

LES CARNETS DE L'ISTEC

1. Quand Internet remodèle
le marketing

Les Carnets de l'ISTEC

Quand Internet remodèle le marketing

Tome 1 – Juin 2022

Sommaire

Avant-propos	7
Introduction	10
Repenser ses canaux de vente comme l'araignée tisse sa toile – Christophe BEZES	13
Quels nouveaux rôles pour les vendeurs à l'heure de l'omnicanal ? Le cas du luxe – Jérôme BECHE	31
Les 6 leviers pour influencer l'internaute dans ses achats – Ronald BOUCHER	49
Luxe et nouveaux modèles d'affaires : enjeux, perspectives – Daouda COULIBALY	67

Avant-propos

Cher lecteur,

Vous tenez entre vos mains le premier tome d'une collection qui a vocation à s'inscrire dans la durée : les Carnets de l'ISTEC.

Ces carnets, conçus et écrits par les enseignants-chercheurs ou professionnels de l'ISTEC, ont un objectif simple : expliquer, éclairer et vulgariser les grandes avancées scientifiques en sciences de gestion tout en faisant rayonner le savoir-faire de notre école dans ce champ de recherche.

Les bouleversements que subissent les sphères économiques et sociétales liées à la troisième révolution industrielle, méritent d'être racontés en des termes simples à tous ceux qui, sans être chercheurs, les subissent ou les vivent.

Parce que c'est l'un des buts de la science : comprendre, analyser, explorer, anticiper les mouvements tectoniques du monde et les retranscrire pour le plus grand nombre dans une logique de collaboration avec les praticiens.

C'est l'une de nos raisons d'être, à l'ISTEC et c'est pour cela que nous travaillons, depuis plusieurs années sur les *nouveaux modèles d'affaires* : Quels seront les business de demain ? Où va se déplacer le champ concurrentiel,

géographiquement et techniquement ? Quelles sont les entreprises innovantes qui inventeront les produits et les services qui deviendront courants dans le futur ? Comment former au mieux nos étudiants pour affronter les nouvelles formes de travail et les changements des organisations ?

Vous le verrez en lisant ces pages, nous avons tenu à commencer cette collection par les nouveaux modèles d'affaires en marketing et les métamorphoses de cette matière relativement récente et pourtant déjà ancienne.

Nous sommes donc très heureux et fiers de vous présenter *Tome 1* de ces *Carnets de l'ISTEC* et nous espérons qu'il vous permettra de trouver quelques réponses et enseignements à des questions que vous vous posez.

Très bonne lecture et rendez-vous pour le tome 2 !

Introduction

En 1980 dans « La Troisième Vague », les futurologues Alvin et Heidi Toffler prophétisaient l'avènement d'une société post-industrielle dominée par les technologies de l'information et la montée en puissance des sous-cultures, en lien avec le processus inexorable d'autonomisation des individus en premier lieu occidentaux.

40 ans plus tard, que l'on vive dans l'espérance du « village global »¹ ou sous la dépendance des « solitudes interactives »², on y est tous, ou presque ! Bien après la conceptualisation d'ARPANET (1967), l'envoi du premier e-mail (1971) ou la naissance confidentielle du mot « Internet » (1982), 4,9 milliards de terriens, soit 63% de la population mondiale, sont en 2021, connectés à Internet. De surcroît, depuis octobre 2016, le trafic Internet mondial a basculé de l'ordinateur classique vers le smartphone notamment sous l'impulsion des pays encore dits émergents, et en particulier asiatiques.

Qu'il est loin le temps où des chercheurs³ s'interrogeaient sur ce qui pourrait rendre Internet indispensable et les conséquences que cela aurait sur la société en général et le marketing en particulier ! Ces conséquences sont maintenant bien connues : interaction renforcée

¹ MCLUHAN M. (1967), *The Medium is the Massage: An Inventory of Effects*, Bantam Books, New York.

² Wolton D. (2000), *Internet et après ?*, Flammarion, Collection Champs Essais.

³ Hoffman D, Novak T. et Venkatesh A. (2004), *Has the Internet become indispensable?*, *Communications of the ACM*, 47,7, 37-42.

entre le local et le global, altération de la perception du temps et de l'espace, confusion du réel et du virtuel, imbrication de la vie privée et de la vie publique. Autant de tendances lourdes qui sous-tendent en filigrane les 4 contributions à découvrir ici.

Merci aux collègues en marketing qui, dans un style tout à la fois compact, concret et délié (ce qui n'exclut pas la rigueur de leur analyse), ont bien voulu se prêter à ce premier essai collectif de vulgarisation. Le passage d'un « tout petit monde »⁴ au grand public n'est pas chose si naturelle que cela pour des chercheurs pourtant rompus aux publications académiques et souvent dans notre école à la réalité de l'entreprise.

Souhaitons que sa lecture comme son écriture soient bénéfiques aux deux parties.

Food for brain pourrait-on dire !

Christophe BEZES
Directeur de la Collection

⁴ LODGE D. (1993), Un tout petit monde, Rivages Poche.

Repenser ses canaux de vente
comme l'araignée tisse sa toile



Christophe BEZES est depuis 2010, professeur-chercheur en marketing à l'ISTEC. Issu du monde de l'entreprise, il est Docteur en sciences de gestion et habilité à diriger des recherches. Ses recherches toujours réalisées en entreprise et ses enseignements portent sur le décryptage des comportements omnicanaux, les magasins connectés ou pas et les nouveaux modèles d'affaires dans les secteurs de la distribution et de la banque. Il supervise les études de marché et marketing que les étudiants du Programme Grande École réalisent pour le compte d'entreprises commanditaires.

Pour en savoir plus : c.bezes@istec.fr

Repenser ses canaux de vente comme l'araignée tisse sa toile

La gestion des canaux de vente et de communication constitue aujourd'hui un enjeu prioritaire pour toute entreprise, quels que soient son secteur d'activité et le profil de ses clients (professionnels ou particuliers). Jadis limités au point de vente, au catalogue papier et au démarchage physique ou téléphonique, les canaux se sont multipliés jusqu'à former autour du client un véritable écosystème : commerce électronique via des boutiques en ligne mais aussi via des places de marché (*market places*) initialement développées par des plateformes disruptives comme Amazon ou Alibaba, m-commerce au travers du smartphone et des applications mobiles, réseaux sociaux de plus en plus diversifiés, mouvants et segmentés. Ce phénomène va s'accroissant, notamment en Chine, pays où les innovations technologico-commerciales sont généralement les plus avancées.

Ceci pose aux entreprises deux questions majeures: la première est relative au coût de développement et de gestion de chaque canal eu égard à sa valeur ajoutée réelle pour le client et l'entreprise ; la seconde concerne la manière dont ces canaux doivent concrètement s'articuler, se combiner voire fusionner entre eux.

Jusqu'où diversifier ses canaux de communication et de vente ?

La réponse appartient toujours à l'entreprise bien plus qu'à ses clients. En effet, ces derniers sont réputés ne renoncer à aucun canal à partir du moment où celui-ci apporte une certaine valeur ajoutée pour un coût nul ou minime. Résultat : le client tend à superposer les canaux anciens et nouveaux ce qui finit par coûter très cher à l'entreprise. Une bonne gestion implique donc de maîtriser les coûts que ces canaux génèrent, ce qui interdit de les multiplier à l'infini. Mais qu'en est-il canal par canal ?

En 1997, des chercheurs américains prédisaient la mort du catalogue et le repli des magasins sur les seuls produits de niche à forte valeur expérientielle (ceux que l'on doit essayer, toucher, sentir ou goûter avant de les acheter). Un quart de siècle plus tard, conformément à leurs prédictions, le catalogue papier a disparu parce que trop similaire à un site de vente en ligne, l'interactivité en moins.

De nombreux points de vente (heureusement pour notre vie sociale, pas tous) sont en déclin ou moribonds et la pandémie n'a fait qu'accélérer le mouvement. Une étude Ebelsoft de 2022 indique que « 9% des magasins américains pourraient fermer d'ici 2024, soit 80 000 magasins dont 20 000 dans la mode ». On observe la même évolution structurelle en France où le cabinet Procos note que même à Paris, plus d'un local commercial sur 10 est vide de tout occupant. En effet, la plupart des magasins n'ont pas su se réinventer à temps en développant une

expérience différenciatrice de celle vécue en ligne. Leurs dirigeants ont trop longtemps sous-estimé les menaces, mais aussi les opportunités offertes par le commerce électronique. Dans un réflexe purement défensif, ils se sont souvent recroquevillés sur leur canal historique sans finalement le faire évoluer et en limitant les innovations digitales y compris dans un premier temps, le *click and collect*. Le cas de Carrefour, alors 3^{ème} distributeur mondial, est ici emblématique puisque jusqu'en 2008, les sites de vente exploités par l'enseigne s'appelaient non pas Carrefour, mais Ooshop et Boostore, pour les dissocier des points de vente physiques et éviter ainsi la cannibalisation potentielle de ces derniers. Malgré de très gros investissements depuis, le retard initialement pris dans le domaine du numérique n'a pas encore été rattrapé. C'est notamment le cas du *drive* face à Leclerc, qui a très vite saisi cette opportunité pour en devenir le leader avec près de 50% du marché français.

Aujourd'hui, cette désaffection des magasins est encouragée par la disproportion de références proposées en ligne par rapport aux magasins (pour une même enseigne, parfois 100 fois plus) et par la montée en puissance du consommateur (*empowerment*). Davantage analyste de la valeur et privilégiant les avis de tiers de confiance glanés sur internet, il voit de moins en moins l'intérêt de s'adresser à un vendeur pour obtenir un conseil. C'est pourquoi Sephora a testé dans certains magasins la possibilité pour ses clientes de choisir une couleur de panier qui indique aux vendeurs qu'elles souhaitent ou pas être accostées. La livraison toujours plus rapide et surtout

gratuite autorise de petits achats en ligne (panier moyen : 59 euros contre 93 voici 10 ans) ; au contraire, les magasins sont fréquentés plus rarement et en regroupant ses achats pour des raisons de temps et de coût de déplacement, mais aussi de développement durable. Même l'habillement, produit expérientiel par excellence, est devenu l'un des premières activités du e-commerce à partir du moment où le coupon-retour du produit acheté a été systématiquement glissé dans le colis.

Il est donc probable que la place du magasin va continuer à se réduire au profit de la vente à distance. Les raisons sont multiples : commodité (gain de temps, analyse de la valeur plus poussée, autonomisation croissante du client, assortiment réduit), développement durable (même si le numérique et la livraison polluent aussi et parfois davantage) et surtout accélération des délais de livraison (avec les *dark stores* qui investissent de manière invisible et souvent illégale les grandes villes, la livraison est passée de quelques jours à quelques minutes). Le constat n'est pas propre aux distributeurs traditionnels et aux petits commerçants puisque faute de trafic, Amazon vient d'annoncer la fermeture de ses 68 magasins non alimentaires (Amazon Pop Up, Amazon Books et Amazon 4-star).

Au-delà de la baisse du nombre des magasins, leur taille va aussi se réduire. En effet, à partir du moment où aucune surface physique ne peut plus tenir la promesse du tout sur le même toit face au e-commerce, autant réduire la voilure en se concentrant sur certaines catégories de produits plus expérientielles ou plus rémunératrices

que d'autres. Les grandes chaînes d'hypermarchés en savent quelque chose puisque le bon format d'hyper est estimé à 8000 m², soit la moitié de la taille jugée idéale vingt ans plus tôt.

Même si le e-commerce ne représente encore en France que 13,4% du commerce de détail, celui-ci semble donc bel et bien avoir changé de canal de prédilection ! Les grandes marques telles qu'Apple, L'Oréal ou Nike ne s'y sont pas trompées en développant en ligne, des approches Direct to Consumer qui représentent aux Etats-Unis 14% de ventes du e-commerce (Ebelsoft, 2022). L'Oréal réalise ainsi 27% de son chiffre d'affaires en s'affranchissant des intermédiaires traditionnels. Ici aussi, la pandémie a accéléré la prise de conscience.

De leurs côtés, 13 places de marché (*market place*), inexistantes ou balbutiantes avant 2005, drainent aujourd'hui 62% du marché mondial du e-commerce ; ce sera 75% en 2025 selon Ebelsoft. Qu'ils soient généralistes (Amazon, AliExpress, Pinduoduo, Cdiscount,...) ou plus spécialisées (ManoMano, Veepee, Fnac,...), ces nouveaux intermédiaires au pouvoir de marché gigantesque et aux coûts de transactions minimisés, constituent pour le meilleur (nouveaux débouchés) et pour le pire (assujettissement à un acteur dominant, marges dégradées par les commissions), la porte de sortie des petits commerçants dont les magasins ont montré toutes leurs limites lors de la pandémie.

Enfin, le *social commerce* qui consiste à passer par les réseaux sociaux (WeChat, Instagram, Facebook, TikTok) pour acheter un produit, est présenté par nombre d'observateurs comme le nouveau levier de croissance du e-commerce, notamment en Occident. Selon une étude Accenture de 2022, il touche aujourd'hui 2 milliards de consommateurs dans le monde, notamment en Asie et concerne des produits plutôt expérientiels (décoration, beauté, habillement, électronique,...). La taille du marché devrait tripler d'ici à 3 ans.

Jusqu'où et comment articuler ses canaux entre eux ?

Sur ces dix dernières années, le smartphone a révolutionné les comportements des consommateurs tant pour s'informer que pour acheter. En France, un quart des achats s'effectuent par ce moyen, plus de la moitié en Chine ou en Corée du Sud. Il est notamment très utilisé en BtoB comme en BtoC pour démarrer chez soi, la recherche d'informations avant de la prolonger plus confortablement sur un terminal plus grand (tablette ou ordinateur) et en magasin, pour se renseigner en s'affranchissant totalement du vendeur (en 2013 aux Etats-Unis, 1 client sur 3 préférait déjà son smartphone à un vendeur en magasin pour obtenir un renseignement).

L'utilisation du smartphone a fait émerger en 2012 le concept d'omnicanal. Celui-ci se définit comme une imbrication totale ou sans couture de tous les canaux de distribution et de communication pour une utilisation simultanée par les consommateurs. L'omnicanal constitue

donc une rupture fondamentale par rapport aux formes antérieures d'organisation des canaux, qu'il s'agisse du multicanal (organisation verticale des canaux sans véritable lien entre eux) ou du cross-canal (articulation voulue et organisée par l'entreprise comme dans le cas du *click and collect*). Avec l'omnicanal, la maîtrise des canaux passe de l'entreprise à ses clients : elle propose, mais seuls ces derniers disposent. Comme dans tant d'autres cas, le management de l'entreprise bascule ainsi d'une approche longtemps centrée sur elle-même (*firm centric*) vers une approche centrée sur ses clients (*customer centric*). Ceci se traduit depuis quelques années dans les organisations, par la création de postes de Customer Journey Officer à un niveau Direction générale ou de Responsable de l'Expérience client à un niveau plus opérationnel.

Dans tous les cas, l'objectif de l'entreprise reste toujours l'acquisition et la fidélisation des clients mais la mesure de la performance est globalisée, alors que dans le multicanal ou le cross-canal, elle était individualisée canal par canal. Il n'empêche qu'*in fine*, une accumulation excessive de canaux ou leur inutile superposition se traduit irrémédiablement par une dégradation du compte de résultat de la société concernée. Globalement, cette problématique peut se résumer en deux graphiques.

Prendre en compte les contraintes internes mais aussi les contraintes concurrentielles

Le tableau 1 illustre une grande partie de la problématique concurrentielle de la gestion des canaux.

Une entreprise qui exploite plusieurs canaux de vente, doit en premier lieu veiller à cultiver une bonne cohérence d'image entre ses canaux physiques et en ligne (flèche A) : même type d'informations diffusées entre son site et ses magasins, mêmes prix ou en tout cas peu d'écarts visibles par les clients, en principe même offre proposée,... C'est ce que l'on appellera l'intégration marketing des canaux. Différentes recherches montrent que des canaux cohérents entre eux assurent la solidité du système de distribution tout entier. Ils favorisent un cercle vertueux : l'expérience vécue dans les magasins renforce celle vécue sur le site de l'enseigne et inversement⁵. Autrefois, les magasins permettaient de rassurer les clients lorsqu'ils hésitaient à acheter en ligne par crainte de se tromper sur la qualité du produit, de ne pas le recevoir ou de ne pas pouvoir facilement le retourner ; aujourd'hui, c'est plutôt la boutique en ligne qui assure la captation et amorce la relation, puis génère du trafic et des ventes complémentaires en magasin, notamment grâce au *click and collect* (je réserve en ligne et je retire mon achat en magasin).

⁵ BEZES C. (2010), La congruence perçue des magasins et du site Internet : effets sur le choix du canal d'achat - Le cas de la Fnac, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion.

Si l'essentiel de la captation se fait sans passer par une place de marché qui facturerait des commissions et donc minorerait fortement la marge, alors tout va bien. Il suffit de ne pas trop insister sur la disproportion de produits proposés en magasin et sur le site de l'enseigne, en veillant à faire progresser les deux canaux de conserve car si l'un décroche, ce cercle vertueux est rompu.

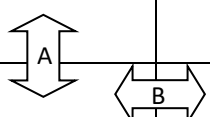
Principaux canaux de vente actuels	Entreprise considérée	Concurrent du type <i>pure player</i>
Magasins		
Boutique en ligne		

Tableau 1 – La quadrature du cercle vertueux de la gestion des canaux

Cependant, des difficultés apparaissent lorsque l'entreprise qui exploite harmonieusement ses deux canaux principaux est confrontée à un *pure player*, en l'occurrence une plateforme n'opérant qu'en ligne (Amazon, AliBaba, Cdiscount, ManoMano, Oscaro,...). En général, ces plateformes généralistes ou spécialisées qui bénéficient de coûts de transaction réduits et d'un grand pouvoir de marché, proposent beaucoup plus de produits que n'importe quel autre site marchand et à des prix souvent plus agressifs. Pour que son site ne soit pas alors réduit à la portion congrue voire exclu du jeu concurrentiel, l'entreprise concernée doit le rendre plus compétitif en termes de prix (flèche B).

Pour rivaliser, elle a alors en théorie, deux choix. Le premier consiste à abaisser ses prix en ligne sur la quasi-totalité de son offre, mais dans ce cas-là, l'écart avec ses magasins se creuse et conduit inexorablement au mécontentement de ses clients magasins et donc à leur défection définitive. Le second choix consiste plutôt à proposer des exclusivités internet sur des produits repères pour les consommateurs. Ainsi, l'enseigne peut-elle cultiver une certaine image-prix sur le *net*, sans pour autant dégrader son image magasin et la marge commerciale qui va avec. Cette seconde option est en général la plus utilisée, mais l'entreprise n'a encore réglé qu'une petite partie émergée de l'iceberg...

Repenser le front-office mais aussi tout le back-office

Comme nous l'avons vu précédemment, l'intégration marketing des canaux correspond à ce que le consommateur perçoit aisément, notamment la cohérence des offres et des prix. La plupart des chercheurs ont longtemps estimé qu'une pleine intégration des canaux permettrait de générer une expérience omnicanal plus riche et plus fluide car sans couture. Le problème est qu'ils ne définissent jamais ce qu'ils entendent concrètement par pleine intégration des canaux. En réalité, c'est chaque client qui décide d'intégrer ou pas tels ou tels canaux, et la façon dont il souhaite le faire⁶. Il n'existe donc pas de

⁶ BEZES C. (2021), At the source of integrated interactions across channels, International Journal of Retail & Distribution Management, n°49/7, p.899-918.

martingale unique ni pour toutes les entreprises, ni pour tous les clients d'une même entreprise. On peut faire ici le parallèle avec l'expérience client. Certaines entreprises pensaient ou pensent encore pouvoir la « packager » comme peut le faire Disney dans ses parcs d'attraction ; mais en général, l'entreprise peut tout au mieux, créer les conditions favorables pour que chaque client puisse vivre sa propre expérience.

Par ailleurs, dans l'omnicanal, l'intégration ne se limite pas uniquement à la dimension marketing, elle concerne aussi les interactions moins visibles (intégration technologique) ou totalement invisibles (intégration organisationnelle). L'intégration technologique peut être visible des clients lorsque par exemple, ils utilisent une application mobile ou un kiosque interactif dans un magasin (cas des magasins connectés). En back-office, elle est en revanche le plus souvent invisible.

Il en va de même de l'intégration organisationnelle : le client se moque totalement de savoir si chaque canal est managé par un Directeur général distinct sauf quand un incident de parcours survient : par exemple, lorsqu'un bon d'achat obtenu en magasin, n'est pas accepté par la boutique en ligne de la même enseigne.



Figure 1 – Les 3 dimensions de l'intégration des canaux

Comme le montre la figure 1, le processus d'intégration des canaux n'est donc pas homogène pour chaque entreprise. Certaines peuvent mettre davantage l'accent sur l'intégration visible de leurs clients, d'autres sur l'intégration technologique ou organisationnelle. Tout cela complexifie la gestion globale des canaux.

Quelques principes directeurs pour tisser sa propre toile

Que l'on soit plateforme numérique mondialisée ou petite entreprise enclavée, la priorité est aujourd'hui de plonger chacun de ses clients dans un « écosystème » qui vise d'abord à l'attirer par une multitude d'incitations et de sollicitations souvent gratuites ou peu chères, puis à le maintenir captif tout en lui laissant le sentiment qu'il est libre⁷. Jusqu'à un certain point, on peut ici filer la métaphore de la toile d'araignée.

L'omnicanal constitue le support idéal de cette toile. Sur le principe, il doit être suffisamment souple pour que le client puisse évoluer à sa guise, mais suffisamment serré et optimisé pour limiter ses désirs de fuite ailleurs. Les magasins Amazon Go en sont une parfaite illustration : l'individu n'a jamais été aussi autonome muni de son seul smartphone, mais jamais autant surveillé par la myriade de caméras et de capteurs qui amassent les données.

Les canaux de communication et de distribution forment l'infrastructure de notre toile d'araignée. S'ils sont trop nombreux, le système devient trop rigide et leur entretien devient trop coûteux ; s'ils sont trop peu nombreux, le système perd de l'amplitude ce qui limite sa capacité de captation. Pour cette dernière raison, l'omnicanal ne peut en aucun cas signifier la fusion des canaux (*no*

⁷ BEZES C. et MERCANTI GUERIN M. (2021), Stratégies d'acquisition des GAFAM : derrière le contrôle des technologies, celui des corps. Une analyse inspirée par Michel Foucault, *Management & Avenir*, n°125, p.41-63.

channel ou *one channel*). Bien au contraire si les canaux fusionnent, ils finissent par se confondre au détriment du canal qui a le moins évolué : à ce jour, le magasin. C'est particulièrement le cas lorsque le magasin est transformé en *show-room* pour devenir une simple antichambre de la boutique en ligne. L'échec passé de Décathlon à Englos suffit à démontrer que sans la possibilité d'acheter sur place et d'emporter immédiatement son produit, tout magasin perd deux de ses principaux atouts et que face à cela, le conseil du vendeur ne pèse pas lourd.

Dans une toile d'araignée, les pleins et les vides sont aussi essentiels que les filaments principaux ; de la même manière, dans l'omnicanal, les interactions mais aussi les interstices entre les canaux sont aussi importants que les canaux eux-mêmes. Les liens entre les canaux doivent donc être suffisamment nombreux pour créer de la fluidité pour le client tout en préservant les spécificités de chaque canal pour que celui-ci n'apparaisse pas totalement interchangeable avec les autres. La fluidité oui, mais surtout pas sans couture ! L'idée directrice est de générer une expérience client jamais totalement duplicable sur un autre canal : pour les magasins, ça peut notamment passer par la mise en scène de différentes logiques clients et par la mise en place d'activités auxquelles le client participe activement et physiquement pour créer ou fabriquer en direct son produit. Ici, moins la technologie est présente, plus l'expérience a des chances de vraiment réenchanter le client⁸.

⁸ BEZES C (2019), Quel smart retailing en magasin pour quelle expérience

Enfin, toutes les toiles d'araignée ne sont pas semblables, tout dépend du type d'araignée, de son environnement et du comportement de ses proies favorites. Soyons donc comme elle, pragmatiques, imaginatifs et conscients de nos propres limites !

omnicanal vécue?, Recherche et Applications en Marketing, n°34/1, p.95-108.
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0767370118795420>

Quels nouveaux rôles pour
les vendeurs à l'heure de
l'omnicanal ? Le cas du luxe



Jérôme BECHE est depuis 2006 professeur-chercheur en marketing à l'ISTEC. Diplômé de l'Université Paris Dauphine, Docteur en Sciences de Gestion et issu du secteur du conseil, il a co-présidé le Club Distribution de l'ADETEM (Association nationale des professionnels du marketing) de 2001 à 2016. Dans ce cadre, il a organisé plus de 30 conférences relatives au retail et à la commercialisation. Ses enseignements à l'ISTEC portent sur le marketing, la distribution et le luxe.

Pour en savoir plus : j.beche@istec.fr

Quels nouveaux rôles pour les vendeurs à l'heure de l'omnicanal ? Le cas du luxe

A l'heure du tout internet et du e-commerce, où le client peut, partout et tout le temps, acheter tous les produits qu'il souhaite (et avoir toute l'information nécessaire à sa prise de décision), quels sont les nouveaux rôles du conseiller de vente en boutique dans le secteur du luxe ? Quelles nouvelles missions s'est-il vu attribuer ? Comment les métiers de la vente physique ont-ils évolué dans ce secteur ?

Le vocabulaire de la vente, sous l'influence de la digitalisation, s'est énormément transformé, voyant apparaître des termes comme *Live shopping*, visio-vente, tablettes connectées, *clienteling*, outils de personnalisation en boutique, conseils personnalisés fondés sur des algorithmes d'intelligence artificielle, organisation de défilés de mode distanciels privés pour les meilleurs clients, *drive to store*, *smart retailing*, *virtual try on*, humanisation des parcours digitaux. Face aux nouveaux comportements d'achat, les nouvelles pratiques de vente en boutique ne manquent pas, dans le luxe comme ailleurs.

Outre ce nouveau langage lié le plus souvent à la digitalisation du point de vente, le conseiller de vente en

boutique de luxe n'est pas en reste et se voit, lui aussi, doté de multiples appellations : vendeur connecté, vendeur augmenté, vendeur omnicanal, *coach*, guide-formateur, *personal shopper*, curateur de bon goût...

Dans le luxe comme ailleurs, on note une mutation profonde des comportements des clients (digitalisation croissante des parcours d'achat), avec, en miroir, une forte évolution des enjeux distributifs des marques, marqués par le développement de l'omnicanalité, des pratiques digitales et des outils numériques en point de vente.

Les nouvelles méthodes commerciales ont fait l'objet de nombreuses recherches. En revanche, rares sont les réflexions conduites sur les mutations spécifiques du métier des conseillers de vente en boutique de luxe sous l'effet des transformations digitales, alors même que ces conseillers occupent une position centrale d'interface entre la marque et ses clients. Ils sont les garants de l'excellence et de l'exception de l'expérience vécue en boutique de luxe. Ils constituent donc une ressource majeure pour assurer le succès des politiques omnicanal des Maisons de luxe et la valorisation de l'atout spécifique que représente le contact humain en magasin.

Deux sujets sont au cœur de ce chapitre. Nous vous proposons tout d'abord de resituer les enjeux de l'omnicanalité pour les conseillers de vente dans le luxe et l'impact sur leur métier. Cette modification substantielle du rôle du vendeur nous conduira ensuite à proposer une

matrice de synthèse permettant de caractériser quatre profils-types de vendeurs face à ces nouveaux enjeux.

Omnicanalité et rôles du conseiller de vente : enjeux *high tech* et *high touch* dans le luxe

Après des débuts prudents dans le digital, les maisons de luxe n'hésitent plus aujourd'hui à développer des stratégies de commercialisation mixtes, combinant internet et magasins.

Ces évolutions ont un impact fort sur la distribution physique des produits de luxe et sur la manière d'aborder le rôle et la rentabilité des réseaux de boutiques. Ces boutiques, par essence somptueuses (et coûteuses), sont des lieux essentiels de vente et de création d'expérience hors norme. Toutefois, face au développement du e-commerce, le secteur doit nécessairement adapter sa politique de commercialisation physique.

L'exemple du *Burberry Social Retail Store* de Shenzhen en Chine, ouvert en 2020, illustre cette réinvention de la distribution dans le luxe. Ce magasin Burberry combine expérience physique et réseau social, au travers d'une application spécifique liée à WeChat (réseau social très puissant en Chine). En téléchargeant cette application, le client peut accéder à de nombreux services en boutique, qui se débloquent progressivement en fonction des interactions (*on line* et *off line*) réalisées avec la marque. L'application permet notamment d'obtenir des informations ciblées sur les produits et sur la marque, de prendre rendez-vous avec un conseiller, de participer à des

événements, de réserver sa cabine d'essayage préférée avec une musique d'ambiance choisie ou d'accéder à des services exclusifs qui seront ensuite partagés sur les réseaux sociaux. Le client est bien là au cœur de ce que l'on nomme aujourd'hui les stratégies omnicanales, qui consistent, pour les marques, à imbriquer de la manière la plus fluide possible les points de contacts physiques (boutiques, ...) et numériques (site internet, applications, compte Instagram...) afin d'offrir à chaque client une expérience « sans couture » tout au long de son parcours d'achat.

L'omnicanalité conduit à une montée en puissance de la dimension servicielle du commerce et modifie le rôle des conseillers de vente. Avec le développement du e-commerce, la logique voudrait que le rôle du vendeur évolue dans le sens d'une augmentation des fonctions expérientielles et émotionnelles, parallèlement à une diminution des fonctions informationnelles et transactionnelles. En effet, le client peut désormais réaliser lui-même différentes tâches directement sur internet avant de venir en boutique (information sur les produits et sur les stocks, achat en ligne, etc.) et attend donc une valeur ajoutée nouvelle de la part de son conseiller de vente.

Pour comprendre l'évolution du rôle des conseillers de vente en boutique de luxe, nous proposons de retenir deux dimensions assez classiques dans l'analyse des transformations digitales des entreprises : la dimension technologique (que nous nommerons *High Tech*») et la dimension humaine (que nous nommerons *High Touch*).

Appliquée au *retail*, la dimension *High Tech*, suppose que le vendeur, dans le luxe comme ailleurs, est de plus en plus amené à utiliser des outils numériques dans ses missions, pour assurer ses fonctions d'information, de conseil et de vente. Les exemples sont nombreux et traduisent clairement une évolution du métier : tablettes connectées permettant le conseil et l'encaissement, recommandations de produits à base d'intelligence artificielle, démarches de *clienteling*⁹, session de *live shopping* collectives ou personnalisées, outils d'automatisation des actions commerciales des vendeurs en lien avec le système CRM, présence des conseillers de vente sur les réseaux sociaux, outils digitaux de personnalisation des produits utilisés avec l'aide des conseillers de vente en magasin.

Christian Dior Couture constitue un exemple intéressant du développement des approches *High Tech* dans les boutiques de luxe : si le produit demandé par le client en magasin est en rupture de stock, les conseillers de vente en boutique disposent, sur leur tablette, d'une application métier intégrant un algorithme de reconnaissance visuelle et textuelle (à base d'intelligence artificielle) permettant de proposer automatiquement des produits alternatifs disponibles en stock. L'algorithme de

⁹ Le *clienteling* qui existe depuis longtemps dans le secteur du luxe, consiste à aborder les clients de la manière la plus personnalisée possible, en s'appuyant notamment sur la capitalisation et l'exploitation des données clients. Cette approche se trouve aujourd'hui renforcée avec la généralisation des outils numériques et des politiques omnicanales.

reconnaissance d'image propose également des recommandations de produits complémentaires, en fonction, notamment, du rapprochement visuel de couleurs ou de motifs avec le produit initialement demandé par le client. Outre la reconnaissance d'image, l'algorithme prend également en compte l'expertise des équipes de *styling*, les tendances de co-achats des clients et les associations de produits issues des défilés haute couture de la Maison. L'intelligence artificielle, combinée au savoir-faire du conseiller de vente, peut ainsi permettre de proposer une silhouette complète aux clients. Le moteur de recommandation agit ici directement comme une aide à la vente, mais constitue également un levier permettant d'accroître la satisfaction et l'expérience client.

Si les enjeux *High Tech* du métier de vendeur se développent, grâce notamment aux nouveaux outils numériques et à l'intelligence artificielle, la qualité de la relation humaine entre le client et le conseiller de vente reste le pilier fondamental pour assurer la réussite de l'expérience vécue par les clients en boutique de luxe. Nous parlerons ici, pour simplifier, des enjeux *High Touch* de la relation commerciale dans le luxe. En effet, le client attend de son conseiller de vente luxe une expertise technique parfaite sur les produits, une connaissance absolue de la marque et de son histoire, la capacité de conseil d'un *personal shopper* et une finesse psychologique permettant de parfaitement comprendre ses attentes.

Ces enjeux humains de la relation se trouvent renforcés en contexte omnicanal : les clients, lorsqu'ils

viennent en boutique de luxe, attendent justement une relation humaine qu'ils n'ont pas sur leurs écrans ou sur le site internet de la marque. Ainsi, dans certaines boutiques emblématiques de marques de luxe, les conseillers de vente se transforment-ils en véritables guides pour accompagner le client dans la découverte du lieu, en mettant en avant le raffinement des différents espaces du magasin, les œuvres d'art éventuellement présentes et le lien avec l'histoire de la marque.

La visite du magasin Louis Vuitton situé Place Vendôme à Paris ou du *flagship* Moncler Avenue des Champs-Élysées constitue des illustrations de cette pratique. Le conseiller de vente luxe devient ici, à la fois, un pédagogue, un guide, un transmetteur d'histoire, un curateur de bon goût et un acteur impliquant son client comme partie-prenante de l'expérience vécue. Les produits, en tant que tels, sont ainsi inscrits dans une expérience plus globale et plus riche, immergeant le visiteur dans l'univers symbolique de la Maison et dans les codes du luxe. Le mode de présentation du lieu, parfaitement maîtrisé, permet de faire vivre au client une expérience hautement valorisante personnellement et culturellement.

L'enjeu ici est de consolider la désirabilité de la marque et de renforcer la relation avec chaque client, de manière extrêmement personnalisée. La vente de produits au moment de la visite ne constitue pas un objectif en soi, mais plutôt une conséquence (immédiate ou à plus long terme, en magasin ou sur internet). En contexte omnicanal, le lieu de vente devient un lieu de vie, de relation

et d'immersion dans l'univers de la marque et dans les codes du luxe. Les indicateurs de performance commerciale au point de vente restent bien entendu importants, mais sont abordés de manière plus globale en prenant en compte également les aspects qualitatifs liés à l'expérience vécue par le client lors de sa venue.

Proposition d'une matrice d'analyse de l'évolution du métier de conseiller de vente en boutique de luxe

Le croisement des deux dimensions d'analyse mentionnées précédemment (*High Tech, High Touch*) permet de constituer une matrice de synthèse offrant une lecture simple de la manière dont les maisons de luxe peuvent conduire la transition vers l'omnicanal de leurs équipes de conseillers de vente, et plus généralement de leur stratégie de distribution (Figure 1). Si ces dimensions *High Tech* et *High Touch* sont connues dans toute approche de transformation digitale combinant numérique et humain, leur croisement sous forme matricielle en vue de guider concrètement la transformation d'une distribution classique vers une distribution omnicanal n'a pas été, à notre connaissance, développé.

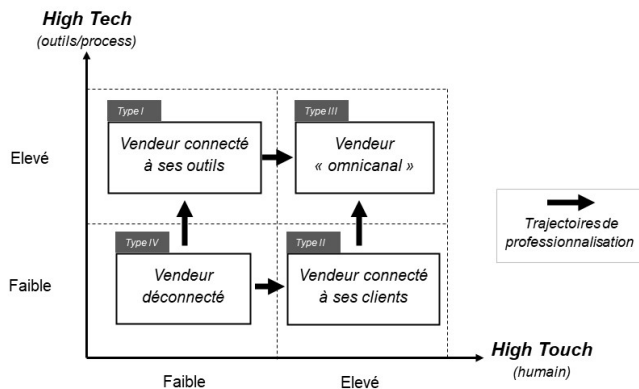


Figure 1 : Grille d'analyse des profils vendeurs en contexte omnicanal¹⁰ : Matrice HT2 (High Tech/High Touch)

A partir de la matrice ainsi construite (matrice *High Tech/High Touch* ou matrice HT2), il est possible de faire émerger, de manière empirique, quatre profils-types de conseillers de vente face à la mise en place des stratégies omnicanal.

Le profil-type I (« vendeur connecté à ses outils ») met en avant une situation où le conseiller de vente luxe a bien saisi la transformation numérique de son métier en contexte omnicanal (par exemple : bonne utilisation des

¹⁰ Les modalités « Elevé » et « Faible » traduisent le niveau de prise en compte, par le vendeur, des évolutions (ou intensifications) à engager sur chacune des dimensions, du fait de l'omnicanalité. Il ne s'agit pas d'une évaluation brute, mais du niveau de prise en compte, par le vendeur, de la dynamique d'évolution requise sur chaque dimension.

tablettes connectées et de la visio-vente, conduisant à un bon score sur la dimension *High Tech*). En revanche, il n'a pas suffisamment intégré l'intensification nécessaire des aspects expérientiels et humains dans ses relations avec les clients en boutique, intensification pourtant nécessaire dans le nouveau contexte omnicanal (par exemple : développement insuffisant du savoir-être réceptif en boutique, conduisant à un faible score sur la dimension *High Touch*). Ce manque d'humanisation de la cérémonie de vente, fréquente chez les vendeurs les plus jeunes, n'est pas en phase avec la qualité attendue d'une expérience « luxe » en magasin.

Certes les outils numériques permettent d'accroître la qualité de service délivrée, mais ils doivent impérativement s'accompagner d'une augmentation forte de la qualité relationnelle et émotionnelle délivrée au client en magasin, pour valoriser la singularité du point de vente comme véritable lieu de rencontre interpersonnelle, contrairement aux autres points de contact (souvent déshumanisés) de la stratégie omnicanale.

Le risque ici est que le vendeur soit trop centré sur ses outils numériques (vendeur à tendance *geek*), délaisse certains fondamentaux de la relation client, et considère que son rôle de « bon vendeur » consiste avant tout à être habile dans l'utilisation des outils mis à sa disposition (tablettes, liste de relances CRM...). Il se place ainsi dans une logique de moyens et non de résultats.

Le profil-type II (« vendeur connecté à ses clients ») met en avant une situation inverse au cas précédent : dans ce nouveau cas, le vendeur a parfaitement intégré la nécessité d'apporter au client davantage de valeur relationnelle et expérientielle, d'où un bon score pour la dimension *High Touch*, mais n'utilise pas suffisamment les outils numériques de conseil et de vente qui sont mis à sa disposition (tablette, outil CRM, *chat to store*¹¹,), d'où un faible score sur la dimension *High Tech*.

On retrouve ici les vendeurs soucieux de réussir la transition vers une relation client enrichie, marquée par davantage d'expérience et d'émotion, par exemple en renforçant le savoir-être réceptif, l'empathie, l'invitation des clients à des événements privés ou le partage de passions avec les clients (passion horlogère, passion artistique, ...). Ce type de profil présente l'avantage de répondre parfaitement à l'enjeu de valorisation de la qualité de la relation humaine en boutique, qui est justement la singularité du point de vente physique à mettre en avant dans le cadre des stratégies omnicanal des entreprises.

En revanche, il ne prend pas suffisamment en compte les nouveaux outils numériques en tant que leviers d'efficacité commerciale et d'amélioration du service rendu au client, limitant ainsi l'expérience

¹¹ Par exemple : faible mobilisation du vendeur pour répondre aux questions posées par les clients sur l'espace de discussion du site internet de la marque, alors que cela peut permettre d'engager un échange conduisant à une vente à distance ou à une visite en boutique pour poursuivre la discussion et découvrir les produits en réel.

« omnicanale » de ce dernier. De plus, faute d'utilisation suffisante des outils numériques, ces conseillers de vente de type II sont naturellement moins enclins à enrichir la base de données clients (le fameux *client book*) suite à chaque contact, limitant ainsi les possibilités de synergies entre les boutiques, et plus généralement entre les différents points de contact physiques et digitaux de la politique omnicanal.

Le profil-type III (« vendeur omnicanal ») représente une situation où le vendeur combine de manière efficace les aspects *High Tech* et *High Touch*. Il est totalement habile dans l'utilisation des nouveaux outils numériques de conseil et de vente, tout en ayant également parfaitement intégré la sophistication relationnelle et expérientielle à proposer aux clients qui font la démarche de venir en boutique (alors qu'ils pourraient réaliser leurs achats directement sur internet). Ce type de vendeur sait également maintenir la connexion avec ses clients après l'achat et le passage en boutique, au travers des réseaux sociaux ou d'emails personnalisés envoyés lors d'événements marquants (mariage, naissance, ...). Ces contacts digitaux complètent les relations humaines riches réalisées en face-à-face, qui sont maintenues et qui existent historiquement entre les conseillers de vente du luxe et leurs meilleurs clients (échanges lors de déjeuner, rencontres lors d'événements, etc.).

Dans cette troisième configuration, les outils digitaux (tablettes connectées, outils d'automatisation des actions commerciales, visio-vente, présence du vendeur sur les réseaux sociaux, ...) sont vus par le conseiller de vente comme une opportunité d'enrichir la relation client. Les outils de *clienteling* viennent ainsi compléter une relation humaine déjà forte (avant, pendant et après la visite) dans laquelle le vendeur se positionne comme le partenaire privilégié de son client. Ces éléments sont de nature à enrichir l'image et la désirabilité de la marque de luxe, à accroître le taux de conversion client et à favoriser les ventes additionnelles. La démarche peut également permettre de commercialiser des offres à plus forte valeur ajoutée, autour du projet de vie de chaque client.

Ces conseillers de vente de type III constituent les nouveaux ambassadeurs de la marque de luxe. Il est essentiel pour les ressources humaines des maisons de luxe de les identifier au plus vite au sein du réseau de vente pour les fidéliser, modéliser leurs pratiques et accélérer la transformation digitale de la marque vers le modèle omnicanal.

Le profil-type IV (« vendeur déconnecté ») met en avant une situation compliquée dans laquelle le vendeur n'arrive ni à intégrer l'évolution nécessaire des aspects expérientiels humains en boutique (faible score pour la dimension *High Touch*), ni à mobiliser efficacement les outils technologiques mis à sa disposition (faible score pour la dimension *High Tech*) pour vendre ou conseiller les clients.

Le vendeur ici n'a pas intégré les enjeux fondamentalement différents entre la vente « classique », née dans un monde peu connecté, et la vente omnicanal propre au monde connecté contemporain. Ce type de profil, heureusement minoritaire, nécessite un accompagnement important afin de construire un alignement avec les nouveaux enjeux de la distribution omnicanal.

Conclusion

A l'ère du e-commerce, la mise en place des nouvelles approches omnicanal constitue une innovation de modèle d'affaires pour les Maisons de luxe. Il s'agit d'une évolution de la proposition de valeur vers une logique plus servicielle, pour laquelle les conseillers de vente ont un rôle central à jouer comme point de centralisation des différents points de contact entre la marque et ses clients.

La matrice de synthèse proposée (matrice HT2), combinant les dimensions *High Tech* et *High Touch* permet de construire une typologie des profils de conseillers de vente du luxe en contexte omnicanal. L'objectif est de pouvoir diagnostiquer les situations, de cibler les trajectoires de professionnalisation et de mieux former les collaborateurs.

La matrice ainsi construite peut également s'appliquer à l'analyse du rôle des lieux de vente en tant que tels, qui doivent également conduire une double mutation technologique et relationnelle pour enrichir l'expérience client. Certains enseignements issus de la matrice sont généralisables hors du luxe, que ce soit pour des marques premium ou toute enseigne engagée dans la digitalisation de ses pratiques *retail*.

Les 6 leviers pour influencer l'internaute dans ses achats



Ronald Boucher est Professeur-Chercheur et responsable du Master Expertise Digitale et E-Commerce à l'ISTEC. Directeur du cabinet conseil Simbiotic (spécialisé en marketing digital, services et relation client), il intervient en tant que consultant -expert auprès d'entreprises B2B et B2C. Titulaire d'un doctorat en sociologie des organisations et d'un troisième cycle en marketing et digital, il est co-auteur de plusieurs ouvrages dont « Marketing et vente des services associés : 40 outils pour développer et commercialiser ces services », collection Lire et Agir, éditions Vuibert (2016).

Pour en savoir plus : r.boucher@istec.fr

Les 6 leviers pour influencer l'internaute dans ses achats

L'objectif principal d'un site de e-commerce traditionnel est de transformer les visites des internautes en achat. Un certain nombre de techniques marketing sont déployées par les webmasters pour y parvenir. Les mises en avant de produits avec un tarif attractif, les recommandations de produits complémentaires « poussés » sur la page de résultats d'un site, les comptes à rebours créant un sentiment d'urgence font, entre autres, partie des leviers d'influence mis en place sur les e-shops.

Au siècle dernier, alors que le monde digital n'existait pas encore, Robert Cialdini¹² a démontré que l'influence repose sur 6 principaux leviers : l'effet d'imitation, l'effet d'engagement, l'effet d'autorité, l'effet de rareté, la réciprocité et l'appréciation/amitié. Ces principes de psychologie sociale, extrêmement puissants dans le monde physique sont-ils transposables dans l'univers du digital et plus précisément dans les « e-shop » ? Nous vous proposons un décryptage des grands leviers de la manipulation et leur application à l'univers numérique et comment les entreprises aujourd'hui travaillent pour qu'une visite expérientielle se transforme en achat impulsif et qu'un achat réfléchi devienne un achat spontané.

¹² Influence et manipulation : Comprendre et maîtriser les mécanismes et les techniques de persuasion Broché – 11 février 2004 - First

Lorsque la preuve sociale entraîne un effet d'imitation

Plusieurs études dont celle du sociologue David Philipps ont démontré le principe de l'effet d'imitation sur l'individu : en état d'incertitude dans le choix de l'achat d'un produit, l'individu est plus réceptif à des messages ou comportements de personnes qui lui ressemblent et aura tendance à suivre l'avis et/ou les comportements de personnes ayant déjà réalisé l'expérience du même achat. Imiter revient à se conformer à une norme sociale qui procure un sentiment de sécurité.

Les avis des internautes comme les commentaires et les notes de clients sont des « preuves sociales ». L'internaute se forge un avis à partir de ces retours. Il pourra ainsi comparer la proposition commerciale du site en ayant en tête les retours utilisateurs pour élaborer sa réflexion. Cette preuve sociale se retrouve sur les plateformes de réservations d'hôtels, elle prend la forme d'un message indiquant que plusieurs personnes regardent en même temps que lui, la page de l'hôtel. Si 20 personnes ont réservé dans les dernières 24 heures ou si les avis élogieux concordent l'internaute hésitera moins, les réservations des autres internautes le mettant en confiance et orientant son choix d'hôtel. Le site s'appuie alors sur un levier d'imitation.

Autre exemple avec la technique du « Les internautes ont aussi choisi » : lors d'une sélection d'article, sur un site, en bas de page « produit », des recommandations apparaissent et peuvent prendre plusieurs formes en voici les principales :

- Produits souvent achetés ensemble,
- Nous vous proposons avec votre sélection ...
- Les internautes ayant acheté ...ont aussi acheté...

Ces recommandations sont générées en fonction des comportements de navigation et d'achat des autres internautes sur le site. Le site récupère les données et les met à disposition de l'internaute au moment de la sélection du produit (fiche produit) ou de son achat (panier ou paiement) sous forme de photos dans un cadre délimité. Ces recommandations ont pour objectif d'amener l'internaute à effectuer un achat supplémentaire ou complémentaire à son achat principal en suivant les recommandations du site ou le comportement des autres internautes.

Se rallier au plus grand nombre pour se rassurer

La preuve par la masse s'inscrit dans la continuité de la preuve sociale. En effet, elle repose sur le principe que les individus ont tendance à se rallier plus facilement à un groupe sous prétexte que cette « masse » a sûrement fait le bon choix puisqu'elle compte un nombre important de personnes. Autrement dit : un grand nombre d'individus allant dans la même direction ne peut pas avoir tort. La mise en avant du nombre de spectateurs

pour un film « Déjà 2 millions de spectateurs conquis » ou de lecteurs pour un roman, rassure l'individu indécis et le conforte dans son acte d'achat. Toutefois, cet effet peut avoir un effet contraire à celui présenté si une trop grande quantité de personnes a acheté quand l'internaute souhaite, par son achat, se démarquer et faire preuve de singularité.

Utiliser la « masse » d'internautes sur un site pour influencer l'achat

Ce levier d'effet de masse peut s'obtenir par une « masse » d'internautes déjà clients ou non clients. Par exemple un grand nombre d'internautes non-clients sur un site peut amener un internaute à une prise de décision rapide. Sur un site de vêtements, par exemple l'effet de masse se traduira par le nombre d'internautes ayant consulté la page du produit. L'internaute n'est pas encore client, mais lorsqu'on lui montre l'intérêt porté par les autres sur ce même produit il interprétera le nombre important de visiteurs à la recherche du même produit comme valorisant, car d'autres que lui sont aussi intéressés, générant ainsi une forte désirabilité sociale. La masse des clients a aussi un rôle significatif dans la décision d'achat lorsqu'une plateforme de réservations de chambres d'hôtels indique que 5 personnes viennent de réserver ou que 15 000 personnes ont vécu l'expérience. Le fait que d'autres, nombreux, soient passés à l'acte d'achat conforte l'internaute dans sa décision.

L'engagement pour rester cohérent avec ses actes

L'effet d'engagement, aussi appelé de constance ou de cohérence, repose sur la difficulté des individus une fois engagés dans un projet, (l'achat d'un produit, l'adhésion à un groupe social, une réaction face à un événement...) à revenir en arrière ou changer leur état d'esprit. Plus l'individu sera engagé par ses actions, la durée dans le temps, l'implication financière..., plus il lui sera difficile de changer et de revenir en arrière pour rester en cohérence avec ses idées et actes.

Inviter l'internaute à s'investir pour qu'il passe de « l'advisor » à l'employé

L'engagement du consommateur peut revêtir des formes simples comme le « like », la rédaction d'un commentaire ou aller jusqu'à la participation de l'internaute à la promotion du site par un partage « share » auprès de sa communauté. L'internaute peut aussi s'investir dans le fonctionnement du site en proposant à la vente des biens (leboncoin.com), en rédigeant des articles (Wikipédia) des avis (lafourchette.com), des retours d'expériences ou en enrichissant les données de la plateforme (Waze). Certains sites vont plus loin et proposent une mise en relation directe entre des internautes à la recherche d'informations et des internautes ayant déjà déposé des commentaires. Amazon et Darty ont par exemple développé ce service de questions & réponses entre les internautes. L'objectif de cette intermédiation est d'apporter des

réponses concrètes aux futurs clients sur des questions d'usage et de fonctionnement. Le fort degré d'engagement du client par ses réponses va ôter les réserves de l'internaute et l'inciter à passer à l'achat. En proposant ce service, le site signifie qu'il n'a rien à cacher à ses futurs clients, qu'il ne « modère » pas les interactions entre les internautes, qu'il prône la transparence, valeur importante dans les sociétés occidentales contemporaines. Ceci induira une confiance accrue dans la marque qui sûre de ses produits laisse les clients en faire librement la promotion.

Plus l'internaute s'engage avec la marque, plus il est valorisé

Cet engagement peut être gradué et donner lieu à des gratifications ou classements par le site ou l'ensemble de la communauté. Par exemple, un grand nombre d'avis déposés par un internaute sur un site pourra être assimilé à une forme d'expertise qui débouchera sur un statut « expert » délivré par le site de la marque lui donnant ainsi accès à des fonctionnalités supplémentaires. Certaines plateformes de réservations de restaurants distinguent et valorisent leurs internautes en fonction du nombre d'avis postés. La plateforme présentera ses internautes « advisors » sous des « grades » différents en fonction du nombre d'avis déposés. L'internaute sera alors considéré par la marque comme « fin gourmet » car il aura fourni 6 ou 7 avis alors que l'internaute sera reconnu comme « gastronome » après avoir déposé 15 avis.

Plus l'internaute s'engagera pour la marque plus la marque le valorisera sous différentes formes (points, classements, cadeaux...), et plus l'internaute contribuera et sera fidèle pour préserver son statut ou l'augmenter. Les « flammes » sur le réseau Instagram fonctionnent sur ce principe.

L'engagement de la marque comme vecteur de confiance dans l'achat

Si l'internaute peut s'engager auprès de la marque, celle-ci peut aussi s'engager sur le choix d'un produit. Sur une page de résultats de produits plus ou moins identiques, certains internautes sont en état d'incertitude : quel article choisir parmi tous ces produits similaires à des prix très proches ? Amazon n'hésite pas à mettre en avant un des articles par le biais d'une petite bannière indiquant « *Amazon Choice* ». Ce visuel a deux objectifs : attirer le regard de l'internaute et le mettre en confiance par l'engagement du distributeur sur ce produit. Cet engagement de la marque est bien sûr rémunéré par le vendeur du produit ; la plateforme de distribution n'est pas objective, toutefois elle s'engage par cette mise en avant à délivrer un service après-vente de qualité.

L'effet d'autorité pour légitimer une marque par une personnalité

Cet effet d'autorité, démontré il y a 60 ans par Stanley Milgram repose sur le respect d'un avis, d'une prescription d'un individu ayant la légitimité dans le domaine concerné. Un expert, un influenceur, des Youtubeurs peuvent être à l'origine de cet effet. L'influenceur diffuse un message auprès de ses abonnés et permet à une marque d'acquérir de la visibilité, de l'engagement et générer des conversions.

Les professionnels des réseaux sociaux sont nombreux et variés dans la forme et les types de réseaux. Les blogueur(se)s, Instagrameur(se)s, Youtubeur(se)s, certaines influenceuses comme les membres de la famille Kardashian font partie des « professionnels » des réseaux au sens large. Leur autorité s'appuie sur une compétence ou un savoir (jeux vidéo, photos, life style, ...) et quelquefois sur rien de réellement tangible en dehors d'une image glamour relayée dans la presse people, la télé et les réseaux. Ces professionnels vivent de ce travail d'influence rémunéré par les grandes marques qui comptent sur ce phénomène de « célébrité » pour influencer les ventes et/ou les opinions des internautes. L'internaute « fan » se projette au travers de ces idoles et en suivra les recommandations. Toutefois, le nano-influenceur (- de 10 000 abonnés) générera surtout de l'engagement et de la conversion alors que le méga-influenceur (+ d'un million d'abonnés) générera surtout de la visibilité mais peu de conversion. En fonction de la cible visée, l'entreprise

choisira des influenceurs reconnus comme des experts par la communauté ou au contraire, des « célébrités » qui seront capables de toucher un public plus large.

L'effet de rareté ou comment donner de la visibilité à la rareté

La valeur d'un bien est ressentie comme plus importante si sa quantité est limitée ou non disponible. Appliqué au concept de liberté, l'individu générera de la réactance¹³ lorsqu'il se sentira privé d'une liberté. L'exemple web le plus connu est celui de « l'effet Streisand » en référence à la célèbre chanteuse américaine. Celle-ci voulut interdire la publication sur un site web d'une photo de sa résidence. Ceci provoqua de la part des internautes un vif intérêt pour le sujet et des milliers de vues de la photo sur le site, pour la seule raison qu'il leur serait interdit de voir ladite photo.

Les sites useront de l'effet de rareté de plusieurs manières : la plus évidente sera d'indiquer sur une « fiche produit » ou un résultat de recherche qu'il ne reste plus qu'un article disponible. L'internaute réagira en se disant « s'il ne reste plus qu'un produit : il sera pour moi ! » Nous le savons tous : posséder un bien rare est depuis la nuit des temps un facteur de motivation chez l'être humain.

¹³ La réactance est un phénomène de défense psychologique mis en œuvre par une personne qui essaye de maintenir sa liberté lorsqu'il la perçoit comme ôtée ou menacée. L'impossibilité d'acheter un bien ou un service du fait de sa rareté va entraîner un surcroît d'intérêt de la part du consommateur

L'effet de rareté peut aussi s'appuyer sur la « communauté » en rendant leurs produits « rares » car demandés simultanément par d'autres internautes. Un site de voyages indiquant que 10 personnes sont en train de regarder une chambre d'hôtel alors qu'il ne reste que 2 chambres, s'appuie simultanément sur deux leviers : la masse des 10 personnes qui ont le même besoin et la rareté de l'offre. La chambre devient « rare » car 10 personnes la regardent et qu'il n'en reste que 2 disponibles. Finalement, si l'internaute n'était pas au courant de la navigation des 10 autres, serait-il enclin à réserver plus vite ? Certaines marques utilisent ce procédé avec des influenceurs. Ces derniers présentent des produits comme des séries limitées à saisir d'urgence. Rareté et autorité peuvent ainsi se compléter.

La réciprocité ou se sentir redevable

Un individu se sentira redevable si un autre individu l'aide ou lui fait un cadeau, même si ce cadeau n'est ni demandé, ni désiré : un don appelle un contre-don. Ainsi, l'individu voudra « rembourser » sa dette afin de ne plus se sentir redevable en réalisant une action en ce sens : achat de produits, cadeaux... Des stratégies commerciales se sont développées sur ce principe en « forçant » l'individu à faire un contre-don. Pour cela, il faudra créer une « dette forcée » comme lorsqu'une démonstratrice dans un supermarché offre un échantillon de produit au consommateur, il sera difficile à ce dernier de refuser puisqu'il est offert. Les valeurs, l'éducation du

consommateur l'amèneront à accepter l'échantillon de la démonstratrice. Celle-ci met alors le consommateur en situation de dette « imaginaire » forcée. L'échange sera alors inéquitable : la démonstratrice aura offert un échantillon et le consommateur achètera le produit dans sa globalité. Cette stratégie de réciprocité a pour objectif d'offrir peu pour recevoir beaucoup en jouant sur le sentiment « redevable » ressenti par le consommateur.

L'effet de réciprocité communautaire s'appuie quant à lui, sur les relations « don/contre-don ». Le parrainage est un levier de réciprocité. En effet, le parrain invite un internaute à bénéficier d'un avantage sous forme d'appartenance à un club ou de remise importante grâce à ce parrainage. Ce parrainage peut être rétribué ou non par le site. Lorsqu'il y a rétribution, le site peut à la fois offrir quelque chose (réductions, offre premium, cadeaux...) au parrain et au parrainé. Le principe du don/contre-don est organisé par la marque en offrant à la fois des cadeaux et en utilisant ses clients comme vecteurs de dons.

Une autre forme de réciprocité se développe sur les sites professionnels comme LinkedIn avec les sollicitations de recommandations / compétences des internautes. L'objectif est de demander à un autre internaute de valider ses compétences métiers sous forme de « parrainage » ou spontanément d'envoyer à une connaissance une « certification de compétences ». Dans ce dernier cas, le levier du don/contre-don est utilisé : celui qui reçoit cette reconnaissance spontanée se sent dans l'obligation de valider en retour les compétences de celui qui

l'a certifié. Cette stratégie de réciprocité permet de générer du trafic et de l'activité sur le site par les actions à valider et de générer une autorité construite par la communauté.

L'effet d'appréciation ou comment les points communs créent de la confiance

L'impact d'un individu sur un autre sera d'autant plus fort si ce dernier le connaît bien et l'apprécie. Si la relation entre vendeur et consommateur repose pour partie sur de l'affectif, le consommateur tendra à acheter plus facilement car il aura une certaine « confiance » dans le vendeur et ses arguments. La qualité du relationnel est basée sur l'attirance physique, la similitude, la coopération et le compliment, ils seront de réels leviers d'achats.

Comment s'appuyer sur l'attirance physique sur le web ? Des photos d'internautes avantageuses, un profil avec des termes « mode » et sans faute d'orthographe, des avis rédigés avec style, une vie rêvée sur le réseau social d'un influenceur sont des éléments qui favorisent un sentiment positif d'attraction de la part de l'internaute. L'internaute aura tendance à prêter des qualités positives à ces influenceurs « attractifs » et donc à croire plus facilement leur argumentation sur un sujet.

Les compliments et l'écoute pour valoriser l'internaute

Les mails personnalisés pour un anniversaire, un bon cadeau pour un événement, une recommandation de films ou de produits sont des moyens pour un site de valoriser l'internaute et de lui « prouver » l'intérêt que la marque lui porte. Ces petites marques d'affection contribuent à générer de nouveaux achats basés sur une consolidation de la relation à la marque.

Segmenter par intérêt pour s'identifier et se projeter

Pour répondre à l'impératif de similitude et de coopération (identification au même groupe social), les sites proposent des avis segmentés. Les notes et avis sont donnés par des internautes qui ressemblent ou ont un statut social sensiblement identique à celui qui est dans l'incertitude. Ainsi, les avis clients sur un restaurant peuvent-ils varier en fonction de la cible. Par exemple, un restaurant peut convenir pour une soirée romantique et aura de très bon avis de cette population, mais ne conviendra pas à un repas en famille. Aussi, des filtres de similitudes sont proposés pour répondre à cette problématique. L'internaute pourra alors filtrer son restaurant par thématiques : soirée romantique, famille, déjeuner pro, Plus la situation de l'internaute émettant l'avis ressemblera à celui de l'internaute indécis, plus ce dernier pourra se projeter et sera enclin à réserver la table.

Utiliser plusieurs leviers simultanément : quelles limites ?

Un grand nombre de sites utilisent simultanément sur le parcours d'achat digital deux ou plusieurs leviers. Par exemple, l'effet de rareté est souvent combiné avec l'effet de masse et l'effet d'imitation : peu de produit + beaucoup de personnes = je veux le produit maintenant.

Si s'appuyer sur ces leviers pour influencer l'internaute dans ses achats s'avère « payant », leurs usages récurrents ne vont-ils pas habituer le consommateur, lui permettre de retrouver son libre arbitre et avoir l'effet contraire à celui espéré ? À partir de combien de leviers utilisés simultanément sur un site, l'internaute prend-il conscience des techniques d'influence utilisées ? Quelle serait alors la bonne proportion de leviers à utiliser ? Doit-on utiliser les leviers sur l'ensemble des pages produits ? Ou sur certaines en particulier ? Des questions qui restent à ce jour sans réelle réponse.

Luxe et nouveaux modèles
d'affaires :
Enjeux, cas pratiques
et perspectives



Daouda COULIBALY est depuis 2017, professeur-chercheur en marketing à l'ISTEC. Il est Docteur en Sciences de Gestion, option Marketing. Il a soutenu une thèse sur la thématique du luxe et de ses enjeux dans les pays du Sud. Ses enseignements et ses recherches portent essentiellement sur le marketing du luxe et ses problématiques d'internationalisation et de digitalisation.

Pour en savoir plus : d.coulibaly@istec.fr

Luxe et nouveaux modèles d'affaires :

Enjeux, cas pratiques et perspectives

Les Nouveaux Modèles d'Affaires (NMA) se retrouvent aujourd'hui dans la grande majorité des secteurs d'activités. En effet, l'industrie, la grande distribution, les télécommunications, l'agroalimentaire, le tourisme, l'immobilier, etc. tous les domaines sont touchés par les processus de production et de consommation alternatifs, verts, responsables, écologiques et agiles. Les entreprises se transforment et rationalisent de plus en plus leur mobilisation de ressources. Elles sont plus sensibles aux questions de l'environnement, de la protection de la planète et des humains.

Les individus, dans la même lignée et dans certains cas, font évoluer leurs comportements et leurs modes de consommation, d'achat et d'usage. Ils deviennent plus écosensibles, plus citoyens, plus conso acteurs et parfois, plus verts. On entre dans une nouvelle dynamique où les entreprises comme les consommateurs décident quasi-spontanément de faire évoluer positivement leurs actions et leurs réactions eu égard à la planète et ses habitants. Ainsi, de nouvelles méthodes pour créer de la valeur et générer du profit voient le jour.

Parallèlement, le luxe ou plutôt l'industrie du luxe, à travers ses intentions/actions et décisions, épouse ces NMA. En effet, ceux-ci deviennent de véritables catalyseurs pour les maisons et marques de luxe pour adopter des paradigmes inédits de création et de production de valeurs. On évoque ainsi le luxe vert, l'économie circulaire, la digitalisation, le développement durable, les *fin-techs*, le *drop shipping*, et la liste est longue. Ainsi le secteur du luxe, en cherchant à se rapprocher de ses clients et à protéger son environnement, transforme-t-il son état d'esprit, son mode de fonctionnement et de développement. Autrement dit, il fait évoluer son offre et une partie éventuelle de son ADN.

A travers ce travail de réflexion, on fera un état des lieux de la mobilisation des NMA dans l'industrie du luxe sur ces vingt dernières années, que l'on complétera par une analyse sur les perspectives qui s'en dégagent pour les maisons et les grandes marques.

Le luxe et la seconde main (*Pre-Loved*¹⁴) : la synergie dans tous ses états !

Le marché de la seconde main (ou *Pre-loved* ou encore *seconde vie*) est un secteur en pleine croissance en France, en Europe et un peu partout dans le monde. Selon les rapports de Bain & Company, le marché pesait plus de

¹⁴Traduction : qui a été aimé ou apprécié une première fois. Une façon élégante et plus adoucie de définir le luxe de seconde main ou d'occasion (concept de plus en plus mobilisé dans la recherche).

28 milliards de dollars (en 2020) à l'échelle de la terre et progresse beaucoup plus rapidement que le marché du luxe neuf (4 fois plus). Les principaux consommateurs de ce luxe de seconde vie sont généralement les jeunes (génération Y, Z et les Milléniaux), les personnes à la recherche de bonnes affaires (*Miss / Mister Good Deal*) et les femmes (trentenaires et ultra connectées) selon les études menées par le Boston Consulting Group et les chercheurs en sciences de gestion.

Deux éléments clés ont favorisé l'éclosion de ce secteur : d'une part le digital et d'autre part l'évolution des comportements individuels des consommateurs.

Internet a permis l'évolution et le changement du système d'achat et de vente. Le Particulier à Particulier (C to C) s'est particulièrement bien distingué et a généré un type de marché plus souple. Les ménages ont désormais la possibilité de procéder à la recherche, au partage d'informations et à la vente directe des produits et biens de luxe. Le digital a donc indirectement favorisé le *social commerce* et ses pratiques comme, par exemple, le troc, en les rendant beaucoup plus simples, immédiates et pratiques. Les plateformes, les sites de vente et de revente, les réseaux sociaux (via les *drops shipping*, les Influenceurs marketing et les *Market places*) font aussi leur apparition et révolutionnent le monde de la consommation et de l'achat d'occasion. L'autre point important de l'émergence du luxe *Pre-loved* est lié à l'évolution du comportement de la demande qui devient plus responsable vis-à-vis de l'environnement, plus éthique,

davantage à la recherche du prix attractif et du produit ou du service rare et exceptionnel.

La distribution est un maillon fort dans le dispositif d'achat de seconde main. Elle s'est organisée entre particuliers (C to C), entre revendeurs professionnels et particuliers (B to C) et entre professionnels (B to B). Les principaux canaux de distribution de seconde main en Europe, et particulièrement en France sont :

- Les sites spécialisés : comme Vestiaires Collectives, Vinted, LeBoncoin, eBay, 2emeMain.be....
- Les ventes physiques : en plein air via des associations comme EMMAUS pour de grandes marques peu ou non utilisées et à bas prix (exemples : Ralph Lauren, Dior, Chanel, Gucci, Bash, Louboutin etc.) ;
- Les boutiques de dégriffe et multi marques ; on les retrouve dans quasiment toutes les grandes villes et on y expose essentiellement des montres, des sacs, des vêtements et des bijoux ;
- Les *market places* via les réseaux sociaux : Facebook, Instagram, Tik Tok... ;
- Les grands magasins : via des pop-up stores, des stands ou rayons entiers de produits de luxe d'occasion où la vente et l'achat sont possibles ;
- La location de luxe en ligne (smoking de luxe, montres, vêtements de haute couture...) ;
- Les Loumas (grands marchés ouverts, souvent hebdomadaires et itinérants) : on peut y acheter de la vaisselle, des vêtements, des montres, etc....

Leasing/location dans le luxe : l'usage plutôt que l'acquisition

Le leasing est un contrat de prestation entre un bailleur-propriétaire et une personne physique ou morale, le locataire. Le principe est simple : le bailleur-propriétaire accorde au locataire les droits d'utiliser un ou des biens en contrepartie d'une somme forfaitaire régulière. A l'issue d'un temps préalablement défini, le locataire peut acquérir le bien loué, et devenir à son tour propriétaire en payant la valeur résiduelle. Le contrat de location, quant à lui, est bâti sur le même principe de mise à disposition d'un bien en contrepartie d'un paiement, mais ne vise pas une acquisition finale.

Dans l'univers du luxe, le modèle de la location est très ancien, très connu et très répandu. La location concerne souvent l'immobilier, les transports et la haute couture, domaines dans lesquels les investissements de départ sont substantiels. En revanche, celui du leasing/abonnement est plus récent et s'affiche principalement dans les modèles d'affaires des grandes maisons mais aussi des distributeurs/redistributeurs. Il s'applique en général aux segments de l'horlogerie, de la maroquinerie, de la mode, des transports (voitures et yachts) et des accessoires.

En Chine, où la vitalité technologique est très forte, des applications, des plateformes et des sites spécialisés permettent des abonnements (location ou leasing) de sacs à main en éditions limitées (Chanel, Dior, Louis Vuitton, Prada, Lancel...) pour une centaine de yuans (14 euros) par jour. Le *leasing* et la location occupent une place significative dans le choix de consommation des asiatiques qui y perçoivent un confort de paiement mais aussi un renouvellement constant de leurs biens de luxe.

En Europe, on remarque la même réalité de marché : le *leasing*, la location, l'abonnement et le système de conciergerie (sacs à main) sont plus habituels dans les modes de consommation. On est désormais entré dans une culture de l'usage plutôt que de la possession définitive. On s'oriente vers la location des pièces à l'unité, des chaussures de luxe en leasing, des abonnements pour changer de garde-robe, des montres de collection... Dans cette perspective, le groupe Kering, via la plateforme Cocoon, propose près de trente-six de ses marques en location et/ou en leasing. Le modèle d'affaires est ainsi basé sur un système d'abonnement mensuel ou trimestriel, avec une livraison à domicile et des périodes de location préétablies avec ou sans possibilité d'achat. Ce mode de consommation a permis au secteur de luxe de se démocratiser et de toucher un public différent : le consommateur peut « s'afficher » avec le produit d'une maison de luxe, sans avoir à payer le prix élevé d'un tel objet. Par exemple, la marque Breitling, a lancé son offre *Breitling Select*. Avec une contribution de 129€ minimum

mensuels, et sur un engagement d'une année, le client loue jusqu'à trois montres avec l'option d'en acheter une seule au terme de son contrat.

Le système de la location ou leasing, dans le luxe, a le vent en poupe depuis quelques années et son avenir est très prometteur. Les clients sont friands de ce mode de consommation renouvelable et souple ; et des centaines voire des milliers de plateformes, de sites dédiés ou d'applications se développent pour y répondre.

Luxe vert, luxe durable et responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

Les enjeux environnementaux, écologiques et sociétaux sont aussi et désormais des priorités du luxe. Les marques comme les consommateurs accordent une place importante à la planète, à ses habitants et à ses ressources. Globalement, on assiste à une remise en question factuelle de la synergie Luxe et Environnement au sein des grands groupes de luxe (Richemont, Kering...). La communication responsable et éthique se substitue dorénavant aux simples slogans et *pitchs* oniriques (L'Oréal Luxe). La communication *corporate* adossée à des valeurs sociétales et éthiques remplace celle des publicités commerciales dans de nombreuses maisons (LVMH).

Le luxe évolue donc vers une attractivité de valeur morale plutôt que de valeur ostentatoire et élitiste. Le « vert écologique » devient un drapeau brandi mais également un label symbolique pour exhiber la bonne foi des marques « citoyennes et responsables ». Les marques de

luxe flirtent davantage avec du bio, des fournisseurs « environnementally friendly ¹⁵ », des matières écologiques, traçables et saines, des process éthiques, des animaux valorisés et respectés... Une ambition factuelle (loin du *greenwashing* vraisemblablement) du vert, de l'écologie et du développement durable s'infuse dans le luxe, secteur qui ne cesse de multiplier les actions et opérations positives et favorables pour la nature, l'environnement et les populations habitants.

Pour illustrer ce qui précède, on peut citer Louis Vuitton qui lance en 2019 sa collection de produits de mode et d'accessoires de beauté, Be Mindful (« sois conscient, sois responsable »), à partir de résidus textiles inutilisés. Toujours en 2019, la marque Balenciaga commercialise des packagings certifiés FSC (*Forest Stewardship Council*) qui contiennent un minimum de 40% de fibres recyclées. La marque souhaite ainsi limiter les emballages à usage unique à l'horizon 2025. La Maison Martell, en 2016, s'associe avec des chercheurs (INRA et IFV) pour créer de nouveaux cépages de meilleures qualités, résistant aux maladies, et mieux adaptés aux changements climatiques. Ainsi, la marque cherche à démontrer son implication et sa volonté de respecter et de protéger l'environnement, la filière et l'excellence du cognac à l'horizon 2025. Autre exemple : Guerlain en 2021 a signé un partenariat avec l'Unesco pour protéger, sauvegarder et

¹⁵ Environnementally Friendly : qui respecte l'environnement et son écosystème et donc qui est écologique

valoriser les abeilles et leur environnement dans un programme intitulé : « Women for Bees ».

Outre les enjeux environnementaux, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) pousse l'industrie du luxe à se déployer sur d'autres défis. Le luxe intègre ainsi une nouvelle phase, un cycle de développement inédit et un modèle économique alternatif responsable, sociétal et plus humain. Pour certaines maisons comme LVMH, la question de la RSE est inscrite sur l'agenda depuis le début des années 2000. Pour d'autres, c'est un nouveau défi à relever.

A titre d'illustration, on peut citer la marque Dior et son combat pour l'environnement avec sa réduction drastique d'huile de palme et de ses dérivés (non certifiés), ses compositions constituées à 85 % minimum d'ingrédients naturels et ses emballages écoconçus, sans cellophane et mobilisant beaucoup moins de carton pour ses produits (beauté, parfums et soins). Gucci de son côté a lancé un projet sur le bien-être animalier ; Burberry propose des produits avec étiquette *green* (vert), et enfin Versace a pris la décision d'arrêter la commercialisation de ses fourrures à horizon 2027.

Quand le digital réenchante le luxe

Pour commercialiser certains produits d'horlogerie et de joaillerie, un important dispositif humain (vendeurs, agents de sécurité, etc....) était déplacé dans les palaces

pour préparer, présenter et vendre aux clients finaux. Aujourd'hui, grâce aux dispositifs de réalité ou de télévente augmentée, aux technologies disruptives, etc.... on peut proposer une montre *Portugieser Calendrier Perpétuel* de IWC, un sac de luxe Lancel ou Moynat ou un bijou rare personnalisable Piaget à un client assis dans son canapé à Singapour, au Nigéria ou en Chine. Depuis 2019, les consommatrices coréennes peuvent retrouver une large sélection de la collection Chanel sur l'application de conversation (chat) KakaoTalk. En 2021, pour son défilé de la collection automne-hiver, Balenciaga va plus loin avec le digital. La marque fournit des masques de streaming augmenté et immersif Oculus pour permettre à ses trois cents invités, repartis dans le monde, de suivre et de vivre digitalement le défilé.

Le luxe se transforme et change donc de visage selon le Comité Colbert¹⁶ (2017). Cela veut dire que le luxe a compris et épousé les valeurs de l'agilité et de la digitalisation. Mieux, à l'instar des autres secteurs, il a profité de l'évolution de son environnement technologique, digital et culturel afin de proposer des offres inédites.

Un luxe 360° ou Pluriel se dresse

Le luxe est de nos jours à 360° ou ATAWAD (*AnyTime, AnyWhere and Any Devices*), en d'autres termes, il cherche à croiser le client tout le temps,

¹⁶ Association professionnelle qui réunit les principales maisons de luxe ainsi que des institutions culturelles. Il comptait, en 2021, 113 membres.

partout, et avec n'importe quel support digital (smartphone, tablette, ordinateur, montre connectée...). Le *business* d'affaires autour du digital est sans doute l'un des plus florissants pour et sur le marché du luxe et l'épidémie de COVID19 a encore accéléré la tendance. Les chiffres du cabinet Bain and Company en disent long : +89% sur les ventes en ligne entre 2019 et 2021 ; 76% des Français commandent au moins 1 fois en ligne, et pour 2025, les prévisions sont de 46% d'acheteurs en ligne chinois.

Les opportunités et les perspectives liées aux TIC (Technologies de la Communication et de l'Information) et aux Télécoms (pures) sont intéressantes et nombreuses (robotisation, IA, livraison via drones, réalité augmentée, Internet des Objets, blockchain, vêtements connectés...). Celles-ci ont engendré des dispositifs d'achat immédiats, libres, disponibles et *smart* (intuitif) comme le E-commerce (sites marchands), le A-commerce (commerce via application mobile), le F-commerce (achat via Facebook), les *market places*, le *social commerce*, le *drop shipping*, etc....

Tous ces outils et fonctionnalités ont donné un nouvel élan au monde du luxe. Autrement dit, on retrouve les produits et/ou les services dans tous les dispositifs digitaux (en complément des boutiques physiques). Le luxe, c'est donc à la fois les magasins, mais aussi Internet et les smartphones. A l'image d'autres secteurs, il devient ainsi pluriel dans sa façon d'échanger, de communiquer et de commercialiser son offre.

Les marques, en un moment donné, sont allées chercher et séduire les e-consommateurs. Les maisons

ont aussi *Facelifté* (rafraichi) et rajeuni certains de leurs produits. En fait, le luxe va assumer son *Brand Equity*¹⁷ *Digital* (Hermès, Dior, Longchamp, Louis Vuitton, Rolex, Gucci, Balmain ...) et cela se traduit par des politiques de communication et des stratégies de marketing digital assumées et affichées.

Travel retail et Expérience Voyageur (UX)

Les espaces de voyages comme les aéroports, les gares, ont toujours été des lieux d'achat et de consommation de produits haut de gamme et de biens « exceptionnels ». Toutefois, depuis une vingtaine d'années, le business des aéroports et/ou espaces de voyage a complètement changé : le *duty free* s'érige en un canal à part entière de distribution, de vente et de communication pour les maisons et les marques de luxe. Ces zones de transit permettent aujourd'hui aux entreprises d'aller à la rencontre d'une autre clientèle qui profite de l'instant disponible (en moyenne 1h45, selon des études Groupe Kering, en 2017) pour acheter, consommer et de surcroît vivre des expériences sensorielles et digitales remarquables. C'est pourquoi, au niveau des espaces de voyages, les enseignes de luxe misent sur un merchandising innovant pour séduire et capter les clients (Tag Heuer ou Dior au Qatar ou encore Shiseido à Jewel Changi de Singapour). D'autres marques jouent sur l'intensification du digital

¹⁷ Brand Equity : en français, capital marque ou l'ensemble des valeurs adossées à une marque

pour communiquer, vendre et valoriser leur offre (groupe Kering, LVMH et L'Oréal Luxe en Chine). Et enfin une autre catégorie, se penche sur la mobilisation des technologies de pointe (Hermès au Japon, Omega en Chine) pour toucher ces nouvelles cibles (plus jeunes et connectées) et accentuer leurs expériences clients-voyageurs. En 2017, plus de 3,6 milliards de passagers ont voyagé dans le monde, Le commerce dans les aéroports connaît une croissance moyenne de 8% par année et le luxe, exclusivement, fait près de 6% (Deloitte 2021). Dans la même logique, le groupe l'Oréal Luxe en a fait une priorité jusqu'à créer une direction générale du *Travel Retail* qui prend en charge « le sixième continent » (terme propre à l'Oréal Paris).

Par ailleurs, on voit nettement que le *travel retail* s'est musclé et les aéroports comme Dubaï, Londres, Paris, Singapour, Kansai, etc.... se sont transformés en centres commerciaux ou en *mall* ouverts où l'expérience polysensorielle est recherchée par les millions de voyageurs et touristes.

Les biens vendus dans les aéroports, les compagnies aériennes, les bateaux de croisière, les boutiques de *duty free* et les zones de transit étaient en très forte hausse jusqu'à ce que le covid de 2020 vienne « gêner » ce secteur du luxe et de la mode. Bien entendu, même si le *travel retail* reprend, il est encore timide mais les

prévisions prévoient un retour au niveau de 2019 pour le second trimestre de 2024 (Lagardère SA).

Quelques interrogations et réflexions en guise de conclusion

Luxe *Pre-Loved*, *leasing/location*, luxe vert et durable, digitalisation autant de concepts récents issus des NMA et venus s'associer au luxe pour une valorisation, une préservation de la planète et en même temps un renouvellement qualitatif de l'offre marketing.

Le tableau 1 synthétise quelques valeurs adossées aux NMA et au luxe. Il permet de constater que certaines valeurs phares du luxe ne sont pas aux antipodes de celles des NMA. Le luxe symbolise l'excellence, l'intemporalité, l'abondance, la qualité qui sont des énergies que l'on retrouve dans le renouvellement et la durabilité des ressources, propres aux NMA.

Valeurs des NMA	Valeurs du Luxe
Solidarité	Excellence
Economie circulaire	Rareté
Humanité	Exception
Renouvellement	Intemporalité
Durable	Authenticité
Responsabilité	Fait Main
Ecologique	Qualité
Respect	Exclusivité
Ressources	Abondance
Partage	Elitisme
Ethique/Morale	Raffinement
Immédiateté (avec le digital)	Expérience
Biodiversité	Héritage
Local	Tradition
Citoyen	Ostentatoire
	Génie Créatif

Tableau 1 : Synthèse des valeurs clés du NMA et du Luxe

Les NMA ont également poussé le luxe à aller plus loin, à changer stratégiquement de cap même s'il avait déjà une longueur d'avance sur les principes d'économie circulaire, de matières écologiques et responsables. En effet, depuis les années 1992, le groupe LVMH avait initié des projets allant dans le sens de la protection de la nature, des matières premières et des êtres (hommes + animaux). En 2007 officiellement, Bernard Arnault soutenait les volets environnement et humain des OMD (Objectifs du

Millénaire pour le Développement) qui étaient les signes annonciateurs des NMA.

Enfin, les intentions/actions et décisions du luxe suscitent encore des inquiétudes et interrogations. Le *greenwashing* est encore monnaie courante pour de nombreuses entreprises. Les individus, les médias, les associations, etc.... sont devenus moins favorables et moins ouverts aux communications des marques. Il apparaît donc vital pour les maisons de luxe de définir un vrai, transparent et authentique projet sur l'environnement, l'écologie et le bien-être humain et animal.

FORMATIONS ISTECC

BACHELOR

Diplôme Visé Bac+3

GRANDE ÉCOLE

Diplôme Visé Bac+5 – Grade de Master

MBA

Titre RNCP – Niveau 7

DBA

Doctorate of Business Administration

VAE

Validation des Acquis de l'Expérience

Diplômes Visés Bac+3 / Bac+5


FORMATION CONTINUE

Institut supérieur des Sciences, Techniques et Economie Commerciales.

128, quai de Jemmapes, 75010 Paris

+33 (0)1 40 40 20 30 – info@istec.fr

www.istec.fr



Cet ouvrage de réflexion et de vulgarisation est une gageure puisqu'il vise à concilier et à réconcilier rigueur scientifique et contribution opérationnelle. Il rassemble quatre chapitres rédigés par les enseignants-chercheurs de l'ISTEC sur leur thème de prédilection. Il se propose de découvrir les nouvelles tendances du marketing, à l'heure de la digitalisation.

Le premier propose une réponse pragmatique à deux questions devenues centrales pour les entreprises : jusqu'où diversifier ses canaux de communication et de vente ? Et comment articuler ses canaux entre eux ? Le deuxième chapitre met en lumière la nécessité, mais aussi la difficulté pour les vendeurs en magasin de combiner high tech et high touch, à l'heure où la transformation des visiteurs en acheteurs devient vitale pour toutes les boutiques en ligne. La troisième contribution passe en revue les leviers qui permettent d'influencer l'internaute dans ses achats, et enfin, le dernier chapitre montre comment le secteur du luxe se transforme sous l'influence d'Internet, mais aussi d'autres tendances sociétales (occasion, location, écologie).

