Trafic manager
- Supply chain manager
- Chef de projet

Termes utilisés pour qualifier les équipes sur les marchés à l'international

Chefs d'entreprise

Fondateurs

Comme moi, ailleurs Confiance Les yeux fermés

CEO

Entrepreneurs

Prise de risque

Lecture: Termes revenant le plus souvent en réponse à la question « Comment voyez-vous vos équipes en charge du développement international depuis la France ou présentes sur les marchés? »

absolue



Les marques qui prospèrent à l'international sont celles qui savent accorder leur confiance aux équipes responsables du développement, que ce soit depuis la France ou sur les marchés locaux. Tous les dirigeants se rejoignent sur ce point, il est crucial de laisser aux managers la liberté d'entreprendre et de prendre des risques, pour éviter de restreindre le potentiel de développement. Ils peuvent notamment constituer leur réseau local sur place et trouver les bons partenaires.

À la confiance donnée aux équipes locales s'ajoute un accompagnement régulier par les dirigeants. Ces derniers doivent s'engager auprès d'elles en leur rendant visite sur place pour suivre leur travail, prodiguer des conseils et recueillir d'éventuels retours.

Pour les marques dont les équipes gèrent les marchés depuis la France, les dirigeants doivent leur confier les mêmes responsabilités et la même liberté. Cette responsabilité, tout en gardant un certain contrôle, leur permet de prendre des initiatives et d'être plus réactives.

Dans le cas d'équipes présentes à l'étranger, le recrutement se doit d'être progressif :

- Le temps de tester le marché (2 à 3 saisons), une seule personne peut être suffisante, que ce soit un partenaire ou un collaborateur.
- Une fois le développement installé, et notamment pour les marques qui se lancent en retail, une ouverture de filiale doit être envisagée avec l'objectif de générer 5 à 10 M€ minimum. Cela implique la création d'une structure de 3-5 collaborateurs pendant les 2 à 3 premières années.
- Au-delà de cette période, la structure locale peut compter jusqu'à 7 à 8 membres.

Pour les marques sans présence physique en propre, certaines évoquent un seuil de chiffre d'affaires entre 10 et 50 M€ sur un marché pour ouvrir une filiale dédiée.



La voix des dirigeants

« Aux US, il faut être bons sur les livraisons. Les marques locales bien établies livrent jusqu'à 10 fois par an. »

« En France, on est réputé pour livrer en retard et chez les grands magasins US, ça ne pardonne pas. »

« Quand il a fallu sortir une collection pour un grand magasin US, il a fallu s'assurer que les fournisseurs étaient capables de suivre. »

« Nos équipes locales ont beaucoup de pouvoir : ce sont un peu les fondateurs de la marque sur le marché. »



Dura lex, sed lex

À l'étranger, les marques sont tenues de s'adapter aux lois et réglementations en vigueur :

- Dans le cadre d'un lancement en propre ou d'une ouverture de filiale par exemple, maîtriser les lois sociales, fiscales et le droit du travail est un prérequis car chaque pays peut avoir des règles spécifiques.
- De même, la propriété intellectuelle est essentielle. C'est une condition sine qua non pour se protéger efficacement contre les détournements et les contrefaçons. Cela garantit également que le nom de marque n'est pas déjà utilisé dans le pays ciblé et que la nomenclature des produits est appropriée.

De nombreuses marques font appel à un expert dans ce domaine pour les accompagner dans ce processus.

Exemple : pour des raisons de propriété intellectuelle, en Allemagne et Chine notamment, il est préférable de référencer les produits par leurs caractéristiques simples, comme « Robe longue rouge ». Les articles portant un nom spécifique comme « Robe Marie » commportent un risque de conflit avec un nom déjà déposé.

La taxation à l'importation des produits est également soumise à des règles précises dans certains pays, en fonction de leur composition. C'est notamment le cas aux États-Unis: les taxes diffèrent en fonction des matières, du type de produit et de sa cible (homme, femme ou enfant).

Enfin, la gestion des retours et de la charge du paiement des taxes est pour beaucoup un casse-tête qui nécessite l'aide d'un prestataire dédié.

En cas de retour en Europe d'un colis depuis l'international, la TVA et des taxes européennes sont dues et la marque doit déterminer si elle les refacture au client.

La voix des dirigeants

« On a voulu lancer la marque en Turquie: le nom était déjà déposé, donc on a fait une croix sur ce marché.»

« Sur l'importation des produits, les Américains sont particulièrement tatillons et ont des règles pour quasiment chaque matière: métal, tissus, nacre... »

« Les retours sont d'une complexité folle, et ça dépend du pays, s'il est dans l'UE ou non... C'est un sujet sur lequel il faut absolument se renseigner.»

Bon à savoir : Les taxes sur les tissus aux Etats-Unis

Polyester et viscose: 30%

 Coton: 18% • Laine: 16% • Soie:10% • Cachemire: 5% • En moyenne : 16% (et 30% si fabriqué en Chine)





Armor · lux

C'est *l'histoire* d'une marque...

... créée à Quimper par un entrepreneur suisse

Créée en 1938 par Walter Hubacher, entrepreneur suisse installé à Quimper, l'entreprise baptisée alors « Bonneterie d'Armor » est dans un premier temps spécialisé dans la fabrication de lingerie et de vêtements de dessous.

C'est environ 10 ans plus tard, en 1947, au sortir de la seconde guerre mondiale, que la marque Armor-Lux prendra vie avec la décision de son fondateur de se lancer dans le prêt-à-porter pour habiller notamment les marins et les pêcheurs.

... qui décide d'accélérer à l'international à la fin des années 2000

Dans les années 1990, la marque est rachetée par deux amis d'enfance, Jean-Guy Le Floch et Michel Guéguen, qui étoffent les collections et le réseau de boutiques pour donner plus de puissance à la marque, tout en maintenant le savoir-faire historique de fabrication à Quimper.

En parallèle, Armor-Lux se lance au début des années 2000, dans le domaine des vêtements professionnels pour diversifier ses activités.

A la fin des années 2008, Amor Lux décide de renforcer sa présence hors de ses frontières et commence par recruter un directeur export en lui donnant une forte autonomie pour assurer le développement international. 15 ans plus tard, la marque, qui s'est implantée sucessivement en Europe, au Japon puis aux États-Unis, est distribuée dans une trentaine de pays.

Le modèle opérationnel chez Armor-Lux

Pour appuyer ce développement, Amor-Lux décide de dédier une équipe à l'international qui devient au fil des années une véritable « entreprise dans l'entreprise » en doublant ses effectifs. Partant du constat que ses produits actuels ne lui permettront pas de s'implanter sur d'autres marchés, la marque crée une collection spécifique à l'export qui reprend les rayures iconiques d'Armor-Lux dans un positionnement plus haut de gamme. La conception de cette collection est assurée par des équipes de stylistes et de modélistes dédiées à l'international.

Cette séparation des équipes France et Export a un avantage majeur : la réactivité dans la prise de décision pour répondre aux attentes des marchés. Armor-Lux est ainsi plus à même d'adapter localement sa proposition de valeur en ajustant par exemple ses approches commerciales, sa communication, ses collaborations ou encore son pricing.

A noter que ce mode de fonctionnement n'est pas synonyme d'organisation en silo. Les équipes de création se nourrissent mutuellement des évolutions apportées sur chacune des collections et certaines activités comme la production ou la logistique sont mutualisées pour gagner en efficacité et en économies d'échelle.

« Notre petite structure Export nous permet de prendre des décisions rapidement, ce qui est très précieux vis-à vis de nos partenaires internationaux »



Et vous, où en <u>êtes-vous</u>?

Organisation

1. Quelle articulation des équipes entre corporate et local?

Développement & production

2. Quel impact de l'international sur le modèle de développement et de production?

Schéma logistique

3. Quels besoins d'adaptation des stocks et des flux logistiques?

Marketing

4. Quels besoins d'investissement marketing en fonction des marchés?

Juridique

5. Quelles sont les contraintes juridiques sur les marchés cibles?



Sujet à adresser Sujet en cours Sujet maîtrisé

Mes notes

Mes notes		



Modèle économique

Enseignements

Celui qui n'a pas d'objectifs ne les atteindra pas

Si un développement international engage des réflexions sur toutes les dimensions de l'entreprise, l'équation financière est primordiale. Dès le départ, l'international exige d'établir un business plan précis assorti d'un cadre budgétaire, pour au moins 3 à 5 ans. Au-delà d'hypothèses de chiffre d'affaires, les déclinaisons par poste (marketing, logistique, conception et production...) permettent d'établir des hypothèses en matière de besoins de financement dédié.

Si la planification et la préparation sont clés, il faut aussi tester le terrain afin d'ajuster ses objectifs et ses prévisions, tant en termes de coûts que de potentiel de revenus. En établissant des objectifs clairs et en les adaptant aux réalités du marché, la marque peut prendre les décisions qui s'imposent et se retirer si nécessaire, tout en se donnant le temps qu'il faut pour réussir.

Exemple: Hartford a confié son implantation en Australie à un agent en contractualisant des objectifs clairs sur le nombre de points de vente et le développement dans les grands magasins. L'objectif n'étant pas atteint au bout de 3 ans, les deux parties ont mis fin à leur collaboration d'un commun accord, permettant à la marque de réajuster son dispositif sur ce marché en limitant les frais d'indemnisation.

Pour les marques qui préfèrent saisir les opportunités qui se présentent, notamment lors de voyages ou de salons, un cadre financier modulable est essentiel. Il est alors possible de l'adapter à chaque marché et type d'opportunité, offrant ainsi une plus grande agilité dans la prise de décision.

Le temps, ce n'est pas toujours de l'argent

L'importance d'avoir une position forte et stable en France avant tout développement international n'est plus à démontrer. La performance et à la rentabilité en France financent le développement international, qui peut prendre du temps. Le premier objectif à se fixer est d'atteindre une croissance stable et soutenable. Cela signifie alors que le marché répond positivement à l'univers proposé par la marque et qu'elle est en capacité de gérer cette performance. Une fois cet objectif atteint, il sera temps d'accélérer et d'investir.

Exemple : Une marque a décidé de prendre le temps de stabiliser sa croissance en France tout en maintenant la part de l'international au même niveau pendant deux à trois ans avant de se considérer prête à accélérer en wholesale, voire en retail.

Toutefois, les marques doivent garder en tête que la temporalité du développement international a un impact financier. Les premières saisons, rarement rentables, nécessitent tout de même des investissements élevés: frais de participation aux salons, marketing, commissions d'agents et revendeurs, fabrication des collections complémentaires pour les agents, loyers et masse salariale pour les marques en retail... Les marques qui se

lancent en retail doivent aussi rester lucides : elles ne doivent pas attendre de leurs magasins à l'étranger qu'ils soient plus rentables que ceux des concurrents locaux.

Exemple : En Chine, les spécialistes s'accordent et expliquent que la rentabilité peut être espérée au bout de 24 à 36 mois.

Les modélisations économiques présentées dans la deuxième partie de l'étude montrent que l'EBITDA est dilué par l'activité à l'international, peu rentable lors des premières années. Les marques qui réussissent sont celles qui parviennent à inverser la tendance et à améliorer leur rentabilité globale grâce à l'international. L'EBITDA total se stabilise alors à un niveau légèrement plus faible qu'avant le lancement en raison des investissements liés au développement international.

Frapper aux bonnes portes pour obtenir un coup de pouce

Les besoins de financement nés du développement à l'international sont pour les marques l'occasion de solliciter un appui extérieur, pouvant prendre la forme d'une ouverture de capital à des investisseurs externes, privés comme publics. En France, il existe plusieurs organismes et dispositifs qui accompagnent les marques de mode à l'international en leurs fournissant conseils et financements.

Exemple : le dispositif Assurance Prospection proposé par Bpifrance qui « prend en charge une partie des frais de prospection engagés par l'entreprise qui n'ont pu être amortis par un niveau suffisant de ventes sur la zone géographique couverte ».

Voici d'autres aides pouvant être apportées et organismes à solliciter :

Exemples d'aides fournies :

- Financement des démarches de prospection
- Accompagnement des prises de contact
- Accompagnement des relations bilatérales
- Subvention à la création d'opportunités
- Financement des besoins ponctuels de trésorerie
- Financement des besoins en fonds de roulement et des
- investissements à l'étranger
- Financement d'innovations
- Accompagnement sur la déclaration d'échanges de biens et les formulaires douaniers

Exemples d'organismes accompagnant les entreprises :

- Fédérations françaises du prêt-à-porter
- DEFI
- Francéclat
- CTC
- Team France Export regroupant les solutions proposées par :
 - Bpifrance
 - Business France
 - Les services de l'État (ex: Direction Générale du Trésor)
 - Les Chambres de Commerce et d'Industrie
 - Les régions
- Direction générale des douanes et droits indirects
- Agence française de développement
- Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur
- Comité National des Conseillers du Commerce Extérieur de la France
- Institut pour le Financement du Cinéma et des Industries Culturelles

Illustrations d'indicateurs financiers clés* (% de CA)

Marketing: 3 à 10%

Marketing online: 70% à 90%

du budget marketing

Frais wholesale (commissions):

25% du CA wholesale en moyenne

Loyers (retail): 8 à 15%

Masse salariale (retail): 15 à 20%

BFR: 20 à 30%

* Données issues des entretiens et des modélisations économiques des stratégies internationales (plus de détails dans la Partie II)

La voix des dirigeants

« La performance en France, qui doit être soutenable, permet de financer le développement international. »

« La rentabilité immédiate est un mirage, surtout en retail. Il ne faut pas s'attendre à gagner de l'argent dès le premier jour. »

- « Je ne crois pas à l'export miracle pour sauver sa marque. »
- « 300 K€ par saison, soit 2% de notre chiffre d'affaires total, c'est une réussite sur le marché. »
- « Tu te lances avec des certitudes et des garanties, ou tu n'y vas pas. Une intuition est un bon départ, mais ça ne suffit pas. »
- « En Asie et aux US, il faut deux à trois ans pour tout mettre en place et être rentable. »
- « Je n'ai jamais vu une marque bancale dans son pays domestique réussir à l'export. »
- « Aux US, une top agence nous demandait 3000 dollars par mois en plus des commissions, mais c'est trop cher pour nous donc on préfère y aller seuls. »



Et vous, où en <u>êtes-vous</u>?

Suivi des indicateurs

1. Quels sont les indicateurs à suivre à l'international?

Business plan

- 2. Quelle(s) ambition(s) et quels indicateurs de réussite sur le développement international?
- 3. Quel horizon temporel associer au développement international?

Financement

- 4. Quel plan et quelles solutions de financement?
- 5. Quel niveau d'investissement et sur quels postes?

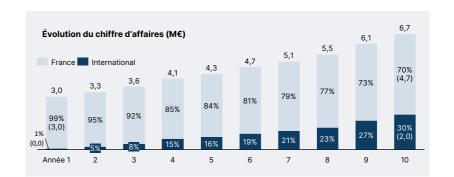


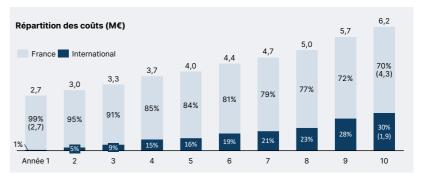
Sujet à adresser Sujet en cours Sujet maîtrisé

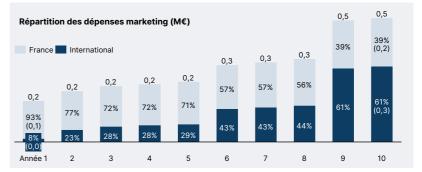
|--|

À découvrir dans la partie 2

Dans la deuxième partie de l'étude, vous découvrirez trois cas illustratifs résultant d'analyses et modélisations financières. Chaque cas présente les indicateurs clés d'un développement international :









Pour cela, nous avons modélisé les paramètres clés des modèles de développement - mix canal, mix marketing, modèles d'exploitation ou de partenariat... - et leurs impacts en matière de comptes d'exploitation et de besoins financiers. Ces modélisations présentent des temporalités longues (5 à 10 ans) et des dynamiques différentes pour vous offrir un ensemble de trajectoires possibles, quels que soient votre taille, vos ambitions et votre modèle de distribution initial ou cible.

Pour chaque cas, les indicateurs clés sont mis en perspective pour comparer l'activité domesti que, en France, et l'activité à l'international :

- Mix du chiffre d'affaires
- Mix des canaux de distribution
- Structure des coûts d'exploitation
- EBITDA
- Trésorerie et BFR

Afin d'assurer une homogénéité dans les modèles et faciliter leur lecture, le choix a été fait de raisonner en euros, à coûts constants, sans prendre en compte les taux de change et autres facteurs exogènes pouvant affecter l'activité à l'international (inflation, situation géopolitique, pandémies...).

Comment avons-nous construit les modèles ?

Les modèles sont le résultat d'analyses et de modélisations financières issues des données financières publiques partagées et enrichies par des groupes de travail d'une dizaine de dirigeants d'entreprise et des spécialistes du développement international. Nous avons fait le choix de traduire ces analyses en 3 cas illustratifs, qui représentent des développements « fictifs » construits par nos soins, validés par ces mêmes dirigeants et experts :

- 1. Développement wholesale en Amérique du Nord
- 2. Développement retail en Europe
- 3. Développement online en Asie

Nous avons pensé chaque cas pour couvrir différents canaux de distribution et différentes zones géographiques, afin de vous proposer une variété d'indicateurs et de dynamiques adaptés à vos spécificités.

Chacun des cas est décomposé en quatre parties :

1. Présentation de la marque et ambition à l'international

- La marque
- · L'ambition à l'international

2. Les résultats en un coup d'œil

- Évolution du chiffre d'affaires (M€)
- Répartition des coûts (M€)
- Répartition des dépenses marketing (M€)
- Évolution de l'EBITDA (M€)

3. Hypothèses principales de construction du cas

- Chiffre d'affaires
- Mix canal
- Coûts
- BFR

4. Principaux enseignements du cas

- Revenus
- Coûts
- Coûts Focus Marketing
- EBITDA total et international
- BFR

Enfin, pour compléter les enseignements issus des modélisations économiques, vous trouverez des fiches thématiques servant de points d'appui fondamentaux pour les différents canaux de distribution :

- Wholesale: Modèles de partenariat (analyse exhaustive de tous les modèles de partenariat)
- Retail: Ouverture et gestion de boutiques à l'international (analyse comparée des principaux indicateurs d'exploitation par géographie)
- Online: Marketing online et modèles de commerce digital (analyse des composantes du marketing digital et du commerce digital international)

Paramètres choisis pour construire les modèles et leur développement à l'international

Chaque cas a été construit grâce à des caractéristiques issues d'un choix au sein des 16 paramètres présentés ci-dessous. La lecture du tableau se fait ligne par ligne, et chaque ligne est indépendante.

Exemple: on peut avoir une marque de « 5 à 10 ans », avec un actionnariat «Familial », un CA de «5 à 10 M€» et un EBITDA entre «10 à 15%»...

			I				I
1	Âge de l'entreprise	< 2 ans	2 à 5 ans	5 à 10 ans	10 à 20 ans	> 20 ans	
2	Actionnariat	Familial	Fonds	Investisseurs privés	Mixte		
3	Chiffre d'affaires	< 5 M€	5 à 10 M€	10 à 20 M€	20 à 50 M€	50 à 100 M€	> 100 M€
4	EBITDA (%CA)	< 0	0% à 5%	5% à 10%	10% à 15%	> 15%	
5	Positionnement	Milieu de Gamme	Premium	Luxe accessible	Contempo- rary brand		
6	Business model natif	> 60% wholesale	> 60% retail	> 60% online	80% retail & wholesale	80% retail & online	80% online & wholesale
7	Offre cœur (> 50%)	PAP	Maroquinerie	Chaussures	Bijoux	Lunettes	Autres (ex : Parfum)
8	Offre complémentaire (> 30%)	PAP	Maroquinerie	Chaussures	Bijoux	Lunettes	Autres
9	Sourcing	France	Europe	Euromed	Asie	Sourcing par marché	Autres
10	Schéma de flux	Centralisé	Décentralisé				
11	Poids des dépenses marketing (%CA)	< 3%	3 à 5%	5 à 8%	> 8%		
12	Poids du CA à l'international	< 15%	15 à 30%	30 à 45%	45 à 60%	60% et plus	
13	Marchés cibles (objectif > 10% du CA)	Europe	Asie	US / AmNord	Moyen-Orient	Autres	
14	Offre spécifique à l'international	N/A	< 10%	10 à 20%	20 à 40%	40 et plus	
15	Mix canal international cible	> 60% wholesale	> 60% retail	> 60% online	85% retail & wholesale	85% retail & online	80% online & wholesale
16	Poids du marketing international (% du budget marketing total)	< 25%	25 à 50%	> 50%			

Glossaire des postes présentés sur les comptes de résultat des modèles

Chiffre d'affaires (CA) Chiffre d'affaires hors taxes

Chiffre d'affaires international

Part du chiffre d'affaires hors taxes réalisée hors de France

CA Wholesale

Chiffre d'affaires réalisé sur le canal wholesale, incluant les ventes en ligne des distributeurs et revendeurs

CA Retail

Chiffre d'affaires réalisé sur le canal retail, dans les boutiques de la marque (gérées en propre, en franchise ou en affiliation)

CA e-shop

Chiffre d'affaires réalisé sur l'e-shop propre de la marque

COGS

Cost of goods sold: coût d'achat des produits vendus

Masse salariale POS

Salaires et traitements du personnel des boutiques en propre (force de vente, direction des boutiques)

Loyers POS

Loyers des boutiques en propre

Marketing

Dépenses marketing en ligne et hors ligne

Frais Wholesale

Frais liés au développement wholesale: commissions d'agents, de partenaires et de revendeurs, participation aux salons et showrooms (en moyenne 25% du CA wholesale)

Logistique

Dépenses liées aux flux des marchandises, incluant le transport et le stockage

Frais généraux

Frais divers liés à la bonne gestion de l'entreprise dont IT

Siège

Dépenses nécessaires au fonctionnement de la structure

EBITDA

Bénéfice avant impôts, taxes, dépréciations et amortissements, exprimé en % de CA. Calcul: CA - Coûts

BFR

Besoin en Fonds de Roulement, exprimé en % de CA Calcul du BFR: Stocks de matières premières et de produits finis + encours moyen de créances clients - encours moyens de dettes fournisseurs

Modèles de développement à l'international

Trois cas illustratifs résultant d'analyses et modélisations financières

- 1. Développement wholesale en Amérique du Nord
- 2. Développement retail en Europe
- 3. Développement online en Asie



Cas n°1: développement wholesale en amérique du nord

1. *Présentation* de la marque et ambition à l'international

1.1 La marque

Créée il y a moins de 5 ans, la marque n°1 est une marque française de prêt-à-porter féminin de milieu de gamme. Depuis sa création, elle s'est développée sur son marché natif à travers un réseau de revendeurs wholesale (multimarques, grands magasins). Elle commence à se faire connaître aux États-Unis, plus spécifiquement à New-York, où elle réalise un petit volume de ventes grâce à son e-shop (1%).

Situation à date		Objectifs de développement		
Age de l'entreprise	2 à 5 ans	Poids du CA à l'international visé	15 à 30%	
Actionnariat	Privé	Marchés cibles (objectif > 10% du CA)	US / AmNord	
Chiffre d'affaires	< 5 M€	Offre spécifique à l'international	N/A	
EBITDA (%CA)	5 à 10%	Mix canal international cible	> 60% wholesale	
Positionnement	Milieu de Gamme	Poids du marketing international visé (% du budget marketing total)	> 50%	
Business model natif	> 60% wholesale			
Offre cœur (> 50%)	PAP			
Offre complémentaire (> 30%)	N/A			
Sourcing	Europe / Asie			
Schéma de flux	Centralisé			
Poids des dépenses marketing (%CA)	5 à 8%			

1.2 L'ambition à l'international

La marque a confirmé l'attractivité de son concept et de son offre et souhaite maintenant s'appuyer sur sa notoriété naissante pour accélérer son développement sur la côte Est des États-Unis.

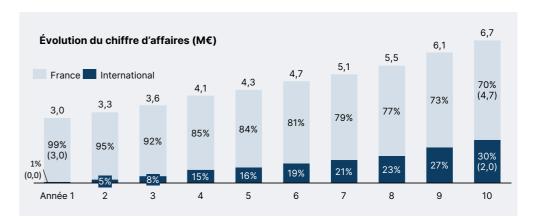
Elle fait le choix du wholesale, en s'appuyant sur ses compétences et son expérience de distribution en France. Elle cible les multimarques et les grands magasins locaux afin de maximiser sa visibilité et la réussite commerciale tout en limitant les investissements et les risques économiques.

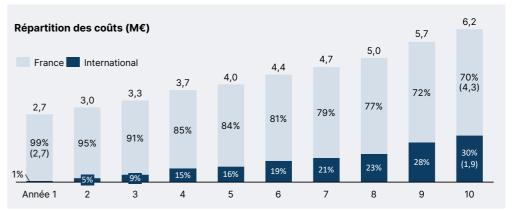
Un développeur commercial est dédié à ces nouveaux partenaires et travaille en transversalité avec tous les services. Le plan de développement est partagé en interne et piloté tous les mois en comité de direction.

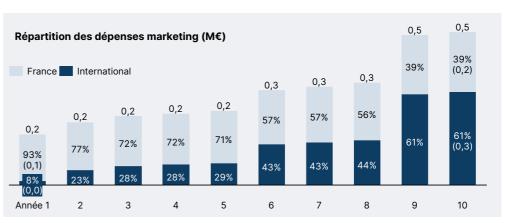
Années clés du développement à l'international				
Année 1	Année de référence en France : la marque a des bases solides sur le marché français. Elle réalise également un petit volume de ventes aux États-Unis à travers son e-shop (1%)			
Année 2	La marque décide de se lancer et se déploie en wholesale aux États-Unis, dans un premier temps sur la côte Est à New-York dans le grand magasin Nordstrom, avec l'aide d'un agent			
Année 3	La marque poursuit son développement à New-York avec la participation aux salons D&A et Welcome Edition qui lui permet d'être repérée par Bloomingdale's et plusieurs détaillants multimarques			
Année 6	Le développement en Amérique du Nord continue via l'élargissement du réseau wholesale aux grandes métropoles de l'est du Canada : Toronto, Montréal et Ottawa			
Année 9	La marque poursuit son expansion aux États-Unis, cette fois en se lançant en Floride, à Miami			



2. Les *résultats* en un coup d'œil









3. *Hypothèses* principales de construction du cas

3.1 Hypothèses de chiffre d'affaires

La marque n°1, dont le chiffre d'affaires est d'environ 3 M€ la première année, connaît une croissance de 10% par an en France. À l'international, l'objectif est d'atteindre 30% du CA global réalisé au bout de 10 ans.

3.2 Hypothèses de mix canal

La marque est vendue exclusivement en wholesale et en ligne, via son e-shop et les sites de ses revendeurs.

Le poids du CA réalisé via les sites des revendeurs (Nordstrom, Bloomingdale's, boutiques multimarques) sur le total du CA wholesale est équivalent au poids du CA réalisé sur le e-shop sur le CA global.

En France, le mix canal n'évolue pas et reste fixe sur toute la durée du modèle, avec une dominante forte du canal wholesale (76%).

À l'international, la marque réalise l'intégralité de son CA via son e-shop la première année, puis se développe via le wholesale.

3.3 Hypothèses de coûts

Dans ce contexte de volumes croissants, la marque peut nouer des partenariats avantageux avec ses fournisseurs, permettant de compenser les hausses de COGS. Leur poids sur le CA (43%) reste fixe.

Le poids des frais de logistique (4%) et des frais généraux (12%) reste également fixe sur toute la durée du modèle. Leur répartition entre la France et l'international est équivalente à la répartition du CA.

Les frais de siège, fixés à 8% du CA, sont totalement imputés à la France car il n'existe pas de structure à l'international.

Les frais wholesale représentent 25% du CA réalisé en wholesale et sont répartis en fonction du pourcentage du CA wholesale réalisé en France et à l'international.

Ces dépenses intègrent les frais d'agent, de participation aux salons et le coût des partenariats avec les distributeurs (commissions)

Les coûts marketing, qui font l'objet d'un zoom spécifique, évoluent en France à un taux de 3% par an. L'objectif à 10 ans est d'allouer environ 60% du budget marketing à l'international.

3.4 Hypothèses de calcul du BFR

Le coût des achats représente 45% du CA réalisé par la

Les clients règlent les achats pour moitié en 30 jours et l'autre moitié en 60 jours. Le calcul de ces délais prend en compte les acomptes de 30 à 50% généralement demandés aux clients avant livraison.

La marque règle un quart de ses fournisseurs en 90 jours, la moitié en 60 jours et le quart restant en 30 jours.

Le délai de rotation des stocks de matières premières est estimé à 30 jours, et les stocks de produits finis à 90 jours.

4. Principaux *enseignements* du cas

4.1 Revenus

Au bout de 10 ans, la marque réalise près d'un tiers de son CA à l'international.

Forte d'une croissance stable en France à 5% par an, elle se tourne vers l'international après une année 1 où elle a réalisé 3 M€ de chiffre d'affaires, dont 1% à l'international (30 K€). Le CA réalisé à l'international provient des commandes e-shop reçues depuis New-York.

Son potentiel aux États-Unis et son expérience en wholesale en France ont motivé son choix de se lancer à New-York en Année 2. Elle fait appel à un agent afin d'être distribuée dans le grand magasin Nordstrom, dans le but notamment de gagner en visibilité.

En Année 3, les ventes générées chez Nordstrom associées aux commandes en ligne multiplient le CA par 10 qui atteint 0,3M€ (8% du CA international). Ces ventes font croître la notoriété de la marque, qui participe également aux salons D&A et Welcome Edition à New-York. Repérée par des distributeurs, elle est également diffusée à partir de l'Année 4 chez Bloomingdale's et dans un réseau de boutiques multimarques à travers Manhattan (Soho, NoLita) et Brooklyn.

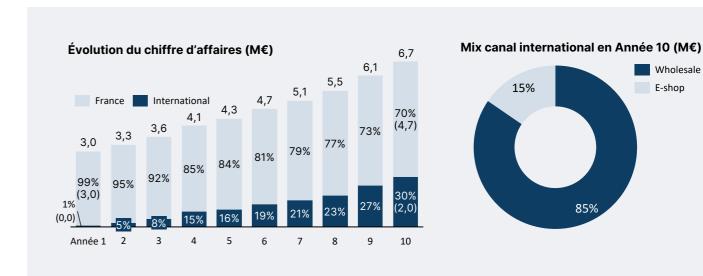
A la fin de l'Année 5, la marque réalise 16% de son CA à l'international (0,7 M€), dans ses différents points de vente newyorkais majoritairement. La marque décide de se lancer au Canada en Année 6, en s'appuyant sur sa notoriété sur la côte Est et sur les points communs entre les clients français, qu'elle connaît bien, et québécois.

Au Canada, la marque fait le choix de poursuivre son développement en wholesale, pour capitaliser sur son expérience domestique et à New-York. En Année 10, le wholesale représentera 85% du CA international. La marque a également développé son e-shop, grâce auquel elle réalise 15% de ses ventes à l'international depuis la France. Cela lui permet de renforcer sa notoriété online en Amérique du Nord et de dénicher les marchés où elle est attractive comme elle l'a fait pour New-York.

3 ans après son lancement au Canada, en année 8, la marque réalise 23% de son CA à l'international (+7 points par rapport à l'Année 5), ce qui représente 1,25 M€, soit une croissance de près de 80% par rapport à l'Année 5.

En Année 9, forte de son implantation réussie en wholesale à New-York et au Canada, la marque poursuit son développement et se lance à Miami, toujours en wholesale. À la fin de l'Année 10, la marque réalise 2 M€ de CA en Amérique du Nord, soit 30% de son CA total.

Wholesale



88 ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT DES MARQUES DE MODE À L'INTERNATIONAL

4.2 Coûts

La répartition des coûts entre la France et l'international est fortement corrélée à celle du CA.

En Année 1, avant que la marque ne se lance aux États-Unis, le poids de l'international sur les coûts est négligeable (moins d'1% du total des coûts) car l'activité y est faible et involontaire.

En Année 2, quand elle se lance pour la première année en wholesale, les coûts générés par l'international représentent 5% du total. Ils sont liés aux ventes (COGS, logistique) et aux investissements marketing nécessaires pour construire sa notoriété. Le poids des coûts générés par l'international augmente de manière similaire au poids du CA international et connaît les mêmes hausses les années des différents lancements.

Le marketing représente 5 à 7% du CA total de la marque chaque année. Le poids de l'international dans les dépenses marketing connaît des hausses significatives les années des lancements : de 5% à 21% pour le lancement à New-York en Année 2, puis de 27% à 41% en Année 6 pour accompagner le lancement au Canada. Le poids du marketing international atteint 60% du budget total à partir de l'Année 9, au moment du lancement en Floride.

Le développement en wholesale de la marque génère des frais spécifiques qui intègrent les commissions d'agents et de revendeurs notamment.

Ces frais représentent chaque année 25% du CA wholesale réalisé, soit près de 20% du CA total.

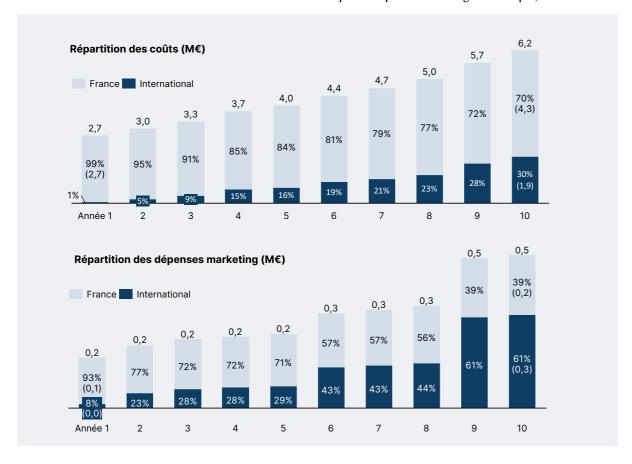
4.3 Coûts - Focus Marketing

Les investissements marketing à l'international s'intensifient pour accompagner le déploiement sur chaque nouveau marché.

En Année 1, la marque ne dépense presque rien en marketing à l'international, autour de 10 K€. C'est en Année 2 qu'elle commence à investir, pour capitaliser sur les ventes réalisées à New-York grâce à son e-shop. Elle investit notamment dans le marketing online, avec une faible part offline (environ 15%) pour accompagner son déploiement en wholesale. En Année 2, le marketing international représente 21% du budget marketing total et croit légèrement jusqu'en Année 5 pour atteindre plus d'un quart du total (à 27%, soit +6 pts).

En Année 6, pour accompagner l'accélération du développement et le lancement au Canada, la marque augmente ses dépenses marketing à l'international qui atteignent 41% du budget marketing total (+14 points par rapport à l'Année 5). En valeur, ce budget reste assez limité, à hauteur de 5 à 7% du CA, car les grands magasins qui distribuent la marque, Nordstrom et Bloomingdale's, supportent la majeure partie des coûts de sa promotion. La marque a aussi réalisé une collaboration avec une marque canadienne pour accompagner son lancement et développer sa notoriété et, avec l'aide d'une micro-influenceuse new-yorkaise (35 000 abonnés sur Instagram), anime une communauté autour de son univers.

En Année 9, pour renforcer sa communication autour de son lancement à Miami, le budget marketing international augmente et son poids est pour la première fois plus important que le marketing domestique, à 60%.



4.4 EBITDA total et international

L'EBITDA international fluctue en raison des investissements nécessaires aux différents déploiements et l'impact de l'activité à l'international sur l'EBITDA total augmente progressivement.

— EBITDA total

La première année, l'EBITDA total de la marque représente 9% de son CA. Au fil de son expansion à l'international, elle parvient à maintenir sa rentabilité avec un EBITDA stable jusqu'en Année 8, avec de légères fluctuations de moins d'un point (entre 8 et 9%).

En Année 9, l'EBITDA total chute à 6% (-2 points par rapport à l'Année 8). Cette baisse est provoquée par une diminution importante de la rentabilité à l'international.

L'EBITDA total se redresse ensuite à 7% en Année 10, notamment grâce au retour de la croissance de la rentabilité à l'international. L'activité à l'international a légèrement dilué l'EBITDA total au fur et à mesure de l'expansion de la marque. Toutefois, elle a réussi à préserver sa rentabilité, aussi bien sur son marché domestique qu'à l'étranger.

— EBITDA international

En Année 1, l'activité à l'international génère un EBITDA faible, qui reste négligeable en raison du faible chiffre d'affaires et des dépenses minimes associées.

En Année 2, les investissements marketing accompagnés des autres frais font chuter l'EBITDA international à -8%, ce qui entraîne également une légère baisse de l'EBITDA total (-1 point par rapport à l'Année 1). La marque renoue avec la rentabilité à l'international à partir de l'Année 3 pour atteindre 4% d'EBITDA (+10 points par rapport à l'Année 2).

L'EBITDA international augmente jusqu'en Année 5, à 12% (+8 points) et en Année 6, les investissements liés au lancement au Canada font à nouveau chuter l'EBITDA international, qui cette fois reste positif à 6%. La rentabilité internationale reprend sa croissance à partir de l'Année 7 et en Année 8, jusqu'à atteindre 9% et dépasser l'EBITDA total d'un point. En Année 9, enfin, le lancement à Miami et les dépenses induites font diminuer l'EBITDA international de 6 points, à 3%. L'EBITDA international remonte ensuite en Année 10, à 6%.

On note que l'impact de l'activité à l'international sur l'EBITDA total est croissant car les revenus et coûts internationaux sont progressivement plus importants.



4.5 BFR

Pour ce cas, on estime le Besoin en Fonds de Roulement de la marque à 29% du CA total

Cas n°2 : développement retail en europe

1. *Présentation* de la marque et ambition à l'international

1.1 La marque

Créée il y a un peu plus de 10 ans, la marque n°2 est une marque française de prêt-à-porter masculin et féminin, présente sur le segment du luxe accessible. Depuis sa création, elle s'est développée sur son marché natif à travers un réseau d'une dizaine de boutiques en propre, dans les grandes métropoles françaises. Elle commence à se faire connaître en Europe, plus spécifiquement en Espagne et en Belgique, d'où elle réalise un petit volume de ventes grâce à son e-shop (1%).

Situation à date		Objectifs de développement		
Age de l'entreprise	10 à 15 ans	Poids du CA à l'international visé	45 à 60%	
Actionnariat	Fonds d'investis- sement	Marchés cibles (objectif > 10% du CA)	Europe	
Chiffre d'affaires	7 M€	Offre spécifique à l'international	N/A	
EBITDA (%CA)	10 à 15%	Mix canal international cible	> 80% retail et online	
Positionnement	Luxe accessible	Poids du marketing international visé (% du budget marketing total)	> 50%	
Business model natif	> 80% retail et online			
Offre cœur (> 50%)	PAP			
Offre complémentaire (> 30%)	N/A			
Sourcing	Europe			
Schéma de flux	Centralisé			
Poids des dépenses marketing (%CA)	5 à 8%			



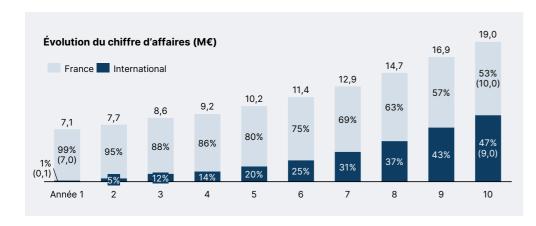
1.2 L'ambition à l'international

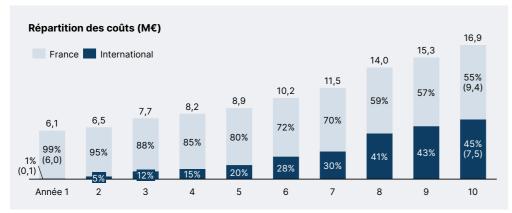
La marque souhaite s'appuyer sur la notoriété construite en France pour se déployer à l'international en privilégiant la proximité géographique, en Europe. Elle cible tout d'abord la Belgique, puis l'Espagne et enfin le Royaume-Uni, avec des boutiques prévues dans les trois capitales Bruxelles, Madrid et Londres.

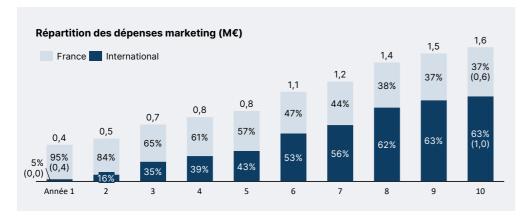
La marque fait le choix de garder un mix entre wholesale, utilisé notamment pour tester les marchés via les grands magasins locaux, et retail, moteur de son développement sur son marché domestique. L'ouverture de filiales dédiées à chaque marché, chacune gérée par un directeur commercial, facilite la gestion des boutiques internationales. Ces responsables de marché échangent régulièrement avec la direction et participent aux réflexions internes portant sur la poursuite de l'expansion internationale.

Années clés du développement à l'international				
Année 1	Année de référence en France : la marque a des bases solides sur le marché français. Elle réalise également un petit volume de ventes en Belgique et en Espagne à travers son e-shop (1%)			
Année 2	La marque décide de se lancer et se déploie en wholesale pour découvrir le marché en Belgique			
Année 3	Le développement retail est initié avec l'ouverture d'un pop-up store à Bruxelles			
Année 4	La marque poursuit son développement retail et transforme le pop-up en boutique permanente			
Année 5	Pour découvrir le marché en Espagne, la marque se lance dans un premier en temps en wholesale à Madrid et Barcelone			
Année 6	Le choix est fait d'ouvrir une première boutique en Espagne, à Madrid			
Année 7	La marque décide ensuite de tester le marché au Royaume-Uni en se lançant en wholesale à Londres			
Année 8	La marque ouvre une première boutique à Londres			
Année 9	La marque renforce son développement avec une deuxième boutique à Madrid et à Bruxelles			

2. Les *résultats* en un coup d'œil









3. *Hypothèses* principales de construction du cas

3.1 Hypothèses de chiffre d'affaires

La marque n°2, dont le chiffre d'affaires est d'environ 7 M€ la première année, connaît une croissance de 4% par an en France. À l'international, l'objectif est de se rapprocher de la moitié du CA global réalisé au bout de 10 ans.

3.2 Hypothèses de mix canal

La marque est vendue majoritairement en retail via ses boutiques en propre, en ligne, via son e-shop et en wholesale dans les grands magasins principaux des villes qu'elle cible (Inno, El Corte Inglés, Harvey Nichols).

En France, le mix canal n'évolue pas et reste fixe sur toute la durée du modèle, avec une dominante forte du canal retail (78%).

À l'international, la marque réalise l'intégralité de son CA via son e-shop la première année, puis se développe via l'ouverture de boutiques.

3.3 Hypothèses de coûts

Dans ce contexte de volumes croissants, la marque peut nouer des partenariats avantageux avec ses fournisseurs, permettant de compenser les hausses de COGS. Leur poids sur le CA (30%) reste fixe.

Le poids des frais de logistique (4%) et des frais généraux (12%) reste également fixe sur toute la durée du modèle. Leur répartition entre la France et l'international est équivalente à la répartition du CA.

C'est aussi le cas du poids frais de siège (8%), mais leur répartition évolue avec l'ouverture de structures locales pour gérer les boutiques en Belgique, en Espagne et au Royaume-Uni.

Les frais wholesale représentent 25% du CA réalisé en wholesale et sont répartis en fonction du pourcentage du CA wholesale réalisé en France et à l'international. Ces dépenses intègrent les frais d'agent, de participation aux salons et le coût des partenariats avec les distributeurs (commissions).

Les coûts marketing, qui font l'objet d'un zoom spécifique, évoluent en France à un taux de 4% par an. L'objectif à 10 ans est d'allouer environ 60 à 70% du budget marketing à l'international.

3.4 Hypothèses de calcul

Le coût des achats représente 33% du CA réalisé par la

Les clients retail règlent généralement leurs achats comptant, alors que les clients wholesale peuvent prendre jusqu'à 60 jours. En moyenne, on considère que les clients règlent les achats en 15 jours.

La marque règle la moitié de ses fournisseurs en 90 jours, un quart en 60 jours et le quart restant en 30 jours.

Le délai de rotation des stocks de matières premières est estimé à 30 jours, et les stocks de produits finis à 90 jours.



4. Principaux *enseignements* du cas

4.1 Revenus

Au bout de 10 ans, la marque réalise près de la moitié de son CA à l'international.

Forte d'une croissance stable en France à 4% par an, la marque se tourne vers l'international après une Année 1 où elle a réalisé 7 M€ de chiffre d'affaires, dont 1% à l'international (0,1M€). Le CA réalisé à l'export provient des commandes e-shop de Belgique et d'Espagne.

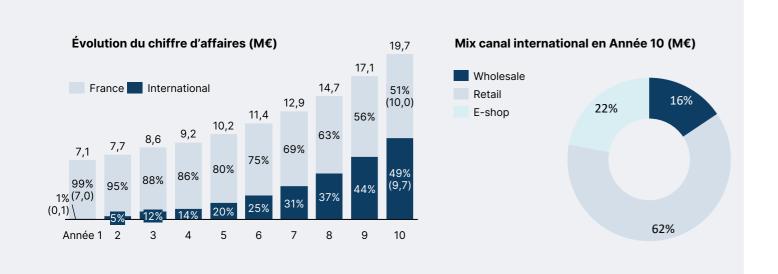
Son potentiel en Belgique a motivé le choix de la marque de se lancer en Année 2, en wholesale pour tester le marché avant d'envisager l'ouverture d'une boutique. En Année 2, la marque est distribuée par la chaîne de grands magasins Inno pour gagner en visibilité, à Bruxelles, Liège et Charleroi

En Année 2, les ventes générées chez Inno associées aux commandes en ligne multiplient le CA par 4 qui atteint 0,4 M€ (5% du CA international). Ces ventes font croître la notoriété de la marque, qui décide d'ouvrir un pop-up store à Bruxelles, Avenue Louise, en Année 3, où elle réalise près de 0,3 M€ en six mois. Cela porte le CA international à 1 M€, soit 12% du CA total, à la fin de l'Année 3. L'année suivante, la marque transforme son pop-up en boutique permanente. Les bonnes ventes de la boutique, du e-shop et les performances chez Inno poussent la marque à tester un nouveau marché en Année 5, l'Espagne, où elle réalisait déjà de faibles ventes (moins d'1% du CA) en Année 1. La marque se lance alors en wholesale à Barcelone et à Madrid, au sein la chaîne de grands magasins El Corte Inglés.

En Année 6, la marque poursuit son développement retail et en s'appuyant sur une meilleure pénétration du marché espagnol à Madrid ainsi qu'à Barcelone, ouvre sa première boutique sur la Calle Serrano. À la fin de l'Année 6, la marque réalise 25% de son CA à l'international (2,9 M€), dont plus de la moitié dans ses deux boutiques européennes.

L'année 7 marque le début de l'aventure anglo-saxonne, avec un premier test du marché britannique en wholesale, chez Harvey Nichols à Londres. Cette expérience réussie pousse la marque à se lancer en retail à Londres en Année 8 en ouvrant une boutique au cœur de Covent Garden. La même année, la marque décide de poursuivre son expansion internationale et ouvre une deuxième boutique en Espagne, à Barcelone.

En Année 9, la marque ouvre sa deuxième boutique bruxelloise. À la fin de l'Année 10, la marque réalise 9,7 M€ de CA à l'international, dont 62% en retail grâce à ses 5 boutiques européennes, ce qui représente près de la moitié de son CA total.



4.2 Coûts

La répartition des coûts entre la France et l'international est fortement corrélée à celle du CA.

En Année 1, avant que la marque ne se lance en Europe, le poids de l'international sur les coûts est négligeable (1% des coûts totaux), car l'activité y est faible et involontaire

En Année 2, quand la marque se lance pour la première année en wholesale en Belgique, les coûts générés par l'international représentent 5% du total. Ils sont liés aux ventes (COGS, logistique) et aux investissements marketing nécessaires pour construire la notoriété de la marque. Le poids des coûts générés par l'international augmente de la même manière que le poids du CA international, et connaît des hausses similaires les années des différents lancements.

Le marketing représente 6 à 9% du CA total de la marque chaque année. Le poids de l'international dans les dépenses marketing augmente et est fortement corrélé au développement de la marque. Il connaît des hausses importantes les années des lancements sur des nouveaux marchés, notamment les années d'ouverture de boutiques. En Année 3, le marketing dédié à l'international représente 36% du budget total, soit 18 points de plus qu'en Année 2, en raison de l'ouverture de la boutique éphémère à Bruxelles.

Le développement en wholesale de la marque génère des frais spécifiques qui intègrent les commissions d'agents et des distributeurs notamment. Ces frais représentent chaque année 25% du CA wholesale réalisé, soit près de 3% du CA total.

4.3 Coûts – Focus Marketing

Les investissements marketing à l'international s'intensifient pour accompagner le déploiement sur chaque nouveau marché, et plus particulièrement lors de l'ouverture de boutiques.

En Année 1, la marque ne dépense presque rien en marketing à l'international, autour de 30 K€. C'est en Année 2 que la marque commence à investir, pour capitaliser sur ses ventes réalisées en Espagne et en Belgique grâce à son e-shop. Elle investit notamment sur le marketing online, avec une faible part offline (environ 15%) pour accompagner son test en wholesale chez Inno dans un premier temps.

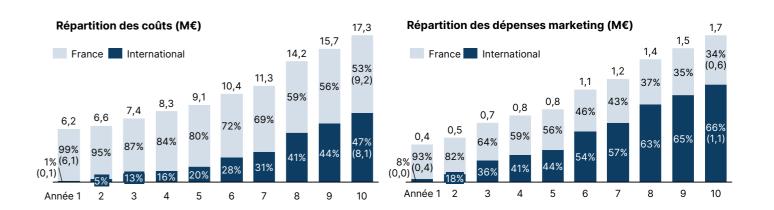
En Année 3, la marque investit davantage pour promouvoir l'ouverture de son pop-up store à Bruxelles, et le poids du marketing international atteint 36% du budget marketing total.

En Année 6, pour accompagner l'ouverture de la boutique madrilène la marque intensifie ses investissements marketing à l'international qui atteignent 54% du budget total (+10 pts par rapport à l'Année 5). Cette campagne est majoritairement online, via des social ads et du référencement payant, mais une part significative du budget (30%) est allouée à l'affichage offline sur la Calle Serrano et dans les quartiers fréquen-

En Année 8, pour accompagner l'ouverture de la boutique de Covent Garden, à Londres, la marque lance une capsule exclusive en collaboration avec une jeune DNVB locale. Cela fait augmenter le poids du marketing international, qui atteint près de deux tiers des dépenses marketing totales (63%, +6 pts par rapport à l'année précédente).

Les nouvelles boutiques en Année 9, à Bruxelles rue Neuve et à Madrid, sur la Calle de Claudio Coello, maintiennent le poids du marketing international à un niveau élevé, soit près de deux tiers du budget marketing total.

Les hausses d'investissements marketing à l'international sont moins élevées en Année 5 et en Année 7, années de tests en wholesale, car les grands magasins El Corte Inglés et Harvey Nichols supportent la majeure partie de ces



tés de Madrid.

4.4 EBITDA total et international

L'EBITDA international fluctue fortement en raison des investissements marketing et des coûts liés à la gestion des boutiques internationales.

— EBITDA total

La première année, l'EBITDA total de la marque représente 13% de son CA. L'ouverture du pop-up à Bruxelles, en Année 3, marque le lancement de la marque en retail à l'international qui provoque une légère baisse de l'EBITDA total, de 14% à 13%. La transformation du pop-up en boutique permanente, qui génère des dépenses élevées, fait chuter l'EBITDA total de 4 points, à 9%.

En Année 8, l'ouverture de la boutique à Londres provoque une diminution de l'EBITDA total de 4 points à nouveau, qui atteint alors son plus bas niveau (8%). L'EBITDA total remonte ensuite à 12% en Année 10, porté par le retour de la rentabilité à l'international.

Les ouvertures de boutiques à l'international, qui génèrent des coûts importants notamment de loyers et de masse salariale, affectent l'EBITDA total de la marque qui parvient tout de même à piloter son développement en maintenant sa rentabilité globale.

— EBITDA international

En Années 1 et 2, l'activité à l'international génère un EBITDA important (23% et 18%), négligeable en raison du faible chiffre d'affaires et des dépenses minimes associées.

En Année 3, les investissements marketing accompagnés des autres frais liés à l'ouverture du pop-up bruxellois font chuter l'EBITDA international à 3% (-15 points par rapport à l'Année 2). En Année 4, la transformation du pop-up en boutique permanente affecte l'EBITDA international qui diminue et atteint 0%. La marque renoue avec la rentabilité à l'international en Année 5, pour atteindre 11% d'EBITDA (+9 points par rapport à l'Année 2). L'EBITDA international chute à nouveau en Année 6 et atteint 1%, en raison de l'ouverture d'une boutique à Madrid, puis remonte à 11% en Année 7.

En Année 8, l'ouverture d'une boutique à Londres, où le loyer est plus élevé qu'en Espagne et en Belgique, fait chuter l'EBITDA international à -6% et l'EBITDA total de 4 points, à 8%. La rentabilité internationale et globale reprend sa croissance à partir de l'Année 9 et l'EBITDA international remonte à 17% en Année 10. On note que l'impact de l'activité à l'international sur l'EBITDA total est croissant car les revenus et coûts internationaux sont progressivement plus importants.



4.5 BFR

Pour ce cas, on estime le Besoin en Fonds de Roulement de la marque à 14% du CA total



Cas n°3 : développement online en Asie

1. *Présentation* de la marque et ambition à l'international

1.1 La marque

Créée il y a 7 ans, la marque n°3 est une DNVB française premium de prêt-à-porter masculin et féminin. Depuis sa création, elle s'est développée sur son marché domestique grâce à son site web et quelques points de vente wholesale à Paris. Elle commence à se faire connaître en Europe, où elle réalise un petit volume de ventes en ligne (2%).

Situation à date		Objectifs de développement		
5 à 10 ans	Poids du CA à l'international visé	15 à 30%		
Familial	Marchés cibles (objectif > 10% du CA)	Asie		
5 à 10 M€	Offre spécifique à l'international	N/A		
10 à 15%	Mix canal international cible	> 80% online et wholesale		
Premium	Poids du marketing international visé (% du budget marketing total)	> 50%		
> 80% online et wholesale				
PAP				
N/A				
Europe / Asie				
Centralisé				
> 8%				
	Familial 5 à 10 M€ 10 à 15% Premium > 80% online et wholesale PAP N/A Europe / Asie Centralisé	5 à 10 ans Poids du CA à l'international visé Familial Marchés cibles (objectif > 10% du CA) 5 à 10 M€ Offre spécifique à l'international 10 à 15% Mix canal international cible Premium Poids du marketing international visé (% du budget marketing total) > 80% online et wholesale PAP N/A Europe / Asie Centralisé		

8 ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT DES MARQUES DE MODE À L'INTERNATIONAL



ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT DES MARQUES DE MODE À L'INTERNATIONAL 99



1.2 L'ambition à l'international

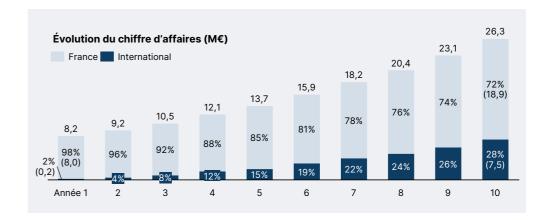
La marque, portée par son activité en ligne et ses réseaux sociaux, se fait connaître à l'international et souhaite s'appuyer sur sa notoriété naissante pour se développer en Asie, plus particulièrement en Corée du Sud, en Chine et au Japon.

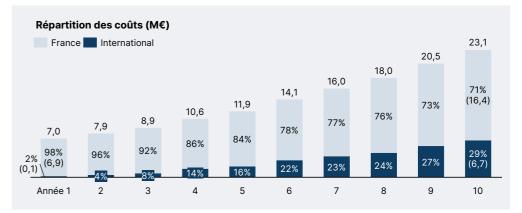
Elle fait le choix d'un mix entre digital, en s'appuyant sur son expérience de distribution en France, et wholesale pour compléter sa présence en ligne par une présence physique en Asie. La marque prévoit d'être distribuée via son e-shop et des marketplaces internationales, et aussi par les grands magasins coréens.

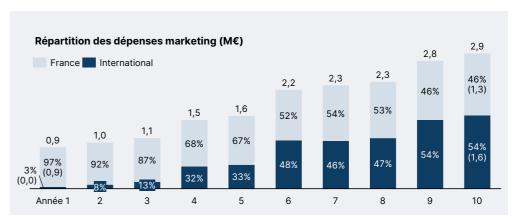
L'équipe en charge de la gestion du e-commerce est renforcée pour gérer les nouveaux marchés et les adaptations prévues du e-shop.

Années clés du développement à l'international				
Année 1	Année de référence en France : la marque a des bases solides sur le marché français. Elle réalise également un petit volume de ventes en Europe à travers son e-shop (2%)			
Année 2	La marque poursuit son développement online en Europe et réalise un petit volume de ventes en Corée du Sud via son e-shop			
Année 3	Lancement sur Farfetch pour renforcer sa présence en ligne en Asie			
Année 4	Importante campagne marketing en Corée du Sud avec le lancement d'un e-shop en coréen			
Année 5	Lancement en wholesale chez Lotte en Corée du Sud pour apporter une présence physique en Asie			
Année 6	Importante campagne marketing en Chine avec le lancement d'un e-shop en chinois			
Année 7	Lancement en wholesale chez Shinsegae en Corée du Sud et déploiement sur la marketplace Net-a-porter			
Année 9	Importante campagne marketing au Japon avec le lancement d'un e-shop en japonais			

2. Les *résultats* en un coup d'œil









3. Hypothèses principales de construction du cas

3.1 Hypothèses de chiffre d'affaires

La marque n°3, dont le chiffre d'affaires est d'environ 8 M€ la première année, connaît une croissance de 10% par an en France. À l'international, l'objectif est de dépasser les 25% du CA global réalisé au bout de 10 ans.

3.2 Hypothèses de mix canal

La marque, qui est une DNVB, est vendue majoritairement en ligne via son e-shop et en wholesale dans les grands magasins principaux de Paris (Galeries Lafayette, Printemps, Bon Marché).

En France, le mix canal n'évolue pas pendant les 6 premières années et est dominé par l'e-shop de la marque (85%). En année 7, la marque ouvre un pop-up store qui fait légèrement évoluer le mix canal jusqu'à la fin du modèle.

À l'international, la marque réalise l'intégralité de son CA via son e-shop la première année, et continue de se développer en ligne via des marketplaces (Farfetch, Net-a-porter) et un distributeur wholesale en Corée du Sud (Lotte, Shinsegae).

3.3 Hypothèses de coûts

Dans ce contexte de volumes croissants, la marque peut nouer des partenariats avantageux avec ses fournisseurs, permettant de compenser les hausses de COGS. Leur poids sur le CA (45%) reste fixe.

Le poids des frais de logistique (4%) et des frais généraux (12%) reste également fixe sur toute la durée du modèle. Leur répartition entre la France et l'international est équivalente à la répartition du CA.

Les frais de siège, fixés à 8% du CA, sont totalement imputés à la France car il n'existe pas de structure à l'international.

Les frais wholesale représentent 25% du CA réalisé en wholesale et sont répartis en fonction du pourcentage de CAwholesale réalisé en France et à l'international. Ces dépenses intègrent les frais d'agent, de participation aux salons et le coût des partenariats avec les distributeurs (commissions).

Les coûts marketing, qui font l'objet d'un zoom spécifique, évoluent en France à un taux de 5% par an. L'objectif à 10 ans est d'allouer environ plus de 50% du budget marketing à l'international.

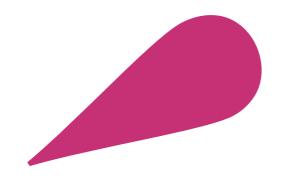
3.4 Hypothèses de calcul

Le coût des achats représente 47% du CA réalisé par la marque.

Les clients des marketplaces règlent généralement leurs achats comptant, même si un court délai peut résulter du temps de gestion des commandes par les plateformes. Les clients retail règlent également comptant et les clients wholesale peuvent prendre jusqu'à 60 jours. En moyenne, on considère que les clients règlent les achats en 30 jours.

La marque règle la moitié de ses fournisseurs en 90 jours, un quart en 60 jours et le quart restant en 30 jours.

Le délai de rotation des stocks de matières premières est estimé à 30 jours, et les stocks de produits finis à 90 jours.



4. Principaux *enseignement*s du cas

4.1 Revenus

Au bout de 10 ans, la marque réalise plus d'un quart de son CA à l'international.

Portée par une forte croissance en France, à 10% par an, la marque n°3 se tourne vers l'international après une Année 1 où elle a réalisé 8 M€ de chiffre d'affaires, dont 2% à l'international, grâce à des commandes e-shop reçues depuis l'Europe (0,2 M€). Son potentiel à l'export a motivé son choix de cibler, en Année 2, la Corée du Sud afin de tester grâce au e-shop l'appétence du marché. En Année 3, pour renforcer sa présence en ligne et mieux atteindre les clients en Asie, la marque se lance sur la marketplace Farfetch.

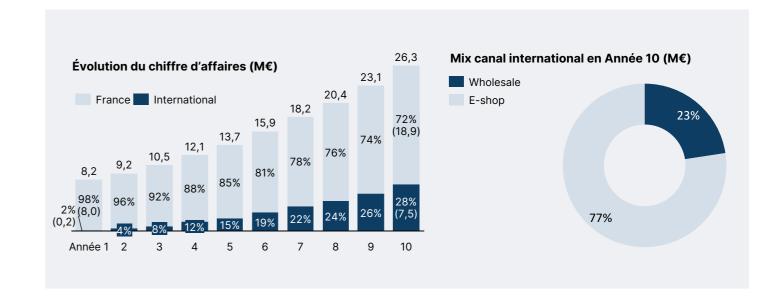
Les ventes générées chez Farfetch associées aux commandes sur l'e-shop multiplient le CA international par plus de 5 qui atteint 0,8 M€ en Année 3, soit 8% du CA total. Ces ventes font croître la notoriété de la marque, qui décide de lancer une campagne marketing en Corée du Sud avec la création d'un e-shop en coréen en Année 4.

L'année suivante, portée par sa performance des ventes en Asie qui atteignent 1,2 M€ (10% du CA total), la marque intensifie son développement en s'implantant physiquement en wholesale dans les grands magasins Lotte, à Séoul et à Busan. Certaines commandes et créations de comptes clients se font alors par des consommateurs chinois, ce qui pousse la marque à se tourner vers ce deuxième marché.

En Année 6, elle poursuit alors son développement et, forte des data client dont elle dispose, lance une importante campagne marketing en Chine, notamment portée par des influenceurs locaux. Elle crée également un e-shop en Chinois. À la fin de l'Année 6, elle réalise 3 M€ à l'international (19% du CA total), dont 2,6 M€ en Asie, en Corée du Sud et en Chine.

En année 7, le wholesale en Asie est renforcé grâce au référencement chez un deuxième distributeur coréen, la chaîne de grands magasins Shinsegae. La marque est distribuée dans trois points de vente, à Séoul, Busan et Daegu. La même année, le développement en ligne se poursuit et la marque se lance sur une autre marketplace, Net-a-porter.

En Année 9, elle s'attaque au troisième marché asiatique ciblé, le Japon, grâce à une forte campagne marketing assortie du lancement d'un e-shop en japonais. À la fin de l'Année 10, la marque réalise 7,5 M€ de CA à l'international, soit 28% de son CA total, dont 6,5 M€ en Asie (25% du CA total). Son activité internationale est portée par le canal online, qui représente plus de trois quarts des ventes (79%).



102 ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT DES MARQUES DE MODE À L'INTERNATIONAL

4.2 Coûts

La répartition des coûts entre la France et l'international est fortement corrélée à celle du CA.

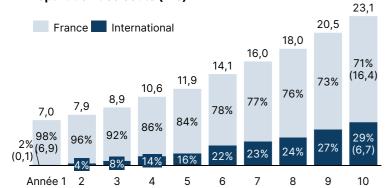
En Année 1, avant que la marque ne se lance en Europe et en Asie, le poids de l'international sur les coûts est négligeable (2%) car l'activité y est faible et involontaire.

En Année 2, elle renforce son développement online en Europe et les coûts générés par l'international atteignent 4% du total, puis 7% en Année 3. Ces coûts sont liés aux ventes et aux investissements marketing, ainsi qu'aux dépenses liées au lancement sur Farfetch. L'évolution des coûts générés par l'international est fortement corrélée à celle du CA international.

Le marketing représente entre 10 et 12% du CA total chaque année et le poids de l'international dans les dépenses marketing connaît des hausses significatives lors des campagnes en Années 4 (Corée du Sud), 6 (Chine) et 9 (Japon).

Le développement en wholesale génère des frais spécifiques qui intègrent les commissions d'agents et des distributeurs notamment. Ces frais représentent chaque année 25% du CA wholesale réalisé, soit près de 4% du CA total.

Répartition des coûts (M€)



Répartition des dépenses marketing (M€) 2,8 2,9 France International 2,2 2,3 2,3 46% 46% 46% (1,3) 46% (1,3) 46% (1,3) 46% (1,3) 46% (1,6) 54% 54% 54% 54% (1,6) 54% 54% 54% 1,6 54% 1,6 54% 1,6 54% 1,6 1,6 1,6 1,6 1,6 1,0

4.3 Coûts - Focus Marketing

Les investissements marketing à l'international s'intensifient pour financer les campagnes sur les différents marchés.

En Année 1, la marque ne dépense presque rien en marketing à l'international, moins de 30 K€. C'est en Année 2 qu'elle commence à investir, pour cibler les consommateurs coréens et les inciter à commander via son e-shop.

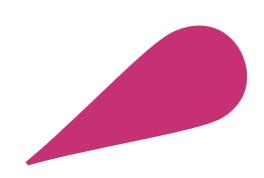
En Année 4, la marque dépense davantage pour sa campagne spécifique sur le marché coréen, où elle réalise des ventes grâce à son site en propre et à la marketplace Farfetch. La marque investit exclusivement online, notamment en s'associant à des micro-influenceurs (autour de 30 000 abonnés) sur les réseaux sociaux locaux (Kakao Talk) et internationaux (Instagram, TikTok). Le poids du marketing international atteint 32% du budget marketing total.

En Année 6, pour accompagner le lancement en Chine, la marque réalise une campagne où elle crée notamment du contenu dédié aux réseaux sociaux locaux WeChat, LittleRedBook et Douyin. La marque s'attache les services d'influenceurs intermédiaires, avec plus de 200 000 abonnés sur les différents réseaux. Cette campagne fait grimper le poids des investissements marketing internationaux à 48% du budget marketing total.

Les dépenses marketing augmentent aussi en France en Année 7 en raison de l'ouverture d'un pop-up à Paris, puis se maintiennent à un niveau plus élevé à partir de l'Année 8 pour accompagner sa transformation en boutique permanente.

En Année 9, le poids du marketing international augmente à nouveau en raison de la campagne de *social ads* et de référencement payant dédiée au marché japonais, ainsi que de la création du site dans la langue locale. Il atteint plus de la moitié des dépenses marketing totales (54%, +7 points par rapport à l'année précédente).

Les hausses d'investissement marketing à l'international sont plus faibles les années de lancement en wholesale, chez Lotte et Shinsegae, et sur les plateformes Farfetch et Net-a-porter, car les grands magasins et les marketplaces supportent la majeure partie de ces coûts.



4.4 EBITDA total et international

L'EBITDA international fluctue fortement en raison des investissements marketing et l'impact de l'activité à l'international sur l'EBITDA total augmente progressivement.

— EBITDA total

La première année, l'EBITDA total de la marque s'établit à 14% de son CA. Le développement à l'international est assez rentable sur les premières années car la marque y consacre peu de dépenses.

À partir de l'Année 4, l'EBITDA total diminue progressivement. En Année 6, l'EBITDA représente 11% du CA, soit 4 points de moins qu'en Année 3. Ce sont notamment les campagnes marketing en Corée du Sud et en Chine qui affectent l'EBITDA de la marque. La rentabilité se stabilise ensuite entre l'Année 6 et l'Année 10, en fluctuant très légèrement entre 11 et 12%.

L'impact croissant de l'activité internationale sur la rentabilité globale est maîtrisé et la marque parvient à piloter sa rentabilité pour rester à un niveau proche d'avant son lancement.

-EBITDA international

En Année 1, l'activité à l'international génère un EBITDA important (19%), mais négligeable et expliqué uniquement par un niveau limité de dépenses liées à l'international.

En Année 2 et en Année 4, les premiers investissements marketing puis la campagne dédiée au marché coréen font diminuer l'EBITDA international. Il perd 3 points et atteint 16% en Année 2, puis chute fortement jusqu'à 1% en Année 4.

À partir de l'Année 5, la marque retrouve la rentabilité à l'international et atteint 5% d'EBITDA. Toutefois, l'EBITDA international chute à nouveau en Année 6, à -2%, en raison de la campagne marketing associée au lancement en Chine.

L'EBITDA international remonte ensuite à partir de l'Année 7 et atteint 9% en Année 8, puis connaît une légère baisse (-1 point) en raison de la campagne marketing au Japon. Cette baisse est plus mesurée que lors des campagnes en Corée du Sud ou en Chine.

En Année 10, l'EBITDA international croît à nouveau et atteint 10% (+3 points par rapport à l'Année 9), ce qui contribue à faire remonter l'EBITDA total d'un point. On note que l'impact de l'activité à l'international sur l'EBITDA total est croissant car les revenus et coûts internationaux sont progressivement plus importants.



4.5 BFR

Pour ce cas, on estime le Besoin en Fonds de Roulement de la marque à 16% du CA total

3 Fiches thématiques

- 1. Modèles de partenariat
- 2. Ouverture et gestion de boutiques à l'international
- 3. Marketing online et modèles de commerce digital



1: Modèles de partenariat

Cette fiche thématique explore les différents modèles de partenariat accessibles aux marques de mode dans le cadre de leur expansion à l'international. Pour chaque modèle, vous trouverez en plus d'une définition les typologies d'entreprises concernées, les avantages et freins, ainsi que les types de coûts associés.

Les modèles de partenariat en 1 coup d'œil

Type de partenaire	Nom	Modèle économique	Exemples d'acteurs clés ou belles histoires
Tiers de confiance	Showroom	Commissions sur les ventes (12 à 15%) Certains showrooms demandent le paiement d'un abonnement mensuel	CD Network DFO International Elisa Gaito Rainbow Wave Massimo Bonnini
exclusivement B2B	Agent	Commissions sur les ventes réalisées dans le ou les pays d'activité (15% en moyenne)	À la fin des années 2000, un agent a décelé le potentiel de Pyrenex dans un positionnement Premium plutôt que technique
	Grands magasins	Modèle de consignation (30 à 35% sur les ventes) ou de contribution commerciale (20 à 30%)	Focus p. 60 : Les principales chaînes de grands magasins
Partenaires commerciaux	Distributeurs multimarques	Achat ferme de produits avec une certaine pression sur les conditions d'achat et les contributions aux opérations commerciales	American Vintage a fait appel à des distributeurs et leur a confié la gestion de la logistique et de la facturation dans ses différents marchés (Europe, Turquie, Australie)
	Marketplaces	Commissions sur les ventes (20 à 30%) pouvant inclure les coûts marketing, logistiques, opérationnels, service client	Focus p. 125 : Les marketplaces internationales du prêt-à-porter
	Franchise et Master- Franchise	Partage des coûts d'ouverture des points de vente, achat ferme du stock par les franchisés Modèle d'affiliation dans lequel le franchisé n'est pas propriétaire du stock et peut en renvoyer/échanger une partie	Le groupe Petit Bateau opère une partie de son réseau de boutiques en franchises, lui permettant de réduire les coûts de gestion sans perdre le contrôle de l'expression de la marque.
Intervention directe avec un niveau d'autonomie variable	Équipe locale dédiée (filiale)		Lacoste a ouvert et développé des filiales sur ses marchés stratégiques, les Etats-Unis et la Chine.
	Joint- venture	Partage de la valeur créée en fonction de la répartition choisie des parts de l'entité développée avec le partenaire	Maison Kitsuné s'est lancée sur le marché japonais via une joint-venture dont elle a racheté les parts progressivement, au fur et à mesure de son développement
Autres modèles de développement de marché	Licence de fabrication et distribution	Achat ferme de la licence et redevance sur les ventes (3 à 5%), avec un minimum garanti	Vicomte A. a accordé à un groupe japonais une licence de fabrication et distribution, pour bénéficier de son expertise notamment sur les tailles et silhouettes spécifiques



Zoom sur les tiers de confiance B2B

Showrooms

Les showrooms sont des lieux physiques, dotés d'une force commerciale, dans lesquels les marques peuvent exposer leurs collections, généralement dans des grandes villes ou des zones stratégiques à l'étranger. Les showrooms reçoivent des acheteurs et des distributeurs et leur présentent les marques de leur portefeuille.

Les marques doivent fournir une collection aux showrooms pour qu'ils puissent présenter les produits aux potentiels acheteurs.

Quelques showrooms internationaux : CD Network, DFO International, Elisa Gaito, Rainbow Wave, Massimo Bonnini...

Le partenariat avec un showroom est adapté pour les entreprises qui :

- cherchent à se faire connaître et à établir des relations commerciales avec des acheteurs internationaux :
- ont développé des collections spécialisées ou un positionnement unique et qui nécessitent une exposition auprès d'un public spécifique ;
- souhaitent étendre leur présence à l'international de manière progressive et maîtrisée en laissant les acheteurs s'y intéresser.

Avantages	Freins et challenges	Types de coûts associés
Accès à un réseau sélectif d'acheteurs internationaux et de professionnels de l'industrie Promotion de la marque et de développement des ventes grâce à une exposition directe et ciblée des	Perte de contrôle sur la présentation et l'image de la marque, qui dépend du showroom Limitation de l'engagement client et de la collecte d'informations de première main concernant les	Frais de participation au showroom, dont les commissions et les frais d'inscription ou d'abonnement Coûts de logistique pour le transport des collections, les installations temporaires, la gestion des stocks et
produits Accroissement de la crédibilité auprès des acheteurs internationaux	tendances et les attentes Risque de ne pas assez pousser la marque en cas de complexité ou si elle n'est pas assez connue	des retours Coûts de promotion et de marketing pour attirer les acheteurs et les professionnels de l'industrie vers le showroom.
	Coûts croissants des collections à fabriquer en cas d'augmentation du nombre de showrooms partenaires	Rémunération : Commissions : 12 à 15% des ventes Abonnement mensuel (en fonction du modèle de showroom)



Agents

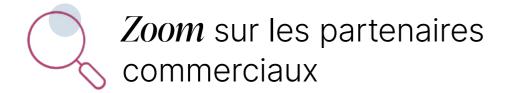
Les agents sont des partenaires indépendants dont le rôle est de développer une marque sur un ou plusieurs marchés, en y trouvant des acheteurs, revendeurs et tous types de partenaires.

Les marques doivent fournir une collection à leurs agents pour qu'ils puissent présenter les produits aux potentiels acheteurs

Le partenariat avec des agents est adapté pour les entreprises qui :

- souhaitent pénétrer un marché sans établir une structure locale ;
- recherchent une expertise et une connaissance approfondie des marchés ciblés ;
- veulent limiter les risques financiers en les partageant avec un partenaire.

Avantages	Freins et challenges	Types de coûts associés	
Accès aux connaissances, au réseau et à l'expertise locale de l'agent Partage des coûts d'expansion	Trouver le bon agent (exclusif ou multimarques), qui saura développer la marque et y accordera temps et énergie	Commissions ou rémunérations payées à l'agent en fonction des ventes réalisées (ou d'autres arrangements convenus)	
internationale avec l'agent (commercialisation, promotion, distribution)	Risque de conflits d'intérêts en cas de représentation de marques	Coûts de promotion et de marketing	
Flexibilité accrue pour entrer sur de nouveaux marchés et tester la	concurrentes Dépendance à l'égard d'un seul	Coûts liés à la formation et à la communication régulière avec l'agent (déplacements, visites)	
demande sans avoir à établir une présence physique.	représentant sur un marché ou une région	Rémunération :	
	Coûts croissants des collections à fabriquer en cas d'augmentation du réseau d'agents	15% des ventes en moyenne	



Grands magasins

Le partenariat avec des grands magasins est adapté pour les entreprises qui :

- recherchent une exposition et une visibilité accrues sur les marchés internationaux ;
- ont une solide réputation et une identité de marque bien établie, pouvant attirer les clients dans les grands magasins;
- souhaitent se développer en wholesale en atteignant une clientèle large et diversifiée.

Avantages	Freins et challenges	Types de coûts associés
Accès à une large base de clients locaux et internationaux Augmentation de la visibilité de la marque et exposition auprès de marques parfois plus renommées Possibilité de toucher des marchés internationaux et/ou des villes stratégiques sans avoir à établir une présence physique dans chaque pays cible Partage des coûts de distribution et de promotion avec les grands magasins	Rapport de force déséquilibré dans les négociations des conditions de vente : pression sur les conditions d'achat et les contributions aux opérations commerciales Risque de sélection ciblée avec une largeur d'offre qui ne permet pas de bien exprimer l'univers de la marque Dépendance à l'égard des performances et des efforts marketing et merchandising sur les points de vente référencés	Commissions sur les ventes (ou remises équivalentes sur le prix d'achat des stocks) Frais de location d'espace et de rémunération du personnel Coûts liés à la gestion des stocks, à l'emballage et à l'expédition des produits Frais de formation du personnel de vente sur les caractéristiques des produits Rémunération: Consignation: 30 à 35% des ventes Contribution commerciale: 20 à 30% des ventes

Distributeurs multimarques B2B

Cela concerne un mode de collaboration entre une entreprise de mode et des distributeurs qui achètent, importent et vendent les produits de l'entreprise dans leur pays ou leur région en échange d'une commission.

Le partenariat avec des distributeurs locaux est adapté pour les entreprises qui :

- veulent se développer à l'international rapidement et à moindre coût;
- ont une forte notoriété et une demande importante pour leurs produits dans le pays cible ;
- cherchent à tester un nouveau marché avant d'investir davantage.

Avantages Freins et challenges Types of	
1,1,000	de coûts associés
local sans avoir à investir dans des infrastructures ou des ressources humaines sur place Réduction des risques financiers et opérationnels liés à l'expansion à l'étranger Possibilité de s'appuyer sur l'expertise et la connaissance du marché local de ses partenaires Augmentation de la visibilité de la marque grâce à une présence sur le marché local Perte du réseau et des clients des accords juridiques clairs pour éviter tout conflit ou litige avec les partenaires Très faible contrôle sur l'image et l'expression de la marque Risques de désaccords avec les distributeurs locaux sur les prix, les stocks, les campagnes publicitaires Perte de contrôle direct sur la stratégie de vente et la gestion des canaux de distribution Perte du réseau et des clients	he et sélection des partenaires nents, participations aux salons n et support pour les partenaires ues liés à l'établissement et d'accords clairs avec s partenaires munération : ferme de produits in sur les conditions et les contributions tions commerciales)





110 ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT DES MARQUES DE MODE À L'INTERNATIONAL

Marketplaces

Les marketplaces sont des plateformes en ligne sur lesquelles plusieurs vendeurs et marques de prêt-à-porter peuvent proposer leurs produits à un large public de clients internationaux.

À moyen terme, les réseaux de publicité des marketplaces seront en mesure d'offrir aux annonceurs jusqu'à trois fois plus d'options que le retail media traditionnel, avec une attention portée sur le développement d'outils clé en main pour les vendeurs.

Les principales marketplaces européennes présentes à l'international* : Farfetch, MyTheresa, Net-a-porter, Zalando, Amazon...

Le partenariat avec des marketplaces est adapté pour les entreprises qui :

- $\bullet\,$ souhaitent étendre leur présence à l'international sans avoir à construire leur propre plateforme de vente en ligne ;
- veulent tester ou pénétrer rapidement de nouveaux marchés internationaux via la vente en ligne ;
- recherchent une exposition mondiale instantanée et une audience prête à acheter.

Avantages	Freins et challenges	Types de coûts associés
Accès à une audience mondiale d'acheteurs potentiels, sans avoir à déployer d'importants moyens marketing grâce à la portée et à la notoriété de la marketplace Possibilité de profiter de la logistique et de l'infrastructure de la marketplace pour la gestion des commandes transfrontalières, des paiements et des expéditions/ retours (en fonction des offres et conditions de la plateforme) Accès à des opportunités promotionnelles dans le cadre des opérations menées par les plateformes	Dépendance envers la marketplace pour la visibilité et la promotion des produits Risque de concurrence directe avec d'autres vendeurs ou marques présents sur la même plateforme Manque de contrôle sur la gestion de la relation et de l'expérience clients Collecte de la data client réalisée par la marketplace qui en garde la maîtrise	Frais de commission ou de transaction prélevés sur les ventes Coûts de marketing et de promotion Coûts de gestion des stocks, de l'emballage et de l'expédition des produits vendus Coûts liés au gestionnaire de flux, outil permettant l'adaptation du catalogue aux différentes plateformes, la catégorisation des produits, le suivi en temps réel des stocks et la centralisation des commandes Rémunération: commissions à hauteur de 20 à 30% des ventes (coût pouvant inclure les coûts marketing, logistiques, opérationnels, service client)

 $(*) \textit{ Plus d'information sur les market places dans la fiche « Marketing online et modèles de commerce digital » p.120 \\$

Franchise / Master-franchise

Cela permet l'extension du réseau de magasins d'une entreprise en confiant à un (master-franchisé) ou des locaux l'ouverture et la gestion des boutiques, en utilisant la marque, le savoir-faire et le concept de l'entreprise.

La franchise est adaptée pour les entreprises qui :

- ont un canal retail développé, avec un concept de vente qui a fait ses preuves, facilement adaptable à différentes cultures ;
- maîtrisent la gestion de leur relation client;
- possèdent un concept de marque fort, clair et facilement réplicable/traduisible à l'international.

Avantages	Freins et challenges	Types de coûts associés
Simplifie le développement dans des pays avec des réglementations et des cultures différentes grâce à l'expertise et à la connaissance des franchisés locaux Réduit le besoin initial d'investissement pour s'étendre rapidement à l'international Fait peser le risque des stocks sur les franchisés qui les achètent en ferme	Recherche de partenaires fiables et adaptés à la marque Contractualisation avec les franchisés sur les responsabilités et les obligations respectives de chaque partie Risque sur l'image de marque et l'expérience client si les franchisés ne maintiennent pas les normes de qualité et les standards de l'entreprise Investissements importants nécessaires pour développer et soutenir le réseau de franchisés	Ouverture des points de vente, financée en partie par les franchisés à hauteur de 30% en moyenne de l'investissement global (mobilier, travaux, stocks, logiciels métier, communication de lancement) Formation des franchisés et des équipes de vente Marketing et publicité Mise en place et gestion IT (ERP, logiciels métier, outils de communication) En cas de modèle d'affiliation, la marque reste propriétaire des stocks. L'exploitant a la possibilité d'en retourner ou échanger une partie.





Zoom sur l'intervention directe avec un niveau d'autonomie variable

Joint-Venture

C'est un partenariat dans lequel deux entreprises se rassemblent pour en former une nouvelle, distincte, généralement dans le but de réaliser un projet commun à l'étranger. Les deux entreprises possèdent des parts de la nouvelle entreprise créée, souvent pour moitié chacune.

La joint-venture est adaptée pour les entreprises qui :

- ont besoin d'un partenaire local avec qui partager les coûts en bénéficiant de sa compréhension des règlementations et business models locaux;
- cherchent à réduire les risques financiers associés à l'expansion internationale.

Avantages	Freins et challenges	Types de coûts associés
Bénéficier d'une expertise locale et de connaissances du marché	Perte de contrôle sur l'entreprise conjointe	Coûts juridiques pour la création de la joint-venture : avocats, notaires, spécificités locales
Partager les coûts et les risques avec le partenaire	Risques de conflits entre les partenaires (gestion, culture,	Mise en place de l'entreprise
Accéder aux ressources et aux	partage de la valeur)	conjointe : recrutements, formation, achats de matériel
contacts locaux	Risque d'échec de l'entreprise conjointe en raison de divergences stratégiques, opérationnelles ou culturelles entre les partenaires	deliate de materiel
	Complexité juridique et administrative de la mise en place d'une joint-venture	



Zoom sur les autres modèles de développement de marché

Licence de fabrication et distribution

Cela consiste à autoriser une entreprise tierce à fabriquer et distribuer les produits sous une marque donnée moyennant l'achat de la licence et le paiement de redevances. Ce dispositif est particulièrement adapté aux pays difficiles d'accès, notamment en raison des barrières douanières (Brésil, Argentine...).

La licence de fabrication et distribution est adaptée pour les entreprises qui :

- disposent d'une marque forte et bien établie, reconnaissable et attractive pour les partenaires à l'international;
- cherchent à réduire les coûts de production ;
- préfèrent déléguer la production et la distribution pour en confier la responsabilité à un partenaire de confiance.

Avantages	Freins et challenges	Types de coûts associés
Facilite l'implantation des marchés difficilement accessibles en direct grâce à un partenaire local Permet d'opérer sur les marchés grâce à la fabrication déléguée et la maîtrise de tous les fondamentaux locaux (fiscalité, modèles commerciaux) Permet une rémunération rapide pour la marque	Activation d'un dispositif de contrôle de la marque (déclinaison, qualité) Modèle qui nécessite une gestion rigoureuse des contrats et des redevances pour éviter les litiges Risque de violation des droits de propriété intellectuelle si le partenaire utilise la marque ou le savoir-faire de manière abusive Risque d'abîmer l'image de marque si l'exécution n'est pas à la hauteur des standards établis ou en cas de non respect de la stratégie de distribution	Développement et mise en place des contrats de licence complets et adaptés aux spécificités du marché local Surveillance et gestion des relations avec les partenaires locaux Protection de la propriété intellectuelle et des droits de marque. Rémunération: achat ferme de la licence et redevance à hauteur de 3 à 5% des ventes, avec un minimum garanti

À titre d'exemples, quelques acteurs internationaux

Al Tayer Insignia

Al Tayer Insignia est la division retail du groupe Al Tayer, qui opère dans plusieurs secteurs d'activité au Moyen-Orient: retail, distribution automobile, ingénierie et construction, tourisme, services financiers, immobilier. Al Tayer Insignia possède et exploite un portefeuille de marques de mode internationales dans la région, notamment aux Émirats Arabes Unis, en Arabie Saoudite et au Koweït via diverses activités :

- opération de grands magasins internationaux au Moyen-Orient,
- gestion d'un réseau de boutiques multimarques et d'outlets,
- accompagnement des marques dans la gestion du marketing, de la promotion et de l'expérience client.

Bluebell

Bluebell est un groupe international spécialisé dans la distribution et le marketing de marques haut de gamme, premium et lifestyle, notamment dans le secteur du prêt-à-porter. Bluebell représente et distribue des marques de renommée mondiale en Asie, notamment au Japon, en Chine, en Corée du Sud et à Singapour.

Le groupe propose des solutions retail, wholesale et e-commerce, à travers divers modèles : joint-ventures, distribution exclusive, services de gestion, prise de participation et distribution... Bluebell accompagne les marques sur divers sujets :

- sélection et mise en relation avec les différents partenaires locaux (bailleurs, logistique, digital, juridique, marketing, recrutement...),
- détermination d'une stratégie pour chaque marché ciblé,
- mise en place de la stratégie et engagement des consommateurs.

Chalhoub

Acteur majeur de la distribution de marques de mode au Moyen-Orient, Chalhoub propose une offre multicanale aux marques haut-de-gamme, contemporaine et premium de mode et de prêt-à-porter. L'activité du groupe s'étend dans la région, notamment en Arabie Saoudite, aux Émirats Arabes Unis, au Liban, en Égypte et à Oman, ainsi qu'en Inde et en Thaïlande.

Chalhoub accompagne les marques de différentes manières, notamment via des joint-ventures, et apporte des solutions clé en main sur les sujets de supply chain, IT et digital, administration, comptabilité, juridique...

Le groupe propose à ses marques partenaires :

- gestion de la stratégie de marque, du marketing et de la relation client,
- ouverture de boutiques sous l'enseigne des marques partenaires,
- gestion de centres commerciaux et de boutiques multimarques,
- proposition de solutions Outlet et Travel retail.

Eren Retail

Eren Retail est la division retail du groupe turc Eren Holding, groupe diversifié qui opère également dans les secteurs de l'énergie, de la construction et des infrastructures. Eren Retail est née en 1990 dans le cadre d'un partenariat pour la production et la distribution sous licence de Lacoste.

Eren Retail propose aux marques qu'elle accompagne différentes solutions:

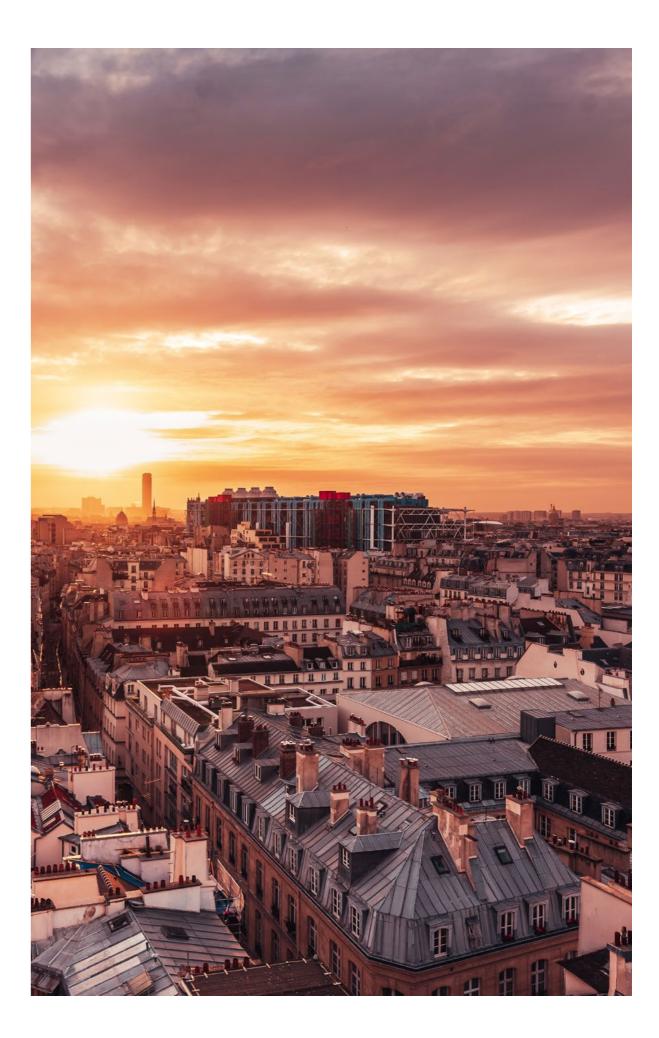
- ouverture et opération de boutiques sous l'enseigne des marques,
- distribution des marques dans le réseau de revendeurs multimarques du groupe,
- intégration des marques sur une plateforme d'achat e-commerce,
- accompagnement pour la gestion du marketing et de l'expérience client.

ImagineX

Membre du Lane Crawford Joyce Group, ImagineX est une entreprise leader dans la gestion et la distribution en Chine de marques internationales de mode. ImagineX opère en Chine continentale, à Hong Kong, à Macao et à Taïwan.

L'entreprise offre une couverture multicanale à travers ses zones d'activité aux marques qu'elle accompagne, et propose notamment des solutions complètes et adaptées à chaque marque, incluant :

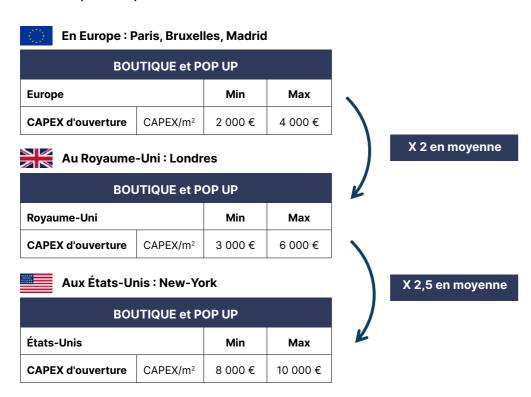
- gestion des points de vente et de la plateforme e-commerce,
- marketing et gestion de la relation client,
- sélection et mise en relation avec divers partenaires (distributeurs Wholesale, bailleurs...).



2: Ouverture et gestion de boutiques à l'international

Investissements liés à l'ouverture de boutiques : les CAPEX

À l'ouverture d'une boutique, des investissements sont nécessaires. Les CAPEX d'ouverture (droit au bail, travaux, rénovations et achat du mobilier pour le point de vente) varient fortement d'un pays à l'autre. Ils peuvent être jusqu'à quatre à cinq fois plus élevés aux États-Unis qu'en Europe.



Le *droit* au bail

Le droit au bail est l'élément du fonds de commerce qui permet à une marque de louer un local commercial. Il offre à la marque le droit d'utiliser le local pendant une durée spécifique, déterminée lors de la négociation du contrat avec le propriétaire.

Le droit au bail correspond au rachat du bail en cours d'un locataire sortant, et son paiement est à la charge de la marque qui souhaite louer le local commercial.

Le montant du droit au bail varie en fonction de plusieurs critères :

- le pays d'implantation : le droit au bail n'existe pas dans tous les pays du monde ;
- l'emplacement du point de vente : en fonction de l'emplacement exact, le droit au bail sera plus ou moins élevé (quartier huppé, rue commerçante...);
- la surface du point de vente ;
- les fluctuations du marché de l'immobilier dans le pays, voire la ville d'implantation

Revenus attendus – *Europe et* Royaume-Uni (estimations moyennes)

Les revenus attendus d'une boutique sont relativement similaires en Europe et au Royaume-Uni, mais ils diffèrent en fonction du positionnement de la marque.

Par ailleurs, il est à noter que le plein potentiel d'une boutique est atteint entre 6 et 18 mois après son ouverture, et représente environ deux à trois fois le chiffre d'affaires de l'année de lancement. Cette montée en puissance dépend notamment de la notoriété de la marque sur le marché et les moyens marketing activés à l'ouverture.

BOUTIQUE				
Année de lancement 2ème année et suite				
Luxe / Contemporary brand		± 6 à 12 000 €	± 10 à 25 000 €	± 15 à 30 000 €
Luxe accessible / Premium	CA/m2	± 5 à 7 000 €	± 10 à 12 000 €	± 12 à 15 000 €
Milieu de Gamme / Mass-market		± 1 à 3 000 €	± 3 à 5 000 €	± 4 à 6 000 €

POP-UP				
6 mois				
Luxe / Contemporary brand		± 7 à 12 000 €		
Luxe accessible / Premium	CA/m2	± 4 à 6 000 €		
Milieu de Gamme / Mass-market		± 2 à 3 000 €		

CAPEX – travaux et rénovations

Les marques doivent également réaliser des travaux et rénovations avant l'ouverture d'une boutique et aménager le point de vente.

Ces coûts diffèrent en fonction du positionnement de la marque.

BOUTIQUE				
Min Max				
Luxe / Contemporary brand		5 000 €	9 000 €	
Luxe accessible / Premium	CAPEX/ m2	2 500 €	6 000 €	
Milieu de Gamme / Mass-market		1 000 €	3 000 €	

POP-UP			
Min Max			
Luxe / Contemporary brand		4 000 €	5 000 €
Luxe accessible / Premium	CAPEX/ m2	2 500 €	3 500 €
Milieu de Gamme / Mass-market		1 200	2 000 €

Coûts liés à la *gestion de boutiques* : loyers et masse salariale (OPEX)

Les coûts liés à la gestion des boutiques recouvrent les loyers des locaux commerciaux et la masse salariale du personnel de vente.

Ces coûts varient fortement entre les différents marchés à l'international.

En Europe: Paris, Bruxelles, Madrid

BOUTIQUE - 100m ²				
Europe Min Max				
Loyer	Loyer/m ²	1 500 €	2 000 €	
	Vendeurs	Nb : 5 Salaire chargé : 30 K€		
Masse salariale	Managers	Nb : 1 Salaire chargé : 60 K€		

POP-UP - 50m ²			
Europe Min			
Loyer	Loyer/m ²	2 000 €	3 000 €
Masse salariale	Vendeurs	Nb : 3 Salaire chargé : 30 K€	
	Managers	Nb : 1 Salaire chargé : 60 K€	

Au Royaume-Uni: Londres

BOUTIQUE - 100m ²			
Royaume-Uni		Min	Max
Loyer*	Loyer/m ²	4 000 €	6 000 €
Masse salariale	Vendeurs	Nb : 5 Salaire chargé : 30 K€	
	Managers	Nb : 1 Salaire chargé : 60 K€	

POP-UP - 50m ²			
Royaume-Uni		Min	Max
Loyer*	Loyer/m²	5 000 €	7 000 €
Masse salariale	Vendeurs	Nb : 3 Salaire chargé : 30 K€	
	Managers	Nb : 1 Salaire chargé : 60 K€	

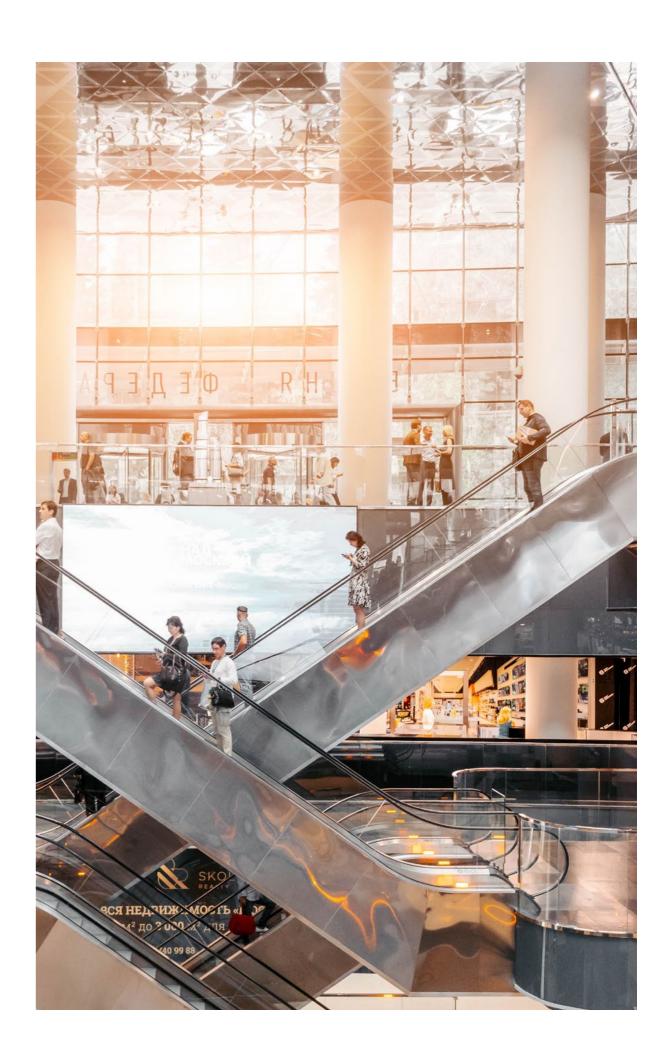
^{*} Dans certains quartiers, le loyer annuel peut atteindre 2 M \in (Regent Street)

Aux États-Unis : New-York

OUTIQUE -	BOUTIQUE - 100m ²			
États-Unis		Max		
Loyer/m²	15 000 €	20 000 €		
Vendeurs	Nb : 3 Salaire chargé : 60 K€			
Managers	Nb : 1 Salaire chargé : 120 K€			
	Vendeurs	Vendeurs Nb: 3 Salaire chai		

POP-UP - 50m ²			
États-Unis		Min	Max
Loyer*	Loyer/m ²	18 000 €	25 000 €
Masse salariale	Vendeurs	Nb : 3 Salaire chargé : 60 K€	
	Managers	Nb : 1 Salaire chargé : 120 K€	

^{*} Dans certains quartiers, le loyer annuel peut atteindre 5 M \in (Upper East Side)



120 ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT DES MARQUES DE MODE À L'INTERNATIONAL

3: Marketing online et modèles de commerce digital

Marketing *online*

Le marketing online représente la majorité des dépenses marketing des marques de mode, en moyenne autour de 60 à 70%. C'est particulièrement le cas chez les DNVB et les marques dont le e-shop est un canal de vente privilégié.

Les marques wholesale bénéficient des campagnes marketing de leurs distributeurs en fournissant du contenu. La part du budget marketing alloué à l'offline est plus élevée chez les marques qui se développent en retail. Il existe deux indicateurs principaux de mesure pour l'évaluation budgétaire du marketing online:

- CPC Coût par clic: mode d'achat selon lequel un annonceur rémunère un éditeur à chaque clic sur une bannière publicitaire ou une annonce (résultat de recherche sponsorisé). Le CPC correspond au coût total des clics divisé par le nombre total de clics réalisés
- CPM Coût par mille impressions: mode d'achat selon lequel un annonceur paye pour 1 000 affichages sur le site d'un éditeur. Le CPM correspond au prix d'un espace publicitaire en ligne pour 1000 impressions ou vues

Le mix marketing digital peut être décomposé en quatre grandes leviers plus ou moins impor-



Influenceurs Poids: 30 à 50%

Levier à privilégier pour créer sa notoriété

- Toucher naturellement la communauté de l'influenceur
- Chercher du trafic par l'achat d'affichage des publications
- Mesure : CPC et CPM



Social ads Poids: 15 à 30%

Levier de ciblage le plus fin, géolocalisable

- Réseaux principaux : Facebook (ciblage géolocalisé, CPC compétitif), Instagram (pour développer son univers de marque), YouTube, TikTok
- Mesure: CPC 2 CPM



Google Search Poids: 20 à 50%

Levier pour soutenir la notoriété

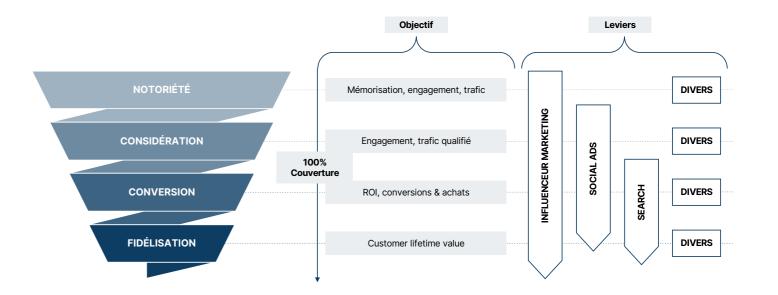
- · Activation à partir d'une intention d'achat
- SEO particulièrement coûteux mais difficile de s'en passer
- Mesure : CPC



Divers Poids: 5 à 15%

Levier pour le long terme et les opérations spéciales

- . Affiliation et e-mail marketing avec achat de base de données
- Test de nouveaux outils et leviers
- · Campagnes exceptionnelles



Zoom Les grandes tendances sur les réseaux sociaux

Instagram est le réseau de prédilection pour les campagnes marketing d'influence, mais sa popularité est concurrencée par l'émergence fulgurante de TikTok, notamment chez les plus jeunes.

Le contenu généré par les influenceurs est plus performant que les articles de marque : 61% des consommateurs font confiance aux recommandations des influenceurs contre 38% pour les contenus produits par les marques.

Sur les réseaux sociaux, on peut distinguer différents types d'influenceurs en fonction de leur nombre d'abonnés. Il existe plusieurs découpages, dont le plus communément retenu :

- Nano-influenceurs: 1 K à 10 K abonnés
- Micro-influenceurs: 10 K à 50 K abonnés
- Influenceurs intermédiaires : 50 K à 500 K abonnés
- Macro-influenceurs: 500 Kà1 M d'abonnés
- Méga-influenceurs et célébrités : plus d'1 M d'abonnés

Les nano-influenceurs représentent le groupe qui engage le plus leur communauté sur Instagram et TikTok. En 2023, 70% à 80% des internautes préfèrent suivre des influenceurs auxquels ils peuvent s'identifier plutôt que des célébrités davantage éloignées de leur réalité. Plus de la moitié des micro-influenceurs (53%) n'ont jamais payé pour promouvoir une publication.

QUELQUES DÉFINITIONS

- Taux d'engagement : somme des « J'aime » et des commentaires, divisée par le nombre d'abonnés. On additionne aussi les partages pour calculer le taux d'engagement sur TikTok
- Earned Media Value (EMV): norme acceptée par l'industrie de la publicité pour mesurer les activités de relations publiques et les campagnes de marketing d'influence. L'EMV montre ce qu'il en aurait coûté d'obtenir la même portée par le biais d'une campagne sociale payante auprès d'un public ayant des caractéristiques démographiques similaires.



87% des utilisateurs ont moins de 34 ans et 46% ont entre 25 et 34 ans

65% des influenceurs sont des nano-influenceurs (< 10 K abonnés), avec un bon taux d'engagement (>2,5%)

Les influenceurs Lifestyle sont les plus nombreux (> 14%)

Catégorie	Répartition	Taux d'engagement	Coût moyen par post	EMV
Nano-influenceurs	65,39%	2,53%	20 \$ - 100 \$	25\$ - 200 \$
Micro-influenceurs	27,73%	1,06%	35 \$ - 450 \$	50 \$ - 800 \$
Influenceurs intermédiaires	6,38%	0,91%	150 \$ - 2 500 \$	250 \$ - 7 120 \$
Macro-influenceurs	0,28%	0,86%	350 \$ - 7 000 \$	450 \$ - 14 350 \$
Méga-influenceurs et célébrités	0,23%	0,92%	1 200 \$ et plus	5 000 \$ et plus



63% des utilisateurs ont moins de 24 ans et 11% ont entre 35 et 44 ans

L'audience est majoritairement féminine, avec 56% des utilisateurs

67% des influenceurs sont des nano-influenceurs (< 10 K abonnés), avec un très haut taux d'engagement (>15%)

Catégorie	Répartition	Taux d'engagement	Coût moyen par post	EMV
Nano-influenceurs	66,96%	15,2%	20 \$ - 150 \$	5 121
Micro-influenceurs	23,06%	12,4%	30 \$ - 400 \$	7 611
Influenceurs intermédiaires	9,04%	10,9%	80 \$ - 1 650 \$	10 244
Macro-influenceurs	0,53%	10,8%	150 \$ - 3 500 \$	38 517
Méga-influenceurs et célébrités	0,41%	11,3%	1 200 \$ et plus	329 382



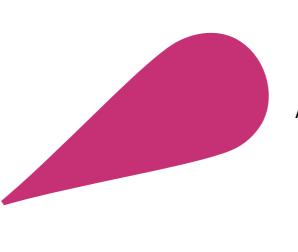
YouTube

67% des utilisateurs ont entre 18 et 34 ans et 11% ont entre 35 et 44 ans

L'audience est majoritairement masculine, avec 57% des utilisateurs

Top 10 des catégories les plus populaires pour la catégorie Lifestyle (mode, beauté, art de vivre)

Nombre de vues sur une vidéo	Coût moyen d'un contenu sponsorisé
1 K à 10 K	60 \$ - 850 \$
10 K à 50 K	180 \$ - 2 240 \$
50 K à 500 K	389 \$ - 5 859 \$
500 K à 1 M	1 105 \$ - 16 234 \$
Plus d'1 M	2 500 \$ et plus



La *digitalisation* du commerce international



Chiffres clés

- En 2022, 23% des ventes des e-commerçants français ont été réalisées à l'international
- Les ventes de e-commerce devraient croître à un taux annuel moyen d'environ 10 % aux États-Unis et en Europe entre 2022 et 2025, proche des 14 % enregistrés avant la pandémie entre
- Plus de 3 consommateurs sur 4 préfèrent acheter des produits sur des sites présentés dans leur langue maternelle et leur devise domestique



Enjeux pour les marques

- Faciliter la vente des produits à travers le monde, pour découvrir et pénétrer de nouveaux marchés à l'export depuis son pays d'origine
- Permettre de tester les marchés avant d'envisager un lancement via une présence physique
- Atteindre de nombreuses communautés de clients à travers le monde, à coûts relativement plus faibles que via les autres canaux
- Identifier les meilleures zones d'implantation pour le retail

1. E-commerce cross-border : la vente en ligne depuis la France



Chiffres clés

- En 2022, le marché du e-commerce cross-border est estimé à 1,1 Md de dollars
- Les principaux marchés d'importation et d'exportation sont la Chine, les États-Unis, l'Allemagne, le Royaume-Uni, la France et le Japon



Modèles existants

- Traduction directe du site web dans la langue des pays ciblés
- · Localisation du site web avec traduction, adaptation du contenu et des descriptions des produits
- Développement d'un site spécifique pour chaque marché, avec une UX dédiée
- Présence sur les marketplaces internationales



Exemples d'acteurs

- Partenaires dédiés au e-commerce cross-border : Global-e, Zonos, Glopal, ESW, BorderX Lab,
- E-Commerce Nation...
- Marketplaces internationales (focus p. 124)
- Grands magasins internationaux (focus p. 60)
- Prestataires logistiques : DHL, FedEx, UPS...



- **Avantages**
- Accès à un plus grand nombre de consommateurs et de marchés
- Élargissement de la portée de la marque
- Offre de produits exclusifs ou difficiles à trouver dans le pays d'origine



- Complexité réglementaire et juridique (taxes, droits de douane)
- Barrières linguistiques et culturelles
- Difficultés logistiques, de livraison et retours
- Risque de fraude et de contrefaçon

2. Les modèles de commerce digital à l'international

Traduction du site

- Traduction du contenu du site en différentes langues
- Modifications de la structure de l'interface utilisateur, du merchandising et des fiches produits gérées en interne
- ★ Simple et rapide à mettre en place, maintien à jour facilité, coûts réduits
- Peu d'adaptation du contenu aux marchés, risque de manque de pertinence pour les consommateurs

Prestataires: Weglot, TextMaster, Lionbridge, Smartling...

Tarifications possibles:

- Abonnement annuel en fonction du nombre de langues et du nombre de mots à traduire
- Facturation au nombre de mots pour une langue donnée

Externalisation de la logistique

- Externalisation de la logistique aval (devises, taxes, livraison, méthodes de paiement, retours)
- Géolocalisation des clients, personnalisation de l'expérience (devise locale)
- ♣ Gain de temps dans le déploiement, service client et gestion des retours assurés par le prestataire, test des marchés, collecte de data client, insights marchés, bonnes pratiques
- Coût relativement élevé, nécessité d'avoir un contenu global déjà traduit/adapté aux marchés visés

Prestataires: Global-e, Zonos, Glopal, ESW...

Tarifications possibles: Commission sur les ventes. pouvant aller de 5 à 10% du prix HT et hors frais de port

3. Les marketplaces internationales du prêt-à-porter



- Accroître la visibilité et la notoriété de la marque à l'international
- Accéder à une clientèle internationale et découvrir de nouveaux marchés à l'export à moindre coût
- Bénéficier d'outils de marketing et de promotion proposés par les plateformes



Limites

- Adaptation parfois lourde sur la gestion des flux de données et les systèmes informatiques
- Perte de contrôle sur l'expérience d'achat, la présentation des produits, voire la politique tarifaire
- Coûts complémentaires à prévoir liés à la valorisation sur la marketplace
- La présence sur plusieurs plateformes à l'étranger peut faciliter l'accès aux différents tarifs et promotions en fonction des pays, ce qui peut nuire à l'image de la marque

Quelques acteurs internationaux:

FARFETCH

Marketplace britannique créée en 2008, livrant dans plus de 190 pays

Plus de 3 000 marques et plus de 100 000 références

Marques françaises sur Farfetch: Sandro, Isabel Marant, The Kooples, A.P.C.

Modèle de rémunération: commission prise sur chaque vente réalisée, entre 25 et 35%

MYTHERESA

Marketplace allemande créée en 2006, livrant dans plus de 130 pays

Plus de 200 marques et plus de 15 000 références

Marques françaises sur MyTheresa: Ami Paris, Jacquemus, Sandro, A.P.C.

Modèle de rémunération : MyTheresa achète les produits aux marques et les revend sur la plateforme avec une marge bénéficiaire

NET A PORTER

Marketplace britannique créée en 2000, livrant dans plus de 170 pays

Plus de 800 marques et plus de 26 000 références

Marques françaises sur Net-a-Porter: Chloé, Jacquemus, Sandro, The Kooples

Modèle de rémunération : Net-a-Porter achète les produits aux marques et les revend sur la plateforme, ou touche une commission sur les ventes d'environ 25%

zalando

Marketplace allemande créée en 2008, livrant dans plus de 20 pays en Europe

Plus de 4500 marques et plus de 300 000 références

Marques françaises sur Zalando: Sézane, Lacoste, Armor Lux, Le Coq Sportif

Modèle de rémunération : Zalando fournit la plateforme technologique et logistique en échange d'un taux de commission sur les ventes, autour de 20%

Quelques conseils pour faire vos premiers pas à l'international

Quel que soit votre modèle cœur...

Faites de l'international l'affaire de tous vos collaborateurs en incarnant le besoin d'adaptabilité et de réactivité nécessaire à l'international.

N'avancez pas seul: sollicitez l'appui précieux des fédérations, échangez avec des marques présentes à l'international, des experts des marchés, des partenaires locaux, des prospects... pour vous inspirer de modèles gagnants, comprendre les enjeux de l'international, s'informer des spécificités d'un marché et se faire accompagner.

Construisez votre business plan et votre feuille de route à l'international pour connaître vos marges de manœuvre et être en mesure d'arbitrer sur les ajustements nécessaires et les opportunités qui se présenteront à vous.

Préparez vos rendez-vous, votre histoire de marque, vos présentations de collections avec le même niveau d'exigence que sur votre marché domestique.

Donnez-vous du temps: passez du temps sur place pour comprendre l'environnement, analysez la concurrence locale, testez un marché sur plusieurs saisons, adaptez votre offre a posteriori, envisagez vos relations partenariales sur le long-terme...



Si votre modèle est plutôt wholesale

Préparez les salons et les interactions avec des partenaires en travaillant le discours autour de votre marque, de vos produits, de votre projet.

Privilégiez des partenaires de confiance au-delà de leur réputation ou de leur taille sur le marché et pensez long-terme lorsque vous négociez.

Cherchez à maximiser votre portefeuille de partenaires pour avoir des volumes d'ordres de commande stables.

La logistique est une attente forte des partenaires internationaux, respectez les délais de livraison et soignez votre taux de service.

Entretenez les relations avec vos partenaires : allez les voir, comprenez leur environnement, écoutez leurs retours sur votre marque...

Si votre modèle est plutôt online...

Capitalisez sur la donnée que vous avez à disposition via votre activité domestique pour aiguiller votre développement international.

Concentrez vos investissements en marketing digital sur le marché visé, notamment en social ads et en paid

Ne vous interdisez pas de tester la sensibilité du marché à vos produits via un concept fort de pop-up store si vos données ne sont pas suffisantes.

Soyez vigilant sur le volume et le coût opérationnel et financier des retours depuis l'étranger.

Si votre modèle est plutôt retail...

Travaillez la différenciation de votre concept de marque à l'international en fonction des caractéristiques du marché pour proposer une expérience client unique et complète.

Testez votre concept via les grands magasins ou un pop-up store pour évaluer l'appétence de la clientèle pour votre marque et limitez les risques financiers avant de vous implanter en propre.

Mettez l'emphase sur la qualité de votre service client pour accompagner et satisfaire les clients au-delà de leur expérience en boutique.

Portez une attention particulière à l'emplacement de votre première boutique sur un marché pour bien positionner votre marque.



Conclusion

Cette étude ouvre des perspectives pour les marques de mode françaises qui souhaitent s'implanter à l'international et offre des outils pour celles déjà présentes désireuses d'accélérer leur développement.

Pour vous guider dans ce processus complexe, nous vous apportons un outil : la Boussole Internationale de la Mode et ses 8 paramètres incontournables. Cette étude explore chacun d'entre eux, sans les assortir de positions tranchées et catégoriques. Les interrogations sont communes à la majorité des marques mais chacune pourra y trouver les solutions qui lui sont propres.

Les voies de développement à l'international sont multiples. Pour choisir son chemin, il est indispensable de bien prendre en compte et comprendre les enjeux économiques et financiers. Chaque zone géographique, chaque canal de distribution, chaque modèle de partenariat comportent son lot d'épreuves et d'opportunités distinctes, nécessitant une approche stratégique éclairée.

Le succès d'un développement international repose sur une combinaison harmonieuse d'adaptabilité et de compréhension des spécificités locales, tout en maintenant l'identité et les valeurs intrinsèques de la marque. Une analyse rigoureuse et une vision prospective sont fondamentales pour naviguer dans cet univers concurrentiel.

Il faut reconnaître que les marques de mode françaises ont une place unique et convoitée sur la scène internationale, parce qu'elles bénéficient de leur héritage culturel, de leur artisanat raffiné et de leur esthétique distinctive.

L'histoire de la France dans le prêt-à-porter, ses marques connues et reconnues ainsi que ses Fashion Weeks incontournables sont une valeur ajoutée inestimable.

Tout en exploitant ces atouts, les marques doivent toutefois rester attentives aux tendances émergentes et s'adapter aux évolutions des attentes des consommateurs.

L'international est un parcours exigeant mais gratifiant. En naviguant avec prudence, créativité et perspicacité, les marques de mode françaises peuvent **prospérer sur la scène mondiale**, tout en enrichissant la diversité et l'élégance de l'univers de la mode.



