

Les implications opérationnelles du commerce omnicanal

Comment le développement d'une stratégie équilibrée de vente au détail peut-il contribuer à augmenter la taille du panier, à améliorer le taux de conversion et à réduire les pertes de stock ?

Par Edward Westenberg, Bharat Popat et Jon Stine

Le commerce de détail subit les affres de plusieurs transitions du marché.

Les technologies ont transformé le commerce de détail et modifié à tout jamais les lieux et les méthodes de vente de produits et services. La vente en ligne a créé une toute nouvelle catégorie de concurrents sur tous les segments de marché et a précipité les commerçants traditionnels vers les canaux de distribution numériques pour finalement enregistrer, et de loin, la plus forte progression à l'échelon international. Grâce à la multiplication rapide des appareils personnels connectés en permanence, les acheteurs ont désormais à portée de main un nombre sans précédent d'informations sur les prix et les produits.

En outre, la production de masse, la mondialisation des chaînes d'approvisionnement et les détaillants du marché de masse qui proposent maintenant des produits auparavant réservés aux marques du milieu et du haut de gamme transforment également le commerce de détail. Par conséquent, les détaillants se démarquent davantage par leurs services que par leurs produits.

Une évolution démographique importante modifie également les segments de clients auxquels les détaillants proposent leurs articles. En effet, les personnes issues de la génération du baby-boom vieillissent, ce qui augmente la demande dans le domaine des services. Alors que les consommateurs de la génération Y (parfois appelée « les enfants du millénaire ») commencent à avoir leur propre foyer et entament leur vie professionnelle, les détaillants doivent s'adapter aux besoins d'un marché culturellement diversifié et dépendant des technologies.

Les détaillants constatent ces transitions majeures dans les nouveaux comportements d'achat. Les clients souhaitent bénéficier d'une expérience d'achat unique, intégrée et fluide, quel que soit l'appareil ou le canal qu'ils utilisent. Dans ce nouveau modèle, souvent appelé commerce « omnicanal », les clients achètent des produits et services de plus en plus variés, n'importe où et à tout moment, à l'aide de n'importe quel appareil connecté à Internet.



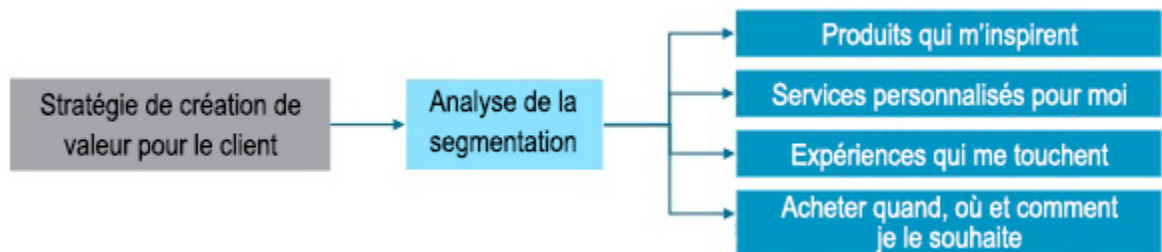
Créer une stratégie équilibrée de vente au détail

Pour relever les défis opérationnels auxquels ils se trouvaient confrontés, de nombreux commerçants ont consacré la majorité de leur temps et de leurs ressources à la création de la meilleure expérience client possible. Les deux premières étapes sont décrites ci-dessous : *créer de la valeur* et *saisir cette valeur*. Ces deux étapes sont certes essentielles pour devenir compétitif et le rester, mais il ne faut pas pour autant laisser de côté les implications opérationnelles du commerce omnicanal.

Avant de nous intéresser aux méthodes permettant d'améliorer les opérations dans un contexte omnicanal, décrivons brièvement chacun des trois composants d'une stratégie de vente équilibrée :

1. **Créer de la valeur.** À part les prix les plus bas, c'est désormais la combinaison des produits, des services et des expériences typiques de la marque qui différencie le détaillant. La plupart des produits continueront à être banalisés. Les services comprennent à la fois des opérations lucratives et des opérations gratuites destinées à stimuler les conversions, à augmenter la taille du panier et à encourager la fidélité. La décision d'entrer, de revenir et d'acheter dans un point de vente physique ou virtuel d'une marque dépendra de plus en plus de l'expérience client.

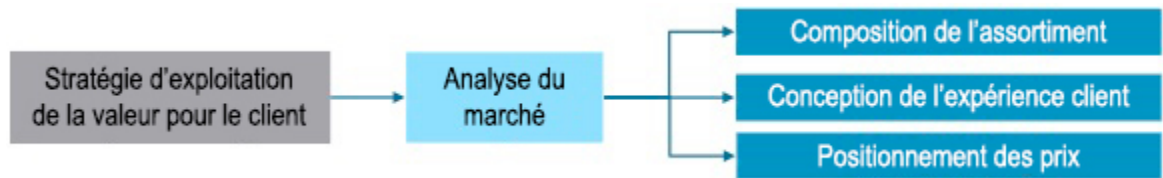
Figure 1. Première étape d'une stratégie de vente équilibrée : créer de la valeur.



Source : Cisco IBSG, 2012

2. **Saisir la valeur.** Pour saisir la valeur dans l'environnement actuel du commerce de détail, les caractéristiques suivantes sont essentielles :
 - Faire preuve de rapidité et disposer des informations utiles (en d'autres termes, avoir ces informations avant la concurrence et réagir plus rapidement).
 - Passer d'une logique d'approvisionnement à une logique dans laquelle la demande est prise en compte par des fournisseurs connectés qui peuvent ainsi réduire les cycles de développement et de réapprovisionnement et éviter les ruptures de stock.
 - Évaluer l'opinion des consommateurs par le biais des médias sociaux et d'une analyse en temps réel de leur comportement en magasin et en ligne.
 - Optimiser les prix et les démarques sur tous les canaux de vente afin de réduire le pourcentage global des démarques, d'utiliser plus efficacement le capital et de donner envie de revenir aux clients après des achats ponctuels ou des offres limitées dans le temps.
 - Analyser le big data et filtrer les données en temps réel à la périphérie.

Figure 2. Deuxième étape d'une stratégie de vente équilibrée : saisir la valeur.

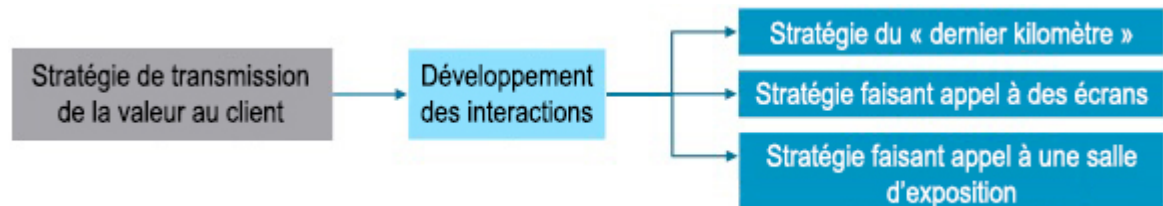


Source : Cisco IBSG, 2012

3. **Transmettre la valeur.** La transmission de la valeur a lieu au niveau des points de contact qui jalonnent le cycle de vie client. Dans un contexte omnicanal, les clients s'attendent non seulement à retrouver la même expérience sur plusieurs canaux d'achat, mais ils veulent aussi ce qu'il y a de mieux dans la vente en ligne et dans les magasins. Par exemple, ils réclament la simplicité de l'achat en ligne, mais avec les sensations qu'offrent les magasins (vue, toucher, odorat).

Ces exigences dépassent les capacités actuelles du commerce multicanal qui permet d'acheter des produits sur un canal et de les retourner par le biais d'un autre. Le détaillant omnicanal de demain communiquera avec les clients sur plusieurs écrans, proposera une gamme étendue (voire illimitée) de produits et des options de livraison personnalisées.

Figure 3. Troisième étape d'une stratégie de vente équilibrée : transmettre la valeur.



Source : Cisco IBSG, 2012

Améliorer les capacités opérationnelles

Dans le contexte omnicanal actuel, les commerçants devraient se poser plusieurs questions importantes concernant l'amélioration des capacités opérationnelles :

- Quelle est notre approche des opérations de vente au détail ?
- Quels processus transmettent de la valeur aux acheteurs et donc aux actionnaires ?
- Quelles nouveautés devons-nous mettre au point ?

Pour les aider à répondre à ces questions, nous avons créé un tableau des capacités qui comprend sept domaines opérationnels essentiels à traiter. Le tableau propose également un parcours de migration en trois étapes à partir de l'état actuel d'indépendance des canaux de vente jusqu'à l'état final, à savoir l'optimisation omnicanale. Enfin, la dernière colonne donne une idée des capacités et des compétences requises pour mettre en œuvre chaque étape. Les trois étapes sont les suivantes :

Étape 1 : les canaux de vente disparates. C'est le point de départ de nombreux détaillants à la recherche d'une approche omnicanale. L'objectif est d'augmenter la vente de produits et de services par le développement de canaux qui permettront au commerçant d'élargir son rayonnement et de concurrencer la vente en ligne.

Étape 2 : l'intégration des canaux. À mi-chemin, les processus coexistent harmonieusement entre les canaux. L'objectif est de créer de la demande en connectant les points de contact sur l'ensemble des canaux et en essayant de mieux comprendre le parcours du client.

Étape 3 : l'optimisation des canaux. Il s'agit de l'état final (ou souhaité). L'objectif est d'offrir une expérience de la marque qui se différencie des autres grâce à l'intégration et à l'optimisation de tous les processus, de toutes les fonctionnalités et de toutes les données (clients, stock et produits) pour ne former qu'une seule entité avec le client au centre.

Pour obtenir les meilleurs résultats, nous recommandons aux détaillants d'évaluer d'abord leur situation à l'aide du tableau, puis de progresser selon les priorités fixées afin de passer de l'état actuel à l'état souhaité d'optimisation des canaux de vente. D'après notre expérience, peu de commerçants en sont restés à la première étape (à gauche) du tableau (cloisonnement complet des différents canaux). La plupart se situent entre les étapes 1 et 2.

Afin de définir les priorités, les détaillants doivent tenir compte de deux variables : l'impact potentiel et la rentabilisation. Le développement d'une chaîne de la demande intégrée et optimisée est certes ce qui se fait de mieux, mais sa mise en place peut prendre des années. En outre, si la valeur générée par les modifications des politiques de rémunération et de prime des salariés peut paraître faible en comparaison, l'impact peut pourtant être visible sur l'ensemble de l'entreprise en l'espace de quelques mois seulement. Les dirigeants devront trouver l'équilibre entre les bénéfices immédiats et la valeur à long terme d'un projet de grande envergure.

Figure 4. Le tableau des capacités aide les détaillants à progresser vers le commerce omnicanal.

	Canaux disparates	Intégration des canaux	Optimisation des canaux	Développement des capacités
Points de contact avec les clients	Points de contact traditionnels, gérés de manière cloisonnée. Priorité aux points de contact dans les magasins et sur le site Web.	Utilisation du parcours du client pour adapter les points de contact. Étude des points de contact situés en dehors des magasins et du site Web.	L'intégration transparente des points de contact offre une expérience client intégrale / des possibilités de génération de chiffre d'affaires tout au long du parcours du client.	Compétence en matière de conception de l'expérience client. Équipes de conception de l'expérience client multicanale.

<p>Plates-formes d'interaction (physique, numérique et virtuelle)</p>	<p>Les magasins permettent d'exploiter les espaces physiques et favorisent les interactions avec les collaborateurs.</p> <p>Les sites Web hébergent les plates-formes numériques qui affichent les produits à des fins de commerce électronique.</p> <p>Les plates-formes virtuelles sont limitées à la messagerie instantanée et aux appels téléphoniques à des fins de commerce électronique.</p>	<p>Des expériences numériques interactives aident à choisir les produits en magasin.</p> <p>Des plates-formes numériques prennent en charge des applications mobiles destinées au commerce électronique / à l'accès en magasin pour les clients.</p> <p>Les plates-formes virtuelles proposent des interactions en direct avec des collaborateurs à distance.</p>	<p>Chaque plate-forme d'interaction est optimisée pour offrir des interactions uniques avec les espaces, les produits et les collaborateurs pour n'importe quel point de contact.</p> <p>Les espaces physiques sont conçus autour de plates-formes numériques afin de créer des expériences nouvelles et uniques faisant appel à la 3D, à la réalité virtuelle et à la réalité augmentée.</p> <p>Les plates-formes virtuelles offrent des interactions avec les collaborateurs sur les sites Web / les appareils des clients.</p>	<p>Les plates-formes physiques, numériques et virtuelles évoluent pour créer des interactions innovantes entre les espaces, les produits et les personnes.</p> <p>Une plate-forme numérique offre des expériences similaires sur tous les appareils.</p> <p>Chaîne de collecte, de création et de distribution du contenu numérique.</p>
<p>Analyses</p>	<p>Collecte chaotique et non planifiée des données.</p> <p>Les magasins ont accès aux données des clients.</p> <p>Analyse séparée du trafic Web.</p> <p>Données opérationnelles concentrées sur la chaîne d'approvisionnement / le personnel des magasins.</p>	<p>Structure de collecte systématique des données client sur l'ensemble des canaux de vente.</p> <p>Données client intégrées / disponibles sur tous les canaux.</p> <p>Collecte des données relatives à l'expérience client sur place.</p>	<p>Prise de décision guidée par des données / innovation (c'est la norme).</p> <p>Les données opérationnelles permettent de récompenser les collaborateurs en fonction de l'expérience vécue par le client.</p> <p>Collecte, analyse et intégration de données externes (réseaux sociaux).</p>	<p>Vue unique et unifiée du client.</p> <p>Une analyse prédictive des comportements / des applications d'émulation prévoit les besoins des clients.</p> <p>Des programmes convaincants de fidélité / récompense identifient les clients sur tous les points de contact.</p> <p>Analyse de l'expérience client : vidéo en magasin / RFID ; architecture sensible au contexte.</p>

Personnes	<p>Les rôles de l'expérience client sont limités au personnel en magasin (caissiers / agents du service client) et aux agents du centre d'appel.</p> <p>Les programmes d'incitation tiennent compte des indicateurs opérationnels / des ventes directes.</p>	<p>Priorité à l'expérience client, établissement des rôles de conception.</p> <p>Les collaborateurs disposent d'outils qui permettent de privilégier le contact humain.</p>	<p>Les rôles de l'expérience client existent à chaque niveau de l'entreprise.</p> <p>Les indicateurs de l'expérience client déterminent les programmes d'incitation à tous les niveaux.</p>	<p>Programmes et outils d'incitation spécifiques de la marque en fonction de l'expérience client.</p> <p>Évaluation des performances des collaborateurs en fonction de l'engagement du client.</p>
Approvisionnement / merchandising	<p>Assortiment principal dans les magasins, étendu pour le commerce électronique.</p> <p>Équipes de merchandising et plans d'approvisionnement distincts pour les magasins et le commerce électronique.</p>	<p>Plan d'approvisionnement intégré pour les magasins et le commerce électronique.</p> <p>Nouvelle équipe dédiée au merchandising numérique.</p>	<p>Plans d'approvisionnement par segment.</p> <p>L'adaptation rapide à la mode et les nouveaux produits génèrent les clics et le trafic en magasin.</p>	<p>Contrôle de la gestion des risques liés au stock (pour l'adaptation rapide à la mode).</p>
Exécution des commandes / retours	<p>Visibilité en ligne de la disponibilité en magasin.</p> <p>Processus de retour dans n'importe quel point de vente (physique ou virtuel) en place.</p> <p>Centres d'exécution des commandes optimisés pour l'expédition.</p>	<p>Expédition vers les magasins en un seul clic.</p> <p>Options d'expédition rapides proposées.</p> <p>Récupération en magasin en un seul clic.</p> <p>Réservation en magasin en un seul clic.</p> <p>Expédition à partir du magasin en un seul clic.</p>	<p>La planification dynamique du réseau logistique optimise le flux des marchandises et réduit les coûts.</p> <p>La récupération en magasin est optimisée en matière de rapidité et de main-d'œuvre.</p>	<p>L'inventaire du stock est suffisamment précis pour permettre une récupération en magasin.</p> <p>La technologie RFID est utilisée pour éviter les erreurs d'inventaire / augmenter la précision pour les options de récupération en magasin.</p> <p>Automatisation de l'entrepôt pour la préparation et l'expédition des commandes individuelles.</p>

Prix / promotions	Prix des produits différents selon le canal de vente. Promotions non synchronisées entre les canaux de vente. Les différents canaux peuvent se concurrencer en matière de prix et de promotions.	Alignement des prix sur l'ensemble des canaux de vente (en ligne et en magasin). Promotions synchronisées. Les différents canaux ne sont pas en concurrence.	Une politique tarifaire optimisée détecte les différences de niveaux de service entre les canaux. La politique est communiquée proactivement aux clients. Les différents canaux offrent le choix / des extensions de service complémentaires.	Nouvelle stratégie de prix, de service et de fidélité en raison de la transparence (comparaison) et du modèle tarifaire d'Amazon.
--------------------------	--	--	---	---

Source : Cisco IBSG, 2012

Le jeu en vaut la chandelle

Les analystes et les universitaires ne cessent de marteler la valeur économique du commerce omnicanal. McKinsey & Company a constaté en 2009 que les clients utilisant plusieurs canaux d'achat dépensaient environ quatre fois plus que ceux qui se cantonnaient à un seul canal.¹ En outre, une étude menée en 2008 sur 1 million de consommateurs achetant 24 catégories de produits auprès de 750 détaillants sur une période de quatre ans a montré que le potentiel d'achat moyen d'un client multicanal était supérieur de 15 à 30 pour cent environ à celui d'un client utilisant un seul canal.² Les entreprises qui parviennent à atteindre l'objectif fixé profitent de marges supérieures et d'une augmentation du chiffre d'affaires.

Pourtant, la génération de chiffre d'affaires et l'accroissement de la part de marché ne sont pas les seuls bénéfiques. Un document rédigé en 2010 par la Harvard Business School a identifié cinq catégories de synergies opérationnelles potentiellement importantes dont profitent les détaillants lorsqu'ils se décident à passer à l'intégration optimisée des canaux de vente disparates :³

- 1. Communication avec les clients et informations concernant les promotions sur l'ensemble des canaux.** Actuellement, jusqu'à deux tiers des acheteurs cherchent des produits et des services sur Internet. Les détaillants peuvent donc convertir totalement les clients à leur marque et réaliser des ventes additionnelles.
- 2. Tirer parti d'informations et d'études marketing multicanales effectuées sur un canal pour améliorer les décisions concernant les autres canaux.** Les ventes en ligne peuvent fournir des informations sur les taux de conversion entre l'affichage et la vente de différents produits, ce qui peut déterminer le placement des produits en magasin.
- 3. Comparaisons multicanales des prix.** L'intégration optimisée n'implique pas de mettre en place une similarité tarifaire entre tous les canaux, mais d'utiliser ces derniers pour mettre en avant des opportunités spécifiques à certains clients et pour optimiser la conversion. Les offres spéciales ponctuelles peuvent être mieux gérées à partir d'un point de distribution unique et ainsi offrir davantage de rentabilité lors de la vente en ligne. Les opérations en magasin peuvent mettre en avant les offres ponctuelles en ligne.

4. **Numérisation.** La numérisation des produits tels que les manuels d'utilisation, les factures, les documents de garantie et les inscriptions, et la distribution de ces supports sur l'ensemble des canaux peuvent permettre de réduire le personnel et les coûts de manutention.
5. **Ressources physiques et opérations communes partagées.** La répartition des coûts fixes sur l'ensemble des canaux de vente peut permettre des économies d'échelle et de gamme. Par exemple, des bases de données destinées à la collecte des évaluations et des avis des clients, ou à l'émission de recommandations, peuvent être utilisées en ligne, en magasin, dans le catalogue et par le biais du centre d'appels.

La marche à suivre

Nous avons créé plusieurs questions qui aideront les commerçants à élaborer un plan personnalisé en quatre étapes qui leur permettra de récolter les bénéfices du commerce omnicanal :

1. Définir une stratégie au niveau de la direction.

- Ma marque est-elle bien positionnée dans ce monde en pleine mutation technologique et démographique et est-elle en phase avec les propositions de valeur des concurrents ?
- Une fois que vous avez redéfini les segments de consommateurs, lesquels ciblez-vous ?
- Quels produits, services et expériences les attireront ?

2. Se concentrer sur l'auto-évaluation et l'établissement de priorités.

- Quelles capacités sont indispensables pour prospérer dans ce nouvel environnement ?
- Est-il possible d'utiliser de nouveaux modèles de fonctionnement ou de nouvelles technologies pour y parvenir ?
- Combien de temps, quel travail et quels risques faut-il prévoir pour y parvenir ?

3. Concevoir les processus opérationnels et l'organisation requise.

- Quel est le processus marketing permettant de comprendre le client et de concevoir les expériences client ?
- Quels processus opérationnels me permettront d'agir sur la base de ces expériences client ?
- Quels processus de merchandising sont nécessaires pour créer des produits ou des solutions de service novateurs et stimulants pour le client ?

4. Déterminer les investissements nécessaires et suivre la progression pour assurer la réussite de la mise en œuvre.

- Quelles sont les nouvelles mesures de performance des personnes et des entreprises ?
- Quels outils de mesure sont en place pour suivre la progression et répondre aux besoins des clients ?
- Quelle est notre capacité à innover et à évoluer en permanence ?

La matrice des capacités et les questions posées dans ce document vous aideront à vous engager efficacement sur la voie du commerce omnicanal. Bien que semé d'embûches, le parcours en vaut la chandelle, comme le constatent d'autres commerçants.

Pour en savoir plus sur la transformation de vos opérations dans un univers omnicanal, veuillez contacter :

Edward Westenberg
Directeur, pratiques mondiales de vente au détail
Cisco Internet Business Solutions Group
+31 20 357 3594
ewestenb@cisco.com

Bharat Popat
Directeur, pratiques mondiales de vente au détail
Cisco Internet Business Solutions Group
+1 408 894 8737
bpopat@cisco.com

Jon Stine
Directeur, pratiques mondiales de vente au détail
Cisco Internet Business Solutions Group
+1 503 598 7156
jostine@cisco.com

Notes de conclusion

1. Source : « The Promise of Multichannel Retailing », *McKinsey Quarterly*, octobre 2009.
2. Source : « Crafting Integrated Multi-Channel Retailing Strategies », Zhang, Irvin, Steenburgh, Farris, Kushwaha et Weitz, Harvard Business School, janvier 2010.
3. Source : « Key Issues in Multi-Channel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions », Scott A. Neslin and Venkatesh Shankar, *Journal of Interactive Marketing*, volume 23, 2009.

Informations supplémentaires

Cisco IBSG (Internet Business Solutions Group) favorise la création de valeur marchande pour les clients en établissant un leadership éclairé qui façonne le secteur, des services de conseil pour la direction, la conception et l'incubation de solutions innovantes. En combinant les stratégies, les processus et les technologies, Cisco IBSG joue un rôle de conseiller de confiance pour aider ses clients à prendre des décisions qui transforment de grandes idées en valeur ajoutée.

Pour plus d'informations sur IBSG, visitez le site <http://www.cisco.com/ibsg>.



Siège social aux États-Unis
Cisco Systems, Inc.
San Jose, Californie

Siège social Asie-Pacifique
Cisco Systems (États-Unis) Pte, Ltd.
Singapour

Siège social en Europe
Cisco Systems International BV Amsterdam.
Pays-Bas

Cisco compte plus de 200 agences à travers le monde. Les adresses, numéros de téléphone et numéros de fax de nos bureaux sont indiqués sur le site Web Cisco, à l'adresse suivante : www.cisco.com/go/offices.

Cisco et le logo Cisco sont des marques de commerce ou déposées de Cisco et/ou de ses filiales aux États-Unis et dans d'autres pays. Pour consulter la liste des marques commerciales Cisco, visitez le site : www.cisco.com/go/trademarks. Les marques de commerce de sociétés tierces mentionnées sont la propriété de leurs détenteurs respectifs. L'utilisation du terme « partenaire » n'implique pas de relation de partenariat entre Cisco et toute autre entreprise. (1110R)