

MARKETING / COMMUNICATION

LE **RETAIL** FACE AUX  
NOUVEAUX MODES DE  
**CONSOMMATION**

S'adapter ou disparaître

Estefania LARRANAGA  
Lucie SOULARD

DUNOD

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2018

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-077835-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire



<b>Remerciements</b>	V
<b>Avant-propos</b>	VII
<b>Introduction</b>	1
<b>Partie 1</b>	
<b>Internet, le mobile et les réseaux sociaux : la prise de pouvoir du consommateur</b>	3
<b>Chapitre 1 ■ L'avènement des <i>pure players</i> et du « tout, tout de suite, maintenant »</b>	5
<b>Chapitre 2 ■ L'arrivée du mobile impose l'omnicanalité aux <i>retailers</i></b>	21
<b>Chapitre 3 ■ Les réseaux sociaux, l'émergence de la culture communautaire et la e-réputation</b>	51
<b>Partie 2</b>	
<b>De nouveaux modes de consommation s'installent</b>	75
<b>Chapitre 4 ■ L'économie <i>on-demand</i></b>	77
<b>Chapitre 5 ■ L'économie collaborative</b>	93

<b>Chapitre 6 ■ L'économie circulaire</b>	109
<b>Chapitre 7 ■ Le marché de l'occasion</b>	123
<b>Partie 3</b>	
<b>L'industrie et les marques doivent s'adapter sous peine de disparaître</b>	147
<b>Chapitre 8 ■ La réaction du marché à l'économie collaborative</b>	149
<b>Chapitre 9 ■ L'économie circulaire au cœur des stratégies de marque</b>	165
<b>Chapitre 10 ■ Les marques et le marché de l'occasion</b>	177
<b>Conclusion</b>	185
<b>Bibliographie</b>	197
<b>Index</b>	203
<b>Glossaire</b>	205

# Remerciements



**N**otre projet entrepreneurial et les nombreuses recherches et rencontres faites pour nourrir notre modèle ont indéniablement eu un rôle à jouer dans l'écriture de ce livre.

Merci donc à toutes les personnes qui directement ou indirectement ont contribué à faire mûrir notre réflexion à travers des discussions toutes plus enrichissantes les unes que les autres.

Merci également à notre éditeur Dunod d'avoir fait confiance aux deux novices de l'écriture que nous sommes, et tout particulièrement à Chloé Schiltz, Julie Robert et Sara Pereira pour leurs conseils et remarques avisés tout au long de notre projet.

Merci aux étudiants du MBA DMB qui ont travaillé sur notre projet, que ce soit nos confrères *part time* ou les étudiants *full time* de Lille qui ont rédigé leur livre blanc sur le marché de l'occasion. Et un merci tout particulier à Vincent Montet bien sûr, responsable de la formation, qui a permis notre rencontre et sans lequel nous ne serions pas là aujourd'hui.

Enfin, nous tenons à remercier l'ensemble des experts, Constance Baudeau, Camille Bonnasse, Tanguy Caradec, Charles-Edouard Girard, Cyrielle Hariel, Julien Hervé, Marie-Suzanne Locqueneux, Jean Moreau, Guillaume de Vesvrotte, Emilie Vidaud, Clément Jeannin et Claire Volcke, ainsi que le porte-parole de Uber, d'avoir accepté de contribuer à ce livre.

Et bien évidemment, nous nous tenons à votre disposition pour échanger quand vous le souhaitez sur notre site à l'adresse suivante :

**[contact@place2Swap.fr](mailto:contact@place2Swap.fr)**

À bientôt !

Estefania et Lucie

# Avant-propos



Toutes les deux issues de grands groupes de marketing et amoureuses des marques, nous étions arrivées à un point dans nos carrières où l'aspect « surconsommation » promu par nos métiers nous dérangeait. Nous constatons en parallèle une émergence de nouveaux modes de consommation et de nouveaux usages – dont nous sommes nous-mêmes adeptes – qui passaient complètement à côté de ces marques.

Enfin, comme tout le monde, nous assistions à l'arrivée de la digitalisation dans la vie des marques et aux conséquences afférentes, à savoir la baisse de trafic en magasin et l'évolution des attentes consommateurs à la recherche de nouvelles expériences sur le point de vente.

L'ensemble de ces constats nous donnait le sentiment que les marques arrivaient au bout de leur modèle économique et qu'elles devaient se renouveler. D'où l'émergence de cette question apparemment paradoxale : comment réconcilier cet amour des marques et cette volonté d'intégrer de nouveaux modes de consommation à leur modèle économique tout en maintenant des objectifs de rentabilité et de croissance à long terme ?

L'idée de Place2Swap est née de là, et de la volonté de promouvoir l'économie circulaire à travers les marques, transition indispensable vers un mode de consommation plus durable et économiquement viable. Et parce que nous avons fait de nombreuses recherches pour monter notre

startup, parce que nous avons rencontré des personnes extraordinaires tout au long de notre chemin, parce qu'enfin nos convictions étaient tellement fortes que nous souhaitions les partager avec le plus grand nombre, nous avons écrit ce livre, fruit de 18 mois de travail et d'une prise de conscience progressive : « les marques seront circulaires ou ne seront pas ».

Nous espérons que vous prendrez autant de plaisir à lire ce livre que nous avons eu à l'écrire.

Et parce que nous sommes toujours avides de nouvelles rencontres et de nouveaux retours d'expérience, nous serons ravies d'échanger avec vous sur le sujet quand vous le souhaitez.

Bonne lecture et à bientôt !

Estefania et Lucie

#ConsommationResponsable #DonnezUneDeuxiemeVieAVosProduits  
#EconomieCirculaire



# Introduction



**P**endant des siècles, le magasin joue un rôle basique de vente d'un produit à son consommateur sans chercher à lui transmettre autre chose que le produit lui-même, à travers une relation purement humaine et transactionnelle.

Une première rupture s'opère avec l'arrivée des grands magasins : pour la première fois le consommateur est confronté dans le même lieu à plusieurs marques de plusieurs catégories vendues en libre-service et mises en avant de manière qualitative dans un environnement lui offrant une expérience d'achat inédite.

La deuxième rupture s'opère après la Seconde Guerre mondiale et l'avènement de la société de consommation. La marque connaît alors un âge d'or, portée par des facteurs sociétaux et économiques exceptionnels, et le magasin en propre, sous ses différentes formes, devient rapidement un élément de croissance en soi et un lieu privilégié d'expression de la marque vis-à-vis de ses consommateurs.

L'arrivée d'Internet au début des années 2000 va profondément bouleverser cet état de fait et donner lieu à un nouveau paradigme : le consommateur, grâce aux nouvelles technologies qui lui sont offertes, va peu à peu prendre le pouvoir. Les marques, pour continuer à le séduire, vont elles-mêmes devoir s'adapter à ses nouvelles attentes et les intégrer progressivement à leur modèles économiques. Par ailleurs, elles vont être amenées à proposer des solutions omnicanales qui répondent à un

besoin de mobilité et de disponibilité en tout lieu et à tout moment. Le point de vente va devenir une destination en tant que telle pour le consommateur qui va venir y chercher des services inédits et une expérience de marque forte.

En parallèle, de nouveaux modes de consommation émergent, portés par des considérations à la fois environnementales et économiques, et l'économie circulaire s'impose comme une alternative au gaspillage et à l'épuisement des ressources. L'ère n'est plus à la possession mais à l'usage, l'économie de partage et le marché de l'occasion explosent et deviennent des attentes fortes de la part des consommateurs vis-à-vis des marques. Aujourd'hui les marques doivent réfléchir à des solutions leur permettant d'intégrer ces nouveaux modes de consommation à leur modèle économique, sous peine de se faire disrupter et de disparaître à terme.

Partie 1

# Internet, le mobile et les réseaux sociaux : la prise de pouvoir du consommateur

Pendant des siècles, les relations marques-consommateurs sont régies par des règles simples : la marque propose au consommateur ce qu'elle veut bien lui mettre à disposition, dans un schéma purement transactionnel et descendant. L'arrivée d'Internet au début des années 2000, le développement du e-commerce et encore plus celui du m-commerce vont bouleverser de manière profonde tous ces paradigmes. Ce n'est pas seulement un changement de comportement de consommation mais bel et bien une inversion des rapports marques/consommateurs qui s'opère : la marque va passer d'une situation de toute puissance à une situation de dépendance vis-à-vis du consommateur.

Dans ce contexte, la marque ne va pas avoir d'autre choix que de modifier de manière profonde la manière dont elle va s'adresser au consommateur, et le Retail n'a d'autre choix que de s'adapter sous peine de purement et simplement disparaître.

# Chapitre 1

## L'avènement des *pure players* et du « tout, tout de suite, maintenant »

### *Executive summary* |

- ▶▶ **Jusqu'à l'arrivée d'Internet la marque est toute puissante** et impose au consommateur le rythme de ses nouveautés dans une relation purement transactionnelle et descendante. **L'arrivée du e-commerce marque un changement de paradigme** avec un consommateur qui a la possibilité de se renseigner à toutes les étapes de son achat et reprend le pouvoir sur les marques.
- ▶▶ **Des géants du e-commerce – *pure players* et *marketplace*** – voient le jour, bouleversant de manière durable le paysage du commerce traditionnel. Le consommateur adopte de nouvelles habitudes dans son comportement d'achat.

## Préambule

Pendant des siècles, les relations marques-consommateurs sont régies par des règles simples : La marque propose au consommateur ce qu'elle veut bien lui mettre à sa disposition, dans un schéma purement transactionnel et descendant.

C'est la marque qui dicte le quoi, au rythme des innovations technologiques et d'usage, le comment, avec l'avènement de la grande distribution ou dans certains cas des magasins en propre, et le quand, au rythme des saisons et des grands événements traditionnels ponctuant l'année.

Le consommateur accepte sans sourciller ce qu'on veut bien lui proposer : les prix, la disponibilité produit ou les dates de livraison imposées par un *retailer*, pour la simple et bonne raison qu'il n'a pas vraiment d'autre choix et que peu ou prou de solutions alternatives s'offrent à lui.

L'arrivée d'Internet au début des années 2000, le développement du e-commerce et encore plus l'avènement du tout puissant mobile à partir de 2007-2008 vont bouleverser de manière profonde tous ces paradigmes. Ce n'est pas seulement un changement de comportement de consommation mais bel et bien une inversion des rapports marques/consommateurs qui s'opère : la marque va passer d'une situation de toute puissance à une situation de dépendance vis-à-vis du consommateur du fait de sa capacité à s'informer aux différentes étapes de l'acte d'achat.

Voyons ensemble les différentes étapes de ce nouveau parcours d'achat.

### ***Étape 1 : le préachat et l'information***

Avant Internet, le consommateur n'avait pas beaucoup de sources pour aller chercher des informations sur les produits qu'il allait acheter. La publicité, les magazines spécialisés et les vendeurs des magasins étaient ses principales sources d'informations.

L'arrivée d'Internet à l'inverse, lui permet de pouvoir accéder aux informations dont il a besoin sur le produit d'une manière très simple, avant même de décider s'il veut l'acheter ou non. Les informations que les marques et le marché fournissent *via* leurs sites ou des sites partenaires deviennent un élément clé dans la décision d'achat. Avant même d'avoir passé la porte d'un magasin physique, les sites deviennent ainsi la première vitrine des marques.

Avant Internet le consommateur ne pouvait pas décider d'un achat sans se rendre en magasin. Aujourd'hui il peut très bien décider de ne pas venir en magasin si ce qu'il voit sur le site en ligne d'une marque ne lui plaît pas.

## ***Étape 2 : l'achat***

Historiquement, le magasin et le vendeur étaient le lieu de rencontre de la marque et du consommateur. Un beau magasin et un bon vendeur étaient normalement une bonne garantie de transformation. Internet a transformé l'acte d'achat dans la mesure où le consommateur arrive en magasin bien souvent plus informé que le vendeur sur le produit qu'il souhaite acheter, il a la possibilité de vérifier ce que le vendeur lui dit à propos du produit en question quasiment en temps réel, et surtout il ne se déplace en magasin que s'il est sûr d'y trouver une valeur ajoutée par rapport à l'achat qu'il pourrait faire du même produit sur Internet. Le métier de vendeur est bel et bien remis en question, et plus globalement, le rôle du magasin physique tout au long du parcours d'achat.

## ***Étape 3 : le partage d'expérience et la relation client***

Auparavant, le partage d'expérience avec une marque était très limité. Le consommateur se contentait de faire part de son expérience à son entourage.

Aujourd'hui, Internet, et plus concrètement les réseaux sociaux, ont rendu possible le partage de toutes les expériences des consommateurs avec les marques de manière quasi instantanée. Une mauvaise

expérience dans un magasin ou avec un vendeur va être partagée ouvertement au même titre qu'une expérience positive. Cela implique pour les marques la nécessité de proposer des expériences irréprochables, cohérentes et fluides sur tous les points de contact avec leurs consommateurs.

Même constat pour la relation client. Auparavant, pour peu qu'elle existe, celle-ci était contrôlée exclusivement par les marques, et *via* un biais unique de communication, généralement le magasin. Aujourd'hui, les consommateurs attendent des marques qu'elles proposent plusieurs alternatives pour pouvoir poser leurs questions, faire des réclamations ou entrer tout simplement en contact avec elles, et ce de nouveau de manière cohérente et fluide.

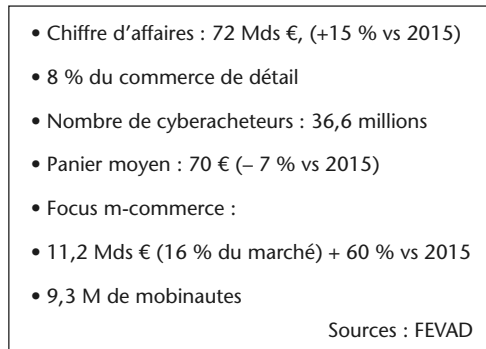
Ce comportement général lié à l'existence même d'Internet va trouver écho avec l'arrivée de nouveaux acteurs au début des années 2000 qui vont fixer les nouvelles règles du jeu du e-commerce.

## L'émergence des *pure players*

Après la bulle de l'an 2000, c'est à partir de 2003 que le commerce électronique grandit en France et dans le monde entier, porté par la démocratisation du haut débit et la confiance des cyberacheteurs dans le paiement en ligne. Les sites de e-commerce se multiplient et leurs chiffres d'affaires augmentent en même temps que le nombre de cyberacheteurs.

Entre 2003 et 2010, le nombre de sites de e-commerce actifs en France passe de 5 800 à 82 000 et il fait plus que doubler entre 2010 et 2016, pour atteindre le chiffre de 182 000. En parallèle, leur chiffre d'affaires passe de 0,7 milliard d'euros en 2000 à 31 milliards en 2010 et 72 milliards en 2016. (source : FEVAD), représentant 7 % du chiffre de vente de détail total.





**Figure 1.1 – Le e-commerce en France, en 2016**

Un nouveau terme apparaît alors : celui de *pure player*, qui désigne à l'origine les entreprises dont l'activité est exclusivement menée sur l'Internet. Par extension, il permet de désigner les entreprises qui concentrent leurs activités sur un seul métier ou en tout cas sur un seul secteur d'activité.

Il existe quatre grands groupes de e-commerçants *pure players* :

- Les *pure players* généralistes qui proposent une offre très large et qui ont leurs places de marchés respectives : Amazon, Cdiscount, Rue du Commerce...
- Les *pure players* spécialisés en une famille de produits : L'exception, Sarenza, Menlook, ManoMano...
- Les places de marché natives : eBay, PriceMinister...
- Les sites de ventes événementielles : Showroom Privé, Vente Privée, BazarChic, qui pratiquent le déstockage en ligne.

En France, l'activité du e-commerce est, dès le début, portée par les *pure players* avec Amazon à sa tête. Le site compte déjà 1 million de visiteurs quotidiens en 2012 et est même élu enseigne préférée des Français dans une enquête OC&C. Une même photo du marché prise en 2016 montre un panorama très similaire. Les *pure players* sont les moteurs du e-commerce grand public, occupant trois des cinq places des sites les plus visités en France, et concentrant 60 % des ventes en ligne de biens et de services.

Pendant longtemps en effet, les distributeurs traditionnels n'ont pas réellement pris au sérieux le e-commerce, ce qui a permis aux *pure players* de prendre les positions très solides que certains occupent encore aujourd'hui.

Assises sur des stratégies de volume et de prix bas, les *pure players* cependant voient peu à peu leurs marges s'éroder. À partir de 2012, avec une concurrence qui devient de plus en plus rude, des audiences qui n'évoluent pas forcément et un coût d'acquisition qui devient de plus en plus important, ces derniers font évoluer leurs modèles économiques en intégrant une offre B2B pour s'y retrouver. Les places de marchés apparaissent et la commercialisation d'espaces publicitaires devient un élément indispensable de leurs revenus. Apparaissent également à ce moment-là de nouveaux services aux entreprises, certains *pure players* se transformant même en agences de communication B2B (3W, Pix agency...).

Si le prix a été un facteur déterminant de succès au début de leur existence, leur capacité à s'adapter en permanence au marché et aux attentes des consommateurs explique aujourd'hui le succès pérenne de ces *pure players*, ainsi que d'autres facteurs qui sont les suivants :

- La diversification de l'offre.
- Des sites très performants d'un point de vue UX et fonctionnalités.
- La course aux frais de livraison de plus en plus faibles.
- Les facilités de paiement.
- La disponibilité immédiate des produits.
- Une fiabilité garantie par la mise en place des systèmes de notation et d'avis des consommateurs.
- Des services clients de plus en plus performants.
- La maîtrise, très tôt, de la data et des leviers de webmarketing.