



**SEMINAIRE STRATEGIE OMICANALE – 14 SEPTEMBRE 2016**  
**SYNTHESE DES ECHANGES**



## **MATINEE : DISCUSSION AUTOUR DU BILAN DES ENTRETIENS**

Entretiens menés par Dia-Mart durant l'été 2016 auprès de 10 entreprises membres de l'Alliance du commerce : TATI, Grain de Malice, Camaïeu, IDGroup, Pimkie, Olly Gan, Orchestra, Manbow, Verywear, Christine Laure.

### **1. L'entrée dans le deuxième cycle du développement digital**

Après la phase de création des sites de vente en ligne entre 2008 et 2012, les enseignes sont engagées dans un deuxième cycle en s'appuyant sur les premiers retours d'expérience:

- Refonte technique et ergonomique
- Montée en puissance de la fonction digitale en interne : volonté d'internaliser les compétences digitales avec des équipes dédiées, qui ont aussi en charge la politique omnicanal

Les enseignes réalisent en moyenne 5% de leur CA par le e-commerce, avec un pointe à 10% pour une enseigne.

Dans 80% des cas, les relations entre les magasins et le site marchand repose sur une (« stratégie miroir ») : l'assortiment proposé en ligne correspond à la gamme la plus large du magasin avec les mêmes prix et les mêmes opérations promotionnelles. La préoccupation des entreprises est de contrôler l'animation commerciale propre au site, afin de ne pas brouiller l'image prix de l'enseigne.

Deux enseignes font exception concernant la gestion de l'assortiment : sélection par picking dans le magasin ; produits complémentaires proposés sur le site, non disponibles en magasin.

Les participants soulignent les défis représentés par le développement du Big Data : le web est plus performant concernant la recherche du meilleur prix, de l'achat malin, mais il va également progresser dans le dialogue avec client, avec des algorithmes permettant une connaissance de plus en plus fine du client.

### **2. Les outils**

#### **Le mobile**

30% des enseignes proposent une application mobile, il y a un consensus pour faire du mobile la priorité des prochains mois.

Les participants estiment que la question du CA réalisé par le mobile n'est pas pertinente. Le mobile sera plus l'outil de la relation client-magasin, un point d'entrée du client dans le magasin, qu'un canal de vente important à part entière.

Du point de vue des usages, il faut bien séparer le mobile de la tablette. Celle-ci est un instrument plus domestique, qui complète voire remplace l'ordinateur dans les foyers ; elle est plus adaptée à la vente en ligne.

Des enseignes soulignent que le développement et la gestion d'une appli est un travail lourd. Il faut bien réfléchir à l'ergonomie. Cela ne peut être la transposition du site web sur un petit écran. L'appli mobile devenant une composante essentielle du parcours client, avec des spécificités par rapport au site marchand, la réflexion sur son contenu est un préalable nécessaire. C'est certainement l'outil adapté pour les programmes de fidélité.

### Le Clic & Collect (payer en ligne, retirer en magasin)

La quasi-totalité des enseignes le propose. Cette formule rencontre un grand succès auprès de la clientèle. Ce type de vente progresse plus vite que l'achat sur le site avec livraison à domicile ou en points relais. Généralement le produit part du stock et n'est pas prélevé dans le magasin, d'où un délai moyen de livraison de 3 jours.

Le picking directement dans le magasin permettrait de raccourcir les délais de mise à disposition, mais les enseignes sont prudentes : la progression du Clic & Collect exerce une pression sur les magasins (gestion des stocks, travail du personnel), cela supposera de revoir les process. Aujourd'hui, le client accepte ce délai, qui est la contrepartie de la gratuité de la livraison.

Par contre, il serait intéressant d'enrichir l'expérience client, au-delà de la remise d'un colis anonyme à la caisse.

Le Clic & Collect rend encore plus aigüe la question du partage de la valeur entre le magasin et l'entreprise, particulièrement avec les franchisés. Non seulement le site web lui « prend » une vente, mais lui donne un travail supplémentaire.

### L'e-réservation (réserver un produit du magasin en ligne, le payer en magasin)

40% des enseignes proposent ce service, en cours de mise en place dans 30% des enseignes. La gestion du système est généralement sous-traitée à un prestataire, la société Socloz étant l'acteur dominant parmi les enseignes participantes.

La e-réservation comporte des risques qui sont un frein pour certaines enseignes :

- Taux de défaut (les personnes réservent mais ne se rendent pas en magasin)
- Pression sur les stocks du magasin

Les premiers retours d'expérience démontrent toutefois que 90% des clients qui ont e-réservé se rendent effectivement en magasin.

Les enseignes présentes ayant mis en place le système sont très satisfaites :

- Taux de transformation excellent, basculement d'une partie du Clic et Collect vers l'e-réservation.
- CA additionnel pour le magasin : 10-20% des clients dans certaines enseignes achètent un produit complémentaire en magasin.
- Cela permet de résoudre une partie des problèmes de partage de valeur, puisque c'est un revenu direct pour le magasin.

Ce système a en outre l'avantage d'être plus valorisant pour le personnel : c'est une prestation d'accompagnement du travail du vendeur, alors que le Clic & Collect n'est qu'une prestation de retrait de colis.

L'e-réservation sur stock central avec paiement en magasin est envisagée par une enseigne, ce qui permettrait de soulager les stocks du magasin.

### Modalités de livraison

Les enseignes proposent en moyenne 2 modalités (hors Clic & Collect) :

- Collissimo 2/3 j (toutes le proposent)
- Point de retrait 2/3 j (8/10 le proposent)
- Express 1 j (une enseigne)
- Standard 6/8 j (une enseigne)

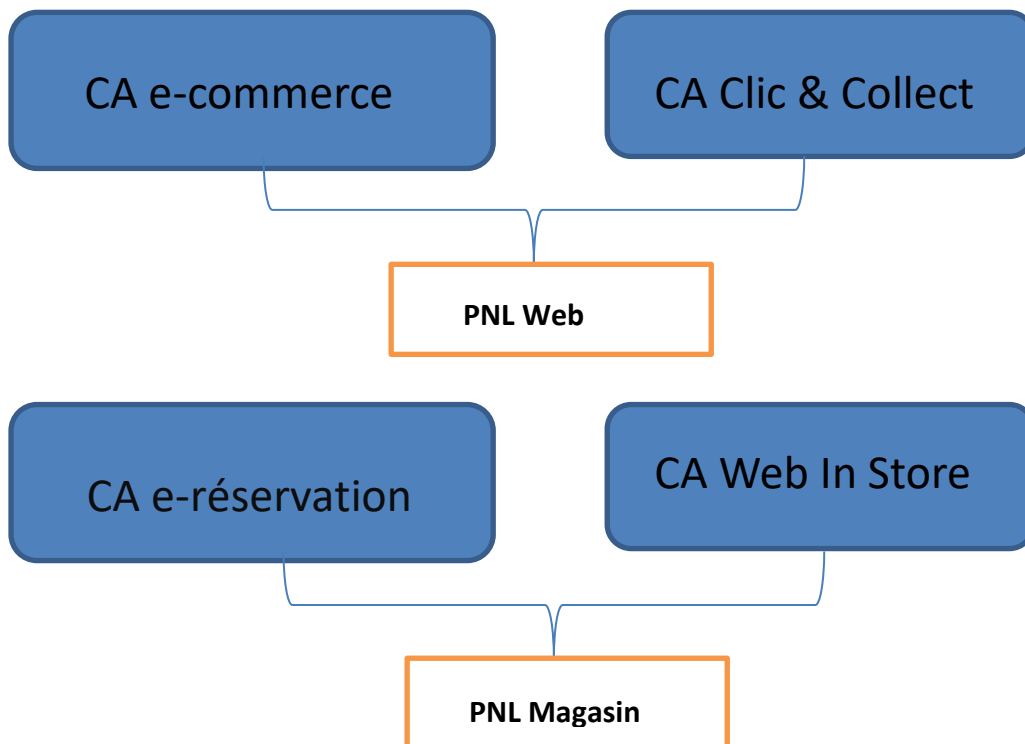
Le Web in Store (commander depuis le magasin un produit sur un autre stock – magasin ou stock central – payer en magasin)

50% des enseignes le proposent.

Ce système permet de résoudre les problématiques de rupture de stocks ou d'élargissement de gamme en magasin.

### **3. Quel partage de la valeur omnicanale avec les magasins ?**

LA CA est généralement imputé là où il est encaissé.



Il existe quelques exceptions :

- 1 enseigne impute le CA Clic & Collect au CA magasin (condition : respect des ratios de collecte des données clients)
- 1 enseigne impute le CA Clic & Collect et le CA e-commerce des clients encartés au magasin
- 1 enseigne étudie l'imputation d'une partie du CA Clic & Collect aux affiliés

Toutes les enseignes s'accordent pour dire que les modèles économiques sont encore en devenir. Ceux-ci doivent concilier deux impératifs :

- Le client omnicanal appartient à la marque, ce principe étant essentiel en particulier dans les relations avec les franchisés.
- Il faut intéresser le réseau de magasins, quel que soit son statut, à l'omnicanalité, afin qu'il ne perçoive pas le web comme un concurrent.

Les modèles de répartition en fonction des zones de chalandise sont très insuffisants et contestables. Une enseigne a essayé de répartir le CA e-commerce aux magasins en fonction de la zone de chalandise, mais a renoncé.

Pour certains, l'existence même d'un PNL web relève encore d'un mode de fonctionnement en silos qui est par nature contestable du point de vue de l'omnicanalité : les performances du site marchand sont en interaction avec le réseau. Le PNL web reste toutefois nécessaires, car il permet d'identifier les coûts spécifiques au web et de suivre l'activité propre du site marchand, mais il faut casser les barrières.

Ceci renvoie également à la rémunération des vendeurs. Ceux-ci, en particulier les plus jeunes, n'ont aucun obstacle culturel vis-à-vis de l'omnicanalité, et n'hésitent pas à recommander le web pour apporter la meilleure réponse au client.

Il faut encourager ces attitudes par des incitations, par exemple un % sur le prix du colis.

Dia Mart relève que l'ouverture par Darty de petits magasins franchisés s'est traduite par une hausse de la fréquentation du site et des ventes en ligne, qui, à leur tour, influent sur la rémunération des magasins.

#### **4. Quels devices ?**

- 30% des enseignes ont testé les bornes de commande en magasin, sans succès. L'expérience prouve que les bornes libre-service sont un succès quand elles répondent à des usages peu élaborés, avec une vraie simplification pour le client (bornes SNCF, bornes McDonald's). Les bornes fonctionnent également quand elles sont un support pour le vendeur et non pour le client (Darty). Elles sont utilisées alors comme le sont les tablettes vendeurs.
- 70% des enseignes ont commencé à tester ou prévoient de tester les tablettes vendeurs : elles remplacent ou complètent les bornes vendeurs (une enseigne signale toutefois des difficultés d'utilisation des tablettes par les vendeurs, car crainte de perte ou de vol).
- 50% des enseignes proposent de commander depuis la caisse sur stock web ou dans un autre magasin

Les équipements informatiques dans le magasin n'ont de sens que pour nourrir le dialogue avec le client et sortir d'une pure logique de distribution. Le client ne se rend pas dans un magasin pour se retrouver seul devant un écran.

Le web est plus puissant pour informer : quel modèle, quel prix. Le magasin, particulièrement dans le domaine de la mode, peut se différencier en apportant de l'émotion relationnelle et esthétique (magasins plus grands, plus spectaculaires).

## 5. Organisation logistique

Deux types d'organisation existent :

### **A. Logistique mutualisée web-magasins (8 enseignes)**

Différentes modalités d'allocation des stocks existent :

- Allocation de stock pour le e-commerce lors des mises en place ou lors des soldes
- E-commerce « premier livré, dernier en rupture » : lorsqu'un nouveau produit est référencé, le site est le premier à pouvoir le référencer, en fin de vie, le site est le dernier à pouvoir le proposer. maximise les chances de vendre le produit (s'il reste peu de produits, mieux vaut les proposer au niveau national via internet que de les laisser dispatchées dans des magasins)
- Allocation au meilleur vendeur (le site peut donc être en rupture avant le magasin)
- Stock unique avec une répartition le plus tard possible

### **B. Logistique séparée (2 enseignes)**

Stocks physiquement séparés, voire attribués à deux prestataires différents.

### Places de marché

Il n'existe pas de consensus concernant la présence sur les places de marché. Sur les 10 enseignes participantes, 3 sont actuellement présentes ou envisagent d'être présentes sur une place de marché.

| <b>Arguments favorables</b>   | <b>Arguments défavorables</b>   |
|---|---|
| Bénéficier d'un canal de vente à fort trafic (l'acquisition du trafic est sous-traitée) | Partage de valeur défavorable   |
| Profiter de la confiance dû à la notoriété de la place de marché                        | Risque de désintermédiation : <ul style="list-style-type: none"><li>- Le site se substitue à l'enseigne dans la relation client</li><li>- Perte de connaissance du client</li></ul> |
| Accéder à peu de frais aux marchés internationaux                                       | Absence de contrôle sur la création de trafic, sur la visibilité de la marque, renforce la comparaison avec la concurrence  |
| Etape de transformation de l'enseigne en place de marché ?                              | Crainte de dévalorisation de la marque, concurrence accrue sur les prix   |
|   | Risque de concurrence low-cost (Chine)  |

Cette stratégie est donc envisageable à condition d'avoir bien identifié au préalable les risques et les avantages au regard des caractéristiques de l'enseigne :

- Les places de marché sont un révélateur de la puissance de la marque. Si celle-ci n'est pas suffisamment forte, le risque de la dévalorisation est important
- Les sites généralistes comme Amazon comportent un fort risque de dévalorisation et d'exposition à une concurrence low cost, axée sur les prix. Il est préférable de s'orienter vers des sites spécialisés dans la mode comme Menlook.

## **6. Modèles organisationnels**

6 enseignes ont une direction e-commerce dédiée qui porte le PNL e-commerce. Elle est rattachée au DG ou au directeur marketing ; elle est en charge de la stratégie commerciale et du pilotage des projets web et omnicanaux.

4 enseignes ont mis en place une direction digitale qui rassemble le e-commerce et la relation client. Elle participe au comité de direction.

Les modèles organisationnels ne sont pas stabilisés.

L'enjeu est humain : il faut mixer les profils et ne pas construire une organisation digitale uniquement avec des profils « technologiques ». On constate par exemple de plus en plus la présence de profils venant du marketing dans les directions digitales.

L'organisation des SI doit également être repensée puisque ceux-ci ne sont plus seulement un support de l'activité principale. Une enseigne indique ainsi qu'elle a séparé les SI « back office », correspondant aux missions traditionnelles, des SI dédiés au digital, qui travaillent dans une logique tout à fait différente.

## **7. Les réseaux sociaux**

8 enseignes sur 10 sont présentes sur les réseaux sociaux :

- Toutes ont au minimum une page Facebook.
- 5 sont présentes sur Instagram
- 2 sont présentes sur Pinterest

Les enseignes y consacrent 1 à 3 community managers avec production et gestion de contenus éditoriaux.

Les réseaux sociaux sont perçus comme un moyen de réduire les coûts d'acquisition du trafic.

## **8. La connaissance client / la fidélisation**

Concernant la connaissance client et son utilisation, il existe 3 dimensions, inégalement exploitées à ce jour :

- Stimulation classique : outil permettant de relayer les campagnes et, plus généralement, la communication commerciale. On en reste à l'adaptation sur les réseaux sociaux des méthodes marketing traditionnelles, il n'y a pas d'interactivité véritable.
- Enrichissement de l'expérience client par l'établissement d'un véritable dialogue et l'adaptation de l'offre en fonction des demandes.
- Big Data : analyse des données pour parvenir à une connaissance approfondie du client et adapter l'offre. C'est l'enjeu à venir.

Il existe une réelle difficulté à aller au-delà du premier niveau. Le Big Data reste encore un slogan, même si la nécessité de parvenir à dresser une typologie plus fine du consommateur est reconnue par tous.

Les enseignes de la grande distribution alimentaire et du bricolage semblent plus avancées, car elles sont confrontées à des typologies de consommateurs très diverses que le Big Data permet de mieux

identifier. Toutefois, il existe un certain scepticism sur les capacités réelles d'analyse des données annoncées dans ces secteurs.



## **APRES-MIDI : ATELIERS**

2 ateliers, constitués respectivement par les dirigeants et les responsables digitaux, travaillent séparément sur les questions suivantes :

- Que vous manque-t-il à court terme pour accroître votre activité omnicanale ?
- Sur quoi faut-il investir dès à présent pour augmenter sensiblement l'activité omnicanale dans 5 ans ?

### **Atelier des Directeurs e-commerce/Responsables digitaux**

*Que vous manque-t-il à court terme pour accroître votre activité omnicanale ?*

- Aller plus loin dans l'allocation de CA omnicanal aux points de vente, afin de les engager dans le succès du digital. Ex : reverser tout ou partie du CA digital au magasin, mettre en place un variable / intéressement aux résultats digital etc
- Décloisonner les organisations, mieux mixer les profils (notamment intégrer des profils magasins dans les équipes omnicanales), travailler en mode collaboratif / agile sur les projets omnicanaux, qui sont par nature transverses)
- Remettre le client au cœur de toute démarche : Il y a un vrai changement de discours dans les entreprises, mais pas toujours suivi d'effets
- « Evangéliser » en interne sur les métiers du digital pour supprimer les freins et les a-prioris. Ex : petit-déjeuner thématiques, « vis ma vie »
- Ne pas tout mesurer selon un ROI court terme, regarder le ROI global des actions en intégrant la fidélité, la satisfaction, la préférence de marque. Certains moments de la relation avec le client peuvent de ne pas être rentables, mais permettent de le sécuriser et de le fidéliser
- Pour faire plus de CA : élargir l'assortiment web, ouvrir les marchés internationaux (nb : il ne devrait pas y avoir de pays où les enseignes sont présentes avec des magasins et sans digital. A minima e-reservation)

*Sur quoi faut-il investir dès à présent pour augmenter sensiblement l'activité omnicanal dans 10 ans ?*

- Les SI : back-office, robustesse, interfaçage avec SI web, accès en mobilité (client et collaborateurs en magasin). Veiller à bien positionner le curseur entre sous-traitance et réalisation en interne sur les SI pour ne pas trop dépendre de prestataires externes et ne pas perdre en savoir-faire
- La logistique : vision sur les stocks, performance jusqu'au dernier KM
- Les RH ont un rôle fondamental à jouer dans le succès de la transformation digitale : recrutement des bons profils, accompagnement / formation des collaborateurs, digitalisation des modes de travail en interne ...
- Continuer à partager entre enseignes, en particulier sur l'évaluation des prestations disponibles sur le marché

### **Atelier des dirigeants**

- Décloisonner, réconcilier digital et magasins. Le savoir-faire et les bonnes pratiques doivent se diffuser.
- RH : nécessité de recruter, accompagner, fournir les bonnes conditions aux profils « digitaux » tout en accompagnant, formant, faisant monter en compétences les salariés en place
- Prendre en compte la logique digitale pour concevoir les futurs magasins :
  - Sur un plan fonctionnel : le magasin doit être au niveau de qualité de service du digital (rapidité, fluidité, efficacité). Le digital instore peut l'y aider, sous réserve que ça soit 100% opérationnel. Par ailleurs, en s'intégrant dans une logique omnicanale, les enseignes peuvent être amenées à revoir le format des magasins (petites surfaces, magasins sans stock) voire la fonction des magasins (hub logistique de proximité)
  - Sur un plan émotionnel : avec la croissance du e-commerce, l'existence des points de vente se justifiera de plus en plus par sa capacité à créer de l'émotion, une expérience. Là aussi le digital peut être un facteur d'expérience en point de vente (même si ça n'est pas le seul)