

Omnichannel dans le retail :

la réponse à l'e-commerce

Omnichannel dans le retail :

la réponse à l'e-commerce

GINO VAN OSSEL

D/2014/45/625 – ISBN 978 94 014 1988 8 – NUR 802

Traduit du néerlandais par Nicole Halleux
Maquette de couverture : De Witlofcompagnie
Mise en pages : Wendy De Haes

© Gino Van Ossel et les Editions Lannoo sa Tielt, 2014.
RacineCampus fait partie de la division livres et
multimédia des Editions Lannoo sa.

Tous droits réservés.

Cet ouvrage ne peut être reproduit, même partiellement, sous quelque
forme que ce soit (photocopie, duplicateur, microfilm ou tout autre procédé
analogique ou numérique) sans une autorisation écrite de l'éditeur.

Éditions Racine
Tour & TaxisEntrepôt RoyalAvenue du Port, 86C / bte 104AB-1000 Bruxelles
www.racine.be – www.lannoocampus.be

Sommaire

PARTIE I

La force de l'e-commerce

9

C1	Bienvenue dans l'ère digitale	11
1	Qui est le consommateur digital ?	12
2	L'influence de l'ère digitale sur le commerce	17
3	Ne laissez pas dépendre votre stratégie des nouvelles technologies	26
C2	Le comportement d'achat dévoilé	29
1	Le cadre large : le customer journey et le parcours d'achat	30
2	Qu'allons-nous acheter précisément ?	32
3	Où allons-nous acheter ?	37
4	Le comportement d'achat dévoilé : quo vadis ?	43
C3	S'orienter dans l'ère digitale	47
1	L'importance croissante de la recherche en ligne	48
2	Le consommateur dispose de plus de sources d'information	51
3	Le parcours digital d'achat ou comment le consommateur cherche à s'informer en ligne	59
4	À l'attaque : centrez sur le client et cartographiez le parcours d'achat	63
C4	Le consommateur et l'e-commerce	69
1	Le consommateur apprécie l'extrême facilité du shopping en ligne	71
2	Le consommateur apprécie le choix plus large dans les webshops	78
3	Le consommateur perçoit les webshops comme moins coûteux, parfois à tort	82
4	Le consommateur apprécie le service personnel dans les magasins	85
5	Les magasins physiques peuvent créer une meilleure atmosphère que les webshops	87
6	Les magasins jouissent plus que les webshops de la confiance des consommateurs frileux	89
7	L'e-commerce se développe grâce à la facilité, à la perception de prix et au vaste choix	92

C5	Le modèle économique de l'e-commerce	95
1	Différences de coût du modèle de distribution de l'e-commerce et des magasins physiques	98
2	Les différences de marge brute entre les webshops et les retailers physiques fluctuent considérablement	105
3	Les entreprises de l'e-commerce ont des frais de marketing élevés pour générer du trafic	107
4	Comparer le compte d'exploitation du commerce électronique et celui du commerce de détail physique	110
5	La fin du magasin ?	114

PARTIE II

Omnichannel dans le retail : la réponse à l'e-commerce	121
--	-----

C6	L'avenir du retail : vers le cœur du client avec l'omnichannel	123
1	La proposition de valeur supérieure de l'omnichannel : le meilleur de deux mondes	125
2	Le chemin ardu vers l'omnichannel	132
3	En route vers un nouveau monde du détail	137

PARTIE III

Au travail : comment élaborer une chaîne de valeur omnichannel ?	139
--	-----

C7	L'assortiment dans l'omnichannel : la meilleure arme contre la concurrence des prix	141
1	En tant que retailer, évitez que votre assortiment ne se superpose à l'assortiment des casseurs de prix en ligne	142
2	Ajoutez des produits concurrentiels à votre assortiment si nécessaire	147
3	Votre groupe cible apprécie-t-il un plus grand choix ?	151
4	L'assortiment dans le magasin physique	156
5	Un assortiment <i>web only</i> ?	160
6	Que signifie un assortiment <i>web only</i> pour le fabricant d'articles de marque ?	162
C8	Fixation des prix dans l'omnichannel : cartes sur table	171
1	Visez une fixation des prix cohérente dans vos canaux de vente	173
2	Fixation compétitive des prix face aux <i>pure players</i> de l'e-commerce et aux retailers omnichannel	177
3	En tant que fabricant d'articles de marque, visez une fixation cohérente des prix pour éviter les conflits de canaux	183

C9	Le réseau de magasins et les canaux de distribution de l'omnichannel retailing : tailler pour fleurir	187
1	Polarisation du comportement d'achat : achats récréatifs contre achats fonctionnels	190
2	Le réseau de magasins de l'avenir	196
3	Stratégie de distribution du fabricant d'articles de marque dans l'ère omnichannel	204
C10	La logistique dans l'omnichannel : le fer de lance de la politique commerciale	217
1	L'e-commerce et la vente en magasin : un modèle de distribution fondamentalement différent	219
2	Le défi logistique de l'omnichannel : intégrer les flux de marchandises online et offline	224
3	Vers de nouveaux modèles logistiques	227
4	Le client est central	242
C11	Service et personnel de magasin dans l'omnichannel retailing : aidez le client à acheter	245
1	Le rôle traditionnel du personnel de magasin	246
2	Le personnel de magasin dans l'économie du self-service	249
3	Vers une solution holistique	253
C12	La communication marketing dans une stratégie omnichannel : une expérience du magasin à la taille du client	263
1	La communication marketing analogique des retailers physiques	265
2	La communication marketing digitale des <i>pure players</i> de l'e-commerce	271
3	La communication marketing omnichannel	282
4	Le fabricant d'articles de marque et la communication marketing omnichannel	295
C13	Au travail : devenez un retailer omnichannel avec succès !	303
1	Développez une vision à long terme du processus d'achat omnichannel et déterminez la direction stratégique	305
2	Planifiez l'infrastructure de base (ICT, réseau de magasins et logistique)	308
3	Dressez une liste de projets concrets destinés à faciliter la réalisation du processus d'achat idéal	310
4	Définissez des priorités fondées sur la faisabilité et l'impact de toutes les actions	311
5	Créez une culture de tests et d'expérimentation	312
6	Veillez à impliquer tout le personnel de l'organisation	313
7	Développez les bons KPI	315
8	Planifiez l'évolution de l'organisation omnichannel	319
	Postface	323
	Notes	326

PARTIE I

La force de l'e-commerce

Bienvenue dans l'ère digitale

Lors d'une visite du somptueux château de Hoensbroek, dans le Limbourg méridional néerlandais, je suis entré dans une petite salle avec mon fils Simon qui avait alors six ans. Juste à la fin d'une vidéo. Sur l'écran de la TV, un message est apparu, signalant qu'il fallait appuyer sur le bouton pour relancer le film.

Mon fils, tout fier d'être parvenu à lire le texte, s'est écrié : « Je peux ? Je peux ? ». Ignorant résolument le gros bouton situé sous le téléviseur, il s'est précipité sur l'écran, en appuyant et en tapant, sans résultat, bien sûr. Déçu, il s'est tourné vers moi. Il considérait ce téléviseur comme un iPad défectueux.

Cette anecdote illustre fort bien comment, même dans un endroit médiéval, nous sommes confrontés à la digitalisation de notre environnement.

Dans ce livre, je pars à la recherche des effets de cette digitalisation sur le commerce. Je commencerai néanmoins par une exploration générale de l'ère digitale. J'analyserai d'abord le consommateur digital avant de zoomer sur les conséquences pour nos entreprises.

1 Qui est le consommateur digital ?

Nous vivons dans une ère digitale. Mais qu'est-ce que cela signifie, en fait ? Quelles sont les conséquences pour l'homme en tant que consommateur ? Et pouvons-nous parler d'un consommateur digital ?

Le consommateur est toujours en ligne

Nous sommes à la fin des années 90. Être en ligne, signifiait être au téléphone. Après pas mal de râles, nous avons enfin accès à un internet très lent : pratique pour les e-mails, mais pas du tout pour les achats en ligne.

Ce n'est que vers le changement de siècle, avec l'arrivée de l'internet à haut débit, que nous avons pu surfer rapidement à la maison. Un nouveau monde s'ouvrait. Mais la limite restait relativement haute : il fallait quitter son fauteuil pour se brancher. En cas de malchance, le PC devait d'abord être allumé. Se mettre en ligne demandait vite quelques minutes. Le commerce électronique restait marginal.

En 2003, avec le Blackberry, nous disposions pour la première fois d'un appareil connecté en permanence à internet. Au début, seuls les managers et les politiciens bénéficiaient de ce privilège. Ils l'utilisaient surtout pour consulter leurs courriels. Surfer sur un portable n'était pas encore vraiment envisagé.

Il a fallu attendre 2007, avec le lancement de l'iPhone, pour que surfer sur son smartphone ou son mobile soit définitivement possible, mais toujours avec des limitations. L'appareil et le transfert des données restaient relativement chers. L'iPhone était un gadget pour les happy few et beaucoup rationalisaient leurs manière de surfer. Si vous utilisiez votre smartphone à l'étranger comme guide de voyage ou comme radio, au moment de la réception de la facture, vous risquiez une très mauvaise surprise. Le wifi gratuit a été réclamé à grands cris. Avec son petit écran, un smartphone reste, tout comme le PC, un média *lean forward*. Il s'utilise en général dressé et, superconcentré, son utilisateur se penche vers l'avant. Le multitâche n'était pas très évident. Pourtant, le smartphone a bouleversé notre vie. Comme nous avons toujours notre GSM avec nous — même dans votre chambre ? —, nous avons toujours internet à portée de la main. Vite vérifier où il y a des files, un petit coup d'œil sur

Facebook ou chercher une pizzeria avec terrasse dans le coin : désormais, tout est possible !

En 2010, le lancement de l'iPad a donné le signal de départ de la croissance hyperrapide des tablettes. L'utilisateur de tablette est toujours en ligne chez lui. De plus, le grand écran facilite le multitâches. La tablette est en effet le premier média utilisé aussi bien *lean forward* que *lean back*. Si nous regardons la télé, la tablette devient un second écran avec lequel nous sommes reliés au monde extérieur en surfant en *lean forward*. Mais nous pouvons aussi éteindre la télévision et en restant penché vers l'arrière, employer la tablette pour regarder un film. Le smartphone et la tablette facilitent la vie en société toujours interconnectée. Les Américains se servent déjà de leur tablette ou de leur téléphone à raison d'un tiers du temps passé en ligne.¹ En Europe, ces outils représentent un cinquième des pages consultées.² Les Néerlandais sont parmi les trend-setters, tandis qu'avec 16%, les Belges les rattrapent.³

Le smartphone et la tablette facilitent

la vie en société toujours interconnectée.

Les Techies et les geeks attendent déjà en trépignant l'étape suivante, à savoir les *wearables*. Les *smartwatches* sont déjà commercialisées, mais ce sont les lunettes Google qui ont créé le plus grand buzz. Certains surveillent Apple, en espérant l'arrivée d'une variante hype et facile à employer. Quel que soit le gagnant, nous voyons déjà la tendance : nous pourrions pénétrer dans le Net les mains libres, avec un seuil le plus bas possible.

De ce fait, nous irons de moins en moins online, pour la simple raison que nous y sommes déjà. Au contraire, comme « online » est devenu la norme, nous choisirons de temps en temps d'être offline pour se désintoxiquer un peu.

Le consommateur est toujours en contact avec les autres

Comme nous sommes tout le temps en ligne, nous avons des contacts permanents avec les autres. Alors qu'il y a dix ans, l'e-mail représentait la forme principale de communication en ligne, l'utilisation des réseaux sociaux représente déjà un quart du temps passé sur internet. Malgré le jeune âge des réseaux, la vie sans Facebook, Twitter et LinkedIn devient presque unimaginable.

Nous échangeons en permanence des informations et des expériences avec les autres. Nous partageons notre opinion, tant positive que négative, au sujet des entreprises, de leurs marques et de leurs produits. Et si nous restons connectés sans interruption, nous attendons la même chose de ces entreprises. Il faut qu'elles réagissent 24 h/24 et 7 j/7 à nos questions et opinions et qu'elles soient toujours prêtes à entamer le dialogue.

Le consommateur s'empare du contrôle de ses relations avec les entreprises

La révolution numérique nous permet, en tant que consommateur, de contrôler bien mieux nos relations avec les entreprises et les produits et services proposés.

Notre consommation médiatique illustre ce glissement fondamental. À peine deux tiers du temps passé devant leur télé par les Américains sont consacrés à des programmes en direct. Si nous ajoutons d'autres écrans à l'analyse, comme ceux des tablettes et des PC, ce chiffre passe à 54% à peine. Le reste du temps est consacré à des émissions enregistrées ou à des films et séries à la demande. Nous déterminons donc de plus en plus ce que nous regardons, quand et sur quel écran.

Les consommateurs sont même prêts à payer

pour ne plus recevoir de publicité.

Cette situation a des conséquences radicales pour le responsable du marketing. Le push marketing, comme la publicité télévisée, perd de son pouvoir. En outre, le téléspectateur trouve l'interruption de son film tellement perturbante que l'efficacité des spots en souffre. Les consommateurs sont même prêts à payer pour ne plus recevoir de publicité. Un quart des utilisateurs de Spotify paie 4,99 euros par mois pour écouter leur musique préférée sans publicité, alors que le service de base avec publicité est gratuit.

Tous les consommateurs ne sont pas initiés au numérique

L'utilisation de l'adjectif « numérique » prouve que le numérique n'est pas encore évident. Nous avons un appareil photo numérique et nous regardons la télévision numérique, ce qui indique implicitement que dans notre cadre de référence, il y a encore la photographie et la télévision analogiques.

Les « nouveau-nés numériques » n'ont pas de problème. Mes enfants emploient en effet rarement ou jamais l'adjectif « digital » ou « numérique » car ils n'ont rien connu d'autre. Ils grandissent dans l'ère digitale. Pour eux, cela va de soi d'aller n'importe quand sur internet, de regarder des dessins animés sur un ordinateur et d'avoir un appareil photo avec un petit écran. Ma fille de 9 ans, Jasmine, n'ouvre pas les catalogues des magasins de jouets pour choisir ce qu'elle veut pour la Saint-Nicolas, elle se rend dans les webshops. Alors qu'il avait à peine cinq ans, mon cadet, William, voulait réaliser tout seul de petits films en *stop motion*.

Pour les « immigrants numériques » comme nous, c'est différent. Habitué à l'analogique, notre comportement est conditionné. Nous voulons essayer des chaussures avant de les acheter et nous associons « essayage » à « magasin ». Du coup, nous ne les commandons pas en ligne. Les jeunes aussi veulent essayer, mais ils trouvent ça normal de le faire à la maison. Si elles ne conviennent pas, il suffit de les renvoyer. Le séjour devient cabine d'essayage.

Cette habitude nous a aussi façonnés en tant que manager et collaborateur. Pour nous, les magasins sont évidents et nous ne pouvons pas nous imaginer qu'ils disparaissent. La distribution de folders fait partie de la vente au détail. Nous faisons certaines choses parce que nous les avons toujours faites comme ça. Ce n'est pas sans danger dans un monde qui change rapidement.

Il ne faut néanmoins pas faire trop vite une distinction entre nouveau-nés et immigrants numériques. Tous les jeunes ne sont pas rompus à l'usage de la technologie. Et tous les adultes ne restent pas agrippés à leur passé analogique. Des études montrent de plus en plus souvent que les différences systématiques entre générations s'estompent. Elles existent toujours, mais elles sont plus faibles. Quiconque définit le consommateur numérique comme étant jeune, se trompe lourdement. En Europe, les 45+ représentent déjà un tiers de tout le temps passé en ligne par les consommateurs.⁴

Le séjour devient cabine d'essayage.

Il est par conséquent bien plus pertinent de segmenter les consommateurs en fonction de leur comportement effectif. McKinsey a, par exemple, constaté qu'en Europe, les 10% des utilisateurs les plus intensifs des téléphones mobiles sont responsables de pas moins de 61% de tout le trafic de données mobiles. Ils téléphonent et surfent tout le temps.

Les clients traditionnels, par contre, utilisent principalement leur GSM pour téléphoner. Ils couvrent à peine 5% de tout le trafic de données mobiles, même s'ils représentent deux tiers des utilisateurs de téléphones.⁵

Ces chiffres montrent en même temps que l'ère digitale n'est pas la norme pour tout le monde. Au moment où j'écris, la moitié des Européens ne possèdent pas de smartphone et les deux tiers pas de tablette. Mais la vitesse à laquelle les nouvelles technologies se propagent justifie l'adaptation de notre stratégie, pour les cinq années à venir, à la réalité digitale accueillie avec empressement par la majorité des consommateurs.

Des consommateurs en chair et en os dans une ère digitale

Pourtant, vous ne rencontrerez plus dans la suite de ce livre, les termes « consommateur digital ». Même si nous vivons déjà dans un monde se digitalisant à toute vitesse, nous restons des hommes en chair et en os.

Cette remarque peut sembler triviale, elle est cependant extrêmement significative. Certains se rendent sur un site de rencontres pour trouver un partenaire, mais ils veulent rencontrer cet homme ou cette femme « en vrai », pour câliner et l'aimer. Les réseaux sociaux permettent de rester en contact permanent avec sa famille, des amis et des connaissances. Il reste toutefois plus amusant de se rencontrer et de manger, boire, rire et discuter ensemble.

Certains se rendent sur un site de rencontres

pour trouver un partenaire, mais ils veulent

rencontrer cet homme ou cette femme « en vrai »,

pour câliner et l'aimer.

Même dans une ère digitale, le consommateur en chair et en os reste donc un être émotionnel, réagissant intrinsèquement aux mêmes stimulus que dans l'ère analogique. Le contexte change mais pas les joueurs. Ceci explique que dans le chapitre 2, j'analyse le comportement analogique de l'acheteur. Car si vous ne connaissez pas ses besoins, il vous sera impossible d'y répondre par voie digitale.

2 L'influence de l'ère digitale sur le commerce

Quand le consommateur change, les entreprises doivent suivre. Le secteur du détail ne constitue pas une exception. La révolution digitale impose une autre conception de l'information et des communications. Elle crée de l'espace pour ceux qui lancent de nouvelles entreprises avec des modèles innovants. Elle place les managers devant un choix préoccupant : comment et dans quelles technologies investir ? J'en énumère les conséquences ci-dessous.

La nouvelle ère informatique permet une perception personnalisée du client

Dans l'ère digitale, le consommateur laisse bien plus de traces qu'au paravant. Les entreprises enregistrent ces données qu'elles peuvent convertir en informations utiles et employer pour personnaliser leur perception des clients.

Le retailer ne sait pas si vous êtes passé

dans son magasin sans acheter.

Un tsunami de données : le consommateur laisse une infinité de traces

Votre portefeuille déborde-t-il aussi de cartes client ? Celles-ci sont les témoins silencieux de notre soif de remises et de points. Le prix que nous payons ? Nous donnons au départ notre nom et notre adresse pour les obtenir. Sur le formulaire d'enregistrement, nous avons peut-être signalé que nous avons un animal familier et que nos loisirs sont surtout consacrés au sport ou plutôt au cinéma. Si nous sortons notre carte client à la fin de nos achats, le commerçant découvre ce que nous avons acheté et quand. Si nous utilisons des bons de réduction personnalisés reçus dans notre boîte aux lettres, le retailer a la possibilité de mesurer la rentabilité de son mailing. Mais cela s'arrête là dans l'ère analogique. Le retailer ne sait pas si vous êtes passé dans son magasin sans acheter. Il lui est impossible de déceler les produits que vous avez regardés sans les

acheter. Il ne sait pas si vous avez lu son folder et quelles sont les offres spécifiques que vous avez examinées attentivement.

Dans l'ère digitale, les choses sont totalement différentes. Le retailer qui remplace le folder par un e-mail peut très bien vérifier si vous avez ouvert son message. Lorsque vous cliquez sur son site web, il voit quelle offre vous a séduit. Il suffit que vous profitiez du wifi gratuit dans son magasin pour repérer les sites que vous avez consultés et pour découvrir vos sources d'informations. Il trouvera ainsi l'identité de ses concurrents. Sur son propre site, le commerçant sera capable de déterminer votre attitude en matière de consultation. Il aura par conséquent une bien meilleure vision des interactions avec sa clientèle.

Les *pure players* du commerce électronique excellent dans la conversion de ces données en informations pertinentes. Les recommandations Genius sur iTunes en sont l'exemple parfait. En chargeant tous mes CD sur iTunes, je donne à Apple non seulement un aperçu de ma collection, mais aussi de la fréquence à laquelle j'écoute chaque morceau et à quel moment. Sur cette base, iTunes parvient à me surprendre avec des offres attrayantes.

Néanmoins, nous nous dévoilons encore bien plus sur internet. Dans les médias sociaux, nous déballons nos hobbies. Des entreprises arrivent à reconstituer nos réseaux sociaux et à dresser un aperçu de ce qui nous occupe *vraiment*. En analysant le profil de leurs fans, elles disposent de possibilités insoupçonnées de connaître les intérêts de ceux qui les suivent. Il est encore plus avantageux de relier notre profil individuel sur Facebook avec les informations relatives à leurs clients dans leur propre base de données.

Big brother is watching you

Des données qui n'aboutissent pas à plus de compréhension, et la compréhension qui n'aboutit pas à l'action, ont peu de valeur ajoutée pour une entreprise. L'analyse traditionnelle des données était concentrée sur le « *Small Data* », des données dont le volume reste gérable, susceptibles d'être stockées sous une forme structurée et analysées par batch. Le volume des informations à analyser ne cesse de croître. Auparavant, aucun supermarché ne comptabilisait la totalité des achats de chaque client. Dans le meilleur des cas, un recodage était effectué. Votre achat était classé comme grand emballage ou offre promotionnelle. Ces nouvelles données étaient alors conservées. Le magasin ne tenait pas à jour les produits et les marques que vous achetiez, mais bien si vous achetiez en moyenne beaucoup de grands emballages ou d'offres. Cependant, la combinaison de la croissance des capacités de traitement des ordinateurs

et de la réduction du coût de stockage des données, a poussé les retailers à conserver plus de données de façon structurée. Le géant américain Target a réussi à identifier 25 produits que les femmes achètent nettement plus ou en plus grande quantité pendant leur grossesse. Il a ensuite développé un algorithme lui permettant non seulement de savoir quelles clientes sont enceintes, mais aussi de prédire le moment de leur accouchement. Cette info s'est ébruitée quand un père indigné a contacté Target qui avait envoyé à sa fille mineure des offres concernant des berceaux et des vêtements pour bébé. Il s'est avéré par la suite que sa fille était bien enceinte...⁶

La dernière évolution dans le domaine du datamining est le Big Data. Le volume de données est parfois si important qu'il est impossible à stocker et qu'il doit donc être analysé, de manière non structuré, en temps réel. L'analyse de médias sociaux en est un exemple. Google étudie en permanence les demandes de recherches introduites et tente de les relier à d'autres phénomènes. Ainsi, il peut pronostiquer avec une assez grande précision, où va frapper une épidémie de grippe. La profondeur de cette vision s'est révélée lorsque des chercheurs ont montré que Facebook peut constater avec 60% de certitude avec qui vous entretenez des relations amoureuses, même si vous n'avez pas divulgué le nom de votre partenaire. Il peut en plus prédire si dans un avenir proche, ces relations dureront ou si vous vous séparerez.

FACEBOOK PEUT-IL SAVOIR AVEC QUI VOUS ENTRETENEZ DES RELATIONS AMOUREUSES ?

Supposons : vous êtes célibataire et vous allez à une soirée. Vous rencontrez quelqu'un de sympa et de fil en aiguille, vous entamez une relation. Votre profil de « célibataire » devient « relation » mais vous ne donnez pas le nom de votre partenaire. Facebook peut-il, malgré cela, l'identifier ?

Depuis peu, nous savons que c'est possible. Lars Backstrom, ingénieur chez Facebook, et Jon Kleinberg, chercheur informaticien à l'université de Cornell, ont en effet développé un algorithme leur permettant de trouver le nom de votre partenaire avec 60% de certitude, simplement en analysant votre profil.⁷

À cette fin, ils ont suivi 1,3 million de profils pendant deux ans. Au total, ils ont observé 8,6 milliards de liens entre utilisateurs. En conclusion, il s'est avéré qu'une série d'indicateurs avaient une haute valeur prévisionnelle.

Ils ont commencé par introduire une notion « dispersion ». La dispersion se réfère à la mesure dans laquelle les amis des deux partenaires ne sont pas amis

entre eux. Le deuxième facteur explicatif est l'intensité de l'interaction entre les deux partenaires.

Durant la première année des relations, la dispersion est élevée et donc l'absence de relations entre les groupes d'amis entre eux, a une valeur prévisionnelle élevée. Quand les deux tourtereaux visitent souvent leurs profils réciproques, bingo ! En clair : vous avez entamé une relation avec quelqu'un qui se trouve dans un réseau social totalement différent. Vos amis respectifs ne se connaissent donc pas. Simultanément, vous visitez très fréquemment le profil de votre partenaire. Ce comportement ne peut refléter qu'un début d'histoire d'amour...

La deuxième année, l'effet inverse se produit. Vous apprenez à connaître les amis de l'autre, de sorte que le nombre d'amis communs sur Facebook grimpe rapidement. Et la dispersion diminue.

En même temps, la fréquence de consultation du profil de votre partenaire chute. La « *sturm und drang* » initiale devient déjà un peu plus modérée.

Quelles sont les limites du modèle ? Et si l'algorithme ne parvient pas à identifier le partenaire ? Il ressort alors que dans beaucoup de cas, la relation va vers sa fin. Dans les soixante jours, beaucoup de ces couples changent leur statut et redeviennent « célibataire ». Durant la première année des relations, la valeur prévisionnelle est même cinquante fois plus grande que lors de la deuxième année.

Qu'est-ce que cela signifie très concrètement pour nous, les retailers ?

Il ne suffit plus d'analyser les tickets de caisse de Madame Dupont pour connaître sa fidélité envers notre magasin, les marques qu'elle préfère et la remise à partir de laquelle elle est prête à se laisser séduire. Actuellement, nous voulons aussi savoir comment Madame Dupont décide d'acheter. Visite-t-elle d'abord notre site ou entre-t-elle spontanément dans le magasin ? Jette-t-elle un coup d'œil à l'étalage ou se dirige-t-elle directement vers son objectif, car elle sait ce qu'elle veut acheter avant de se rendre au magasin.

L'objectif final est une

vision personnalisée des clients.

Par ailleurs, nous ne pouvons pas nous nous référer uniquement au passé. Traditionnellement, nous basons en effet l'analyse statistique sur des données historiques. Nous répartissons les clients en segments sur la base de leurs achats antérieurs. Pour cette raison, Madame Dupont reçoit un folder comprenant des aliments pour animaux, et Monsieur Durand, non. Pour la gestion des campagnes de communication, cette information reste extrêmement pertinente. Pensez à Target qui envoie des mailings à des femmes présumées enceintes. Mais en l'an 2014, les folders que le service marketing envoie ne constituent qu'une partie de la question. Même s'il n'a pas reçu un message publicitaire, le client peut décider de se rendre dans notre magasin ou sur notre site web. Nous avons donc besoin d'une analyse en temps réel, centrée sur ce que le client fait et non sur ce qu'il a fait. Amazon essaye, par exemple, de comprendre la manière dont nous surfons, dans le but d'adapter immédiatement son site en fonction de notre comportement.

L'objectif final est une vision personnalisée de l'expérience client. Alors que la communication sur mesure dans un folder ou un message imprimé reste souvent terriblement coûteuse, chaque point de contact numérique peut être personnalisé en fonction du client individuel. Deux personnes qui, au même moment, consultent la même page web, peuvent et doivent trouver un contenu adapté à leur personnalité et à leurs achats passés, mais il faut aussi savoir comment elles sont arrivées sur cette page. Ce n'est pas seulement l'analyse, mais aussi la personnalisation qui ont lieu en temps réel.

Des retailers fûtés ont essayé d'utiliser aussi cette personnalisation dans leur magasin. Que se passe-t-il quand Madame Dupont ouvre notre e-mail présentant notre nouvelle collection ? Elle clique sur une robe rouge puis consulte notre site pour regarder les détails. Et si le lendemain, Madame Dupont se rend dans notre magasin ? Ne trouverait-elle pas génial de recevoir sur son smartphone un petit message contenant des photos de la nouvelle collection avec, tout à fait par hasard, la robe rouge qui l'intéresse ? N'apprécierait-elle pas la possibilité de repérer, d'un simple clic, l'endroit où elle la verra dans le magasin ?

Dans les chapitres 11 et 12, j'expliquerai longuement comment le commerçant doit adapter sa communication et son service personnalisé.

Espace pour les entrepreneurs qui lancent une entreprise avec des modèles commerciaux innovants

L'ère digitale offre également des occasions aux entrepreneurs qui osent quitter les sentiers battus. De nouvelles entreprises et de nouveaux modèles poussent comme des champignons.

E-commerce : de nouveaux acteurs créent un nouveau modèle d'entreprise dans le commerce

Pour la branche des retailers, l'e-commerce représente l'innovation la plus importante dans le paysage économique. Des centaines de milliers de pure players du commerce électronique entrent dans la lutte pour la concurrence avec des chaînes de magasins existantes. Amazon, Pixmania et Vente-privée n'en sont que quelques exemples. Par contre, la plupart des anciennes entreprises de commande par la poste, comme 3 Suisses et La Redoute, ont du mal à se transformer avec une efficacité et une rapidité vertigineuses en un webshop dynamique et avant-gardiste.

Ces entreprises d'e-commerce ont un modèle commercial totalement différent de celui des retailers classiques.

Dans le contexte de ce livre, l'e-commerce revêt une telle importance que j'y consacre deux chapitres. Dans le chapitre 4, j'analyse les avantages pour le consommateur. Dans le chapitre 5, j'essaie d'obtenir une meilleure vision de la structure des coûts et du modèle d'affaires du commerce électronique.

Les « tech giants » : des géants technologiques influencent le comportement de l'acheteur

La révolution digitale a aussi entraîné la création d'un grand nombre de nouvelles entreprises issues de la technologie même. Les plus grandes d'entre elles sont parfois désignées sous le nom de « tech giants ».

Il s'agit évidemment d'entreprises ICT traditionnelles comme Microsoft, HP ou Intel. Mais malgré leur échelle et leur succès, hors de la sphère ICT, elles exercent peu d'influence directe sur le secteur du retail et sur notre comportement d'acheteur. Les entreprises donnant forme aux règles du jeu de l'économie digitale sont bien plus intéressantes. Ce sont surtout Google, Amazon, Apple et les réseaux sociaux qui, avec leurs produits et leurs services, changent la manière dont nous vivons et interagissons. Pour les retailers et les fabricants d'articles de marque, il

est important de comprendre comment ces entreprises dirigent aussi le commerce.

Google joue un rôle crucial dans notre comportement d'acheteur. Nous utilisons des moteurs de recherche pour nous guider parmi la suroffre d'informations. Google étant le principal filtre de ces informations, l'entreprise dispose d'une grande influence sur le processus de choix du consommateur. De plus, l'entreprise possède un pouvoir analytique considérable pour distiller une compréhension pertinente à partir du *Big Data*. En temps réel, Google fait une estimation de ce que vous cherchez précisément. Si vous cherchez « restaurant », vous obtenez d'autres résultats que ceux de votre voisin. L'usage intensif de Google pendant le processus d'achat fournit une énorme portée juste avant l'achat, de sorte que, en tant qu'annonceur, vous ne pouvez vous passer de Google. Ce qui explique son succès financier, fondé en grande partie sur la publicité.

Amazon est devenu un des dix plus gros retailers du monde. Son fondateur et CEO Jeff Bezos a été désigné, en janvier 2013, retailer de l'année par la NRF, la fédération américaine du secteur du retail. La figure 1.1. représente l'évolution du chiffre d'affaires d'Amazon et celle de notre accès à internet.

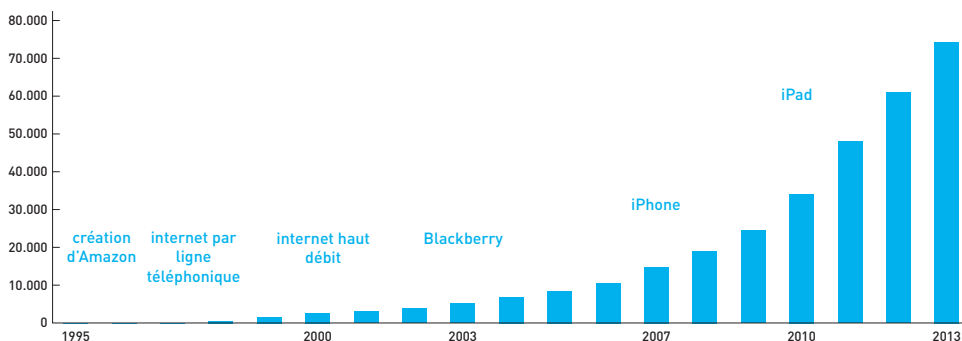


FIGURE 1.1 ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES D'AMAZON (EN MILLIONS DE \$) ET ÉVOLUTION DIGITALE

Le grand mérite d'Amazon, c'est notamment d'avoir donné un visage à l'e-commerce. En même temps, l'entreprise suit son chemin qui diffère en plusieurs endroits de celui de ses concurrents directs. Du fait de son impact spectaculaire sur la branche du retail, elle sera longuement étudiée dans les chapitres 4 et 5, consacrés à l'e-commerce.

Pour tout retailer, Apple est le troisième *tech giant* à tenir à l'œil. Ces quinze dernières années, ce fabricant d'ordinateurs s'est transformé en une entreprise technologique à multiples facettes. Depuis l'ouverture du premier Apple Store à Manhattan en 2001, beaucoup de retailers se sont inspirés de ce concept store révolutionnaire. Parmi toutes les chaînes de magasins du monde, les Apple Stores obtiennent le plus gros chiffre d'affaires par mètre carré.

Avec iTunes, Apple a imaginé une réponse au téléchargement illégal de musique. Depuis lors, vous pouvez acheter bien plus que de la musique. À ce niveau, Apple a évolué d'une entreprise de PC à un concurrent direct des magasins traditionnels de divertissements numériques. Virgin et Free Record Shop sont les témoins muets de la concurrence destructrice des magasins en ligne. J'ai déjà parlé de la façon dont l'iPhone et l'iPad ont radicalement modifié notre vie digitale. À titre de *game changers*, ils interviennent donc aussi dans notre comportement d'achat.

Les entreprises derrière les réseaux sociaux, Facebook en tête, clôturent la liste des *tech giants* influents. Même si elles changent en profondeur la manière de communiquer entre nous, leur influence directe sur le secteur du détail est nettement plus limitée. Les consommateurs échangent leurs expériences sur Facebook, mais le site même ne fait pas de commerce. Le « F-commerce » n'a jamais su décoller. Aujourd'hui, Facebook devient de plus en plus un média sur lequel vous faites de la publicité avec de la communication *push* pour laquelle vous payez en fonction de la portée (CPM ou coût par mille) et pas du nombre de clics (CPC ou coût par clic).

Parmi toutes les chaînes de magasins du monde,

les Apple Stores obtiennent le plus gros

chiffre d'affaires par mètre carré.

Les *tech giants* visent tous la création d'un écosystème personnel à l'intérieur duquel ils peuvent s'attacher le client. De cette manière, non seulement ils mettent parfois hors-jeu le commerce classique mais ils naviguent également de plus en plus dans les eaux des autres. C'est Apple qui va le plus loin dans la création de normes propres. L'entreprise ne soutient pas, par exemple, les animations flash et, par conséquent, toutes les entreprises sont obligées d'adapter leur site pour qu'il fonctionne sans ces animations. Apple exige que toutes les applis prévues pour être utilisées sous iOS soient approuvées. Dès lors, tous les retailers et les

fabricants d'articles de marque sont tenus de frapper à la porte d'Apple pour cette approbation. Apple trouve que les journaux et les périodiques numériques pour iOS ne peuvent être vendus que via iTunes et impose une solide commission sur les ventes. Seule la voix menaçante des autorités de la concurrence a convaincu l'entreprise d'autoriser les éditeurs à vendre directement au consommateur.

Avec son Kindle, Amazon a lancé son propre e-reader qui est devenu le leader du marché. Kindle Fire étant vu comme un substitut de l'iPad, l'entreprise est devenue la concurrente directe d'Apple. Depuis lors, des détaillants classiques ont aussi introduit un *e-reader*, avec un succès variable. La plus grande chaîne américaine de librairies, Barnes & Nobles, a dû se soumettre à la suprématie d'Amazon et a retiré du marché sa liseuse électronique.

Google, enfin, n'est plus depuis longtemps un outil de recherche pur. Des fonctionnalités de plus en plus nombreuses sont ajoutées. En rendant Google Analytics gratuit pour tous les utilisateurs, Google est devenu la référence pour l'analyse du trafic en ligne. Les revenus réels sont générés par Google AdWords. Google n'hésite pas à prendre des décisions unilatérales compliquant le commerce. Du jour au lendemain, l'entreprise a empêché d'analyser à partir de quel terme les utilisateurs arrivent sur votre site sans cliquer sur une annonce. *Search Engine Optimisation (SEO)*, qui ne rapporte rien à Google, devient tout de suite nettement plus pénible. Pour *Search Engine Advertising (SEA)*, la *cash cow* de Google, rien ne change !

Particulièrement significatif pour la branche du retail, Google Shopping ne fournit aux consommateurs que des résultats concernant des produits pouvant être achetés en ligne. Les commerçants pouvaient figurer gratuitement parmi ceux-ci. Jusqu'à ce que Google décide subitement de ne reprendre dans les résultats que les produits faisant l'objet d'annonces publicitaires.

3 Ne laissez pas dépendre votre stratégie des nouvelles technologies

Qu'apportera l'avenir ? L'imprimante 3D sera-t-elle la nouvelle révolution ? Les lunettes Google changeront-elles notre vie ?

Même si ces questions sont fort intéressantes, dans une perspective économique, il ne s'agit pas tellement de nouvelles technologies, mais bien de ce que vous en faites.

La meilleure preuve en est qu'aujourd'hui, le commerce n'utilise toujours qu'une fraction des possibilités technologiques. À quoi cela sert-il de consacrer beaucoup d'attention aux défis du Big Data, alors que seul un petit nombre de retailers réussissent à analyser et à utiliser leur Small Data avec pertinence ?

À quoi cela sert-il de consacrer beaucoup d'attention
aux défis du *Big Data*, alors que seul un petit nombre
de retailers réussissent à analyser et à utiliser leur
Small Data avec pertinence ?

Les milliers d'applications que les entreprises lâchent sur le marché sont symptomatiques. Alors que tout le monde ne parle que de marketing mobile, toute entreprise ou marque qui se respecte se sent obligée de développer une application propre. Elle finit par constater que peu de consommateurs l'installent et qu'elle est rarement utilisée.

Il ne s'agit donc pas de la technologie. S'il est vrai que celle-ci permet des nouveautés, elle évoluera toujours plus vite que le rythme auquel les entreprises et les consommateurs pourront l'adopter.

C'est pourquoi dans ce livre, je pars toujours du client. Si la technologie permet d'augmenter la pertinence pour le client et d'améliorer les expériences de ce dernier, elle a sa raison d'être. Par contre, s'il s'agit d'un gimmick ou d'une initiative qui n'est destinée qu'à servir des objectifs internes à l'entreprise, elle est vouée à l'échec.

Se basant sur cette considération, un commerce de gros en matériaux de construction n'a pas lancé une appli mais un scanner sans fil. Ainsi, l'entrepreneur a la possibilité de scanner des codes-barres sur un chantier poussiéreux, sans utiliser son smartphone. Caterpillar, qui produit notamment des excavatrices, a prêté sa marque à un smartphone pouvant être employé sur un chantier. Le CAT B15 résiste à la poussière et à la boue, survit à une chute d'1,8 m et continue à fonctionner après une demi-heure passée sous l'eau.⁸

L'expérience prouve que dans notre ère digitale, les solutions futées viennent rarement d'une seule fonction. La pensée plurifonctionnelle prend de plus en plus d'importance. Le cloisonnement est par conséquent l'ennemi n° 1 de l'organisation centrée sur le client. Il suffit malheureusement rarement de se contenter de rassembler des personnes provenant de disciplines différentes, car elles réussissent fort peu à comprendre leurs perspectives réciproques. Dans le meilleur des cas, elles arrivent à un compromis gris tenant compte de toutes les conditions marginales mais suivant trop les sentiers battus.

Une rotation des fonctions semble être la seule solution efficace pour obtenir des talents multiples, capables de soulever des équipes pluridisciplinaires vers de nouveaux sommets. Au chapitre 13, je parlerai de l'organisation omnichannel du futur.

Pour conclure, le succès dans l'ère digitale est fondé sur des actes et des tests rapides. Évitez les analyses trop longues et vérifiez seulement si une chose fonctionne ou pas. Passez promptement les vitesses et tirez des leçons de vos échecs. Ce n'est qu'ainsi que votre entreprise parviendra à rester à niveau dans un milieu qui change en un clin d'œil.

