

# ENJEUX

## Ile-de-France

L'économie francilienne en bref

## DU MULTICANAL AU CROSS-CANAL, DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS POUR LE COMMERCE FRANCILIEN

*A l'heure d'internet, des réseaux sociaux et des achats sur mobile ou tablette numérique, les commerces cherchent à s'adapter aux nouveaux comportements des clients, toujours plus exigeants lorsqu'il s'agit d'engager une démarche d'achat. Après avoir fonctionné selon le modèle des silos, dans lequel chaque canal de distribution est cloisonné, ils ont fait progressivement le choix du cross-canal. Ce modèle nécessite une cohérence et une complémentarité sans faille des différents canaux, ce qui le rend d'autant plus complexe.*

### LE E-COMMERCE NE CONNAÎT PAS LA CRISE

Depuis quelques années, le e-commerce poursuit inexorablement son essor, qui ne semble pas avoir de limite. En 2012, selon la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (Fevad), les ventes sur internet ont atteint 45 milliards d'euros, en hausse de 19 % par rapport à 2011, et alors qu'elles n'étaient "que" de 25 milliards en 2009. Cette progression confirme la bonne tenue des ventes en ligne, bien qu'évoluant toujours dans un contexte national de crise continue depuis 2008.

Actuellement, la France compte plus de 40 millions d'internautes, dont plus de trois quart ont déjà réalisé des achats en ligne au cours de l'année 2012. Les ventes en ligne constituent à ce titre un enjeu majeur pour les acteurs du commerce. Le nombre de sites marchands n'a cessé de se développer ; selon la Fevad, environ 117 000 sont actuellement recensés dans le pays, en progression constante (+ 16,5 % en 1 an et + 230 % en 5 ans !). Pour mieux se rendre compte de l'ampleur du phénomène, cela revient à dire qu'un nouveau site voit le jour chaque demi-heure en France.

Les principaux sites marchands sont aujourd'hui des pure players, c'est-à-dire ceux dont les ventes se réalisent exclusivement sur internet et n'ayant aucun magasin physique dans lequel les clients pourraient venir faire leurs achats. Parmi les historiques du genre, Amazon, PriceMinister et eBay occupent les trois premières places dans l'inconscient collectif mais aussi en chiffre d'affaires réalisé, avec un nombre de visiteurs uniques oscillant chaque mois entre 9 et 12,5 millions de personnes.

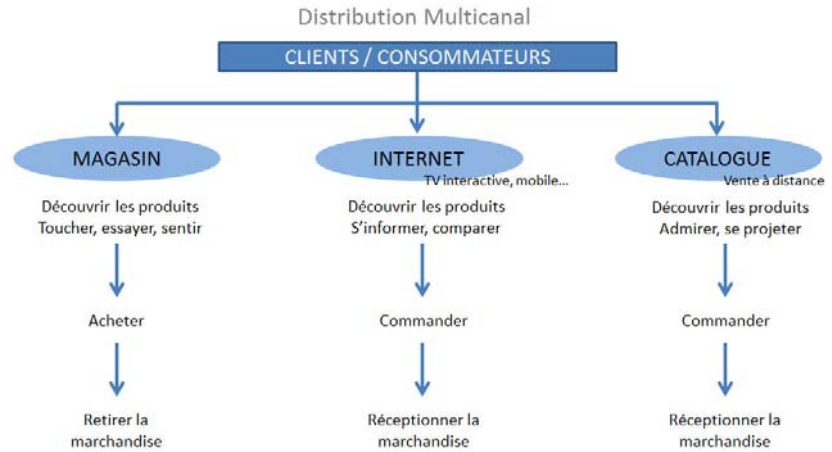
Pour les grandes enseignes traditionnelles de la distribution, internet constitue une formidable opportunité de développement pour gagner de nouveaux clients ou de nouveaux marchés. Dans un premier temps, elles ont donc fait le choix de développer leurs activités via le web en mettant en place une stratégie de distribution multicanal. Elles sont devenues, dans leur grande majorité, des "click and mortar", littéralement des "clic et magasin", sous-entendu des entreprises ayant ajouté des activités en ligne (click) à leur modèle de magasins traditionnels (mortar) ; la Fnac (avec son site fnac.com) ou la SnCF (voyages-

sncf.com) font partis des meilleurs exemples. Le développement d'internet a transformé définitivement la relation clients-entreprises.

**LE MULTICANAL COMME RÉPONSE AUX ÉVOLUTIONS DE LA SOCIÉTÉ**

Les modes de consommation des ménages évoluent avec le temps, encore plus ces dernières années, du fait de l'apparition de nouveaux outils technologiques. Aujourd'hui, internet permet de faire tout type d'achats à n'importe quel moment. Par ailleurs, les sites marchands proposent souvent un choix de produits plus large que dans les magasins, des informations plus complètes sur les produits, des possibilités de recherche et de comparaison, sans oublier la rapidité de l'exécution. Ce côté "pratique" constitue la première raison d'achat en ligne pour 60 % de consommateurs interrogés dans le cadre d'une étude menée par la Fevad.

Le format de distribution multicanal a pris un essor important en réponse à ses nouvelles attentes, même s'il existait déjà depuis le début des années 2000. Les grandes enseignes ont fait le choix de mettre en avant d'autres canaux de distribution pour capter la demande qui n'était satisfaite principalement que par des pure players, l'objectif final étant d'accroître le nombre de clients, les parts de marché, et donc le chiffre d'affaires. De fait, le multicanal permet au consommateur d'avoir à sa disposition plusieurs canaux pour réaliser ses achats. Par exemple, il fera le choix de passer par un site internet pour commander son produit, qu'il recevra directement chez lui ou via un point relais, quelques jours plus tard ; ou bien il pourra appeler un call center et valider sa commande par téléphone pour réaliser ce même achat...



Cependant, dans le commerce multicanal, les différents canaux de distribution sont souvent cloisonnés, avec assez peu de communication, de synergie ou d'interaction entre eux. Il n'est donc pas rare que les canaux se fassent parfois concurrence. Une évolution est alors apparue comme inévitable ; de manière progressive mais irrémédiable, le format de distribution cross-canal s'est imposé.

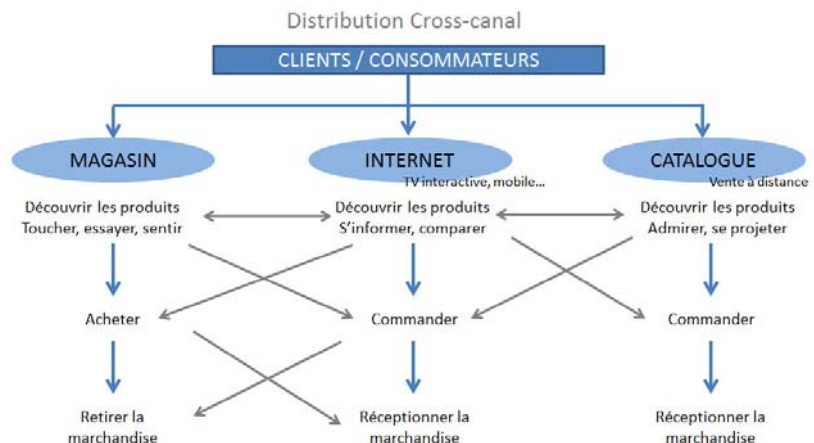
**LE CROSS-CANAL, POUR METTRE LE CLIENT AU CENTRE DE L'ENSEIGNE**

Avec le cross-canal, les différents canaux de distribution sont maintenant liés entre eux et des passerelles se créent, annulant la concurrence et favorisant plutôt les synergies. Plus précisément, le client peut maintenant emprunter tous les chemins possibles pour consommer, sans nécessairement rester cloisonner à un canal de vente dont la voie serait déjà tracée.

Il peut à loisir s'informer sur un produit via son téléphone portable et venir l'acheter en magasin, ou bien visualiser le produit sur son écran d'ordinateur et le commander pour le retirer plus tard dans un point relais, ou bien encore consulter un article en catalogue, aller le visualiser en magasin et le commander via une borne numérique présente dans ce même magasin...

Une autre relation s'instaure entre l'enseigne et le client : plus directe, plus interactive, et finalement plus personnalisée ; le client est ainsi placé au centre de l'enseigne et devient un véritable "consomm-acteur". Les enseignes ont tout intérêt à privilégier cette relation car de nombreuses études confirment qu'un client cross-canal dépense davantage, et génère donc plus de chiffre d'affaires.

Les enseignes traditionnelles ont pris conscience de ce nouvel enjeu



et cherchent à se développer, non plus seulement au travers l'ouverture de magasins physiques, mais également dans le virtuel, tout en veillant à assurer une complémentarité entre les différents canaux de distribution. Plusieurs possibilités s'offrent à eux : soit développer en interne leur propre site, avec les complications techniques que cela peut engendrer, soit engager des opérations de croissance externe, en rachetant des sites existants. Par exemple, au cours des derniers mois, Leroy Merlin a racheté delamaison.fr, Système U Telemarket,... Mais dans tous les cas, les différents canaux doivent s'articuler et pouvoir cohabiter entre eux.

L'enjeu du cross-canal est donc de savoir comment les enseignes peuvent combiner de façon harmonieuse et cohérente les différentes opportunités de servir leurs clients avant, pendant et après une vente. Ce point constitue un défi majeur ; elles doivent engager les mesures nécessaires pour adapter leurs outils et leur organisation à cette nouvelle donne.

#### LES ENSEIGNES FACE AU DÉFI D'UNE ORGANISATION CROSS-CANAL

Pour assurer une organisation cross-canal efficiente, les enseignes traditionnelles doivent s'adapter aux souhaits de leurs clients, toujours plus exigeants en matière d'informations, de services et de qualité des produits. Le magasin physique ne représente plus désormais qu'une partie d'un système plus complexe. Il reste encore le lieu privilégié par les consommateurs pour réaliser leurs achats, mais, d'ici cinq ans, les magasins ne devraient réaliser que 63 % des ventes contre plus de 90 % encore aujourd'hui (source : enquête Deloitte, janvier 2012). Les enseignes ont donc l'obligation de revoir leur organisation, d'évoluer, pour ne pas se laisser

#### L'exemple de la Fnac

La Fnac, célèbre distributeur de produits culturels, a opté pour une stratégie articulant ses magasins et son site web, après avoir longtemps opéré par silos (bases de données clients distinctes entre ses magasins et fnac.com, outils différents...). La Fnac a fait maintenant clairement le choix d'une stratégie cross-canal en mettant en place une plate-forme marketing unique. Une fusion des outils et des équipes a mis 18 mois à se mettre en place ; après avoir réuni dans un premier temps les bases adhérents, la Fnac a intégré par la suite les autres bases à sa disposition (SAV, agences de voyage, billetterie), ce qui lui permet, entre autre, d'optimiser ses campagnes marketing à destination de ses clients. L'objectif affiché est de transformer le client en consommateur mixte, qui se rendrait à la fois en magasin mais aussi sur le site.

submerger par le train du virtuel. En clair, les enseignes ne doivent pas se contenter d'axer leurs stratégies vers les développements en ligne ; elles doivent aussi repenser l'aménagement général et l'ambiance de leurs magasins.

Premier défi, la présentation générale du magasin ; la décoration, la musique, les matériaux utilisés, l'aménagement intérieur, la mise en scène... constituent autant de facteurs qui peuvent créer la différence et qui peuvent être parfois revus et repensés. Le client, lorsqu'il entre dans le magasin, doit pouvoir percevoir clairement l'identité de la marque. D'autres enseignes font le choix de créer des événements, comme par exemple Virgin ou la Fnac qui font venir des auteurs ou des musiciens pour des séances de dédicaces.

Deuxième défi, les services proposés aux clients ; les enseignes peuvent améliorer la qualité des services en tant que facteur différenciant : organisation de ventes privées à prix cassés pour les détenteurs de cartes de fidélité, coupons réduction à dépenser en magasin, horaires d'ouverture prolongés le soir et le week-end, invitations personnalisées, disponibilités et compétences des vendeurs... sont autant de moyens pour attirer le client dans les magasins.

Enfin, troisième défi, l'organisation interne ; les commerçants doivent former leurs personnels sur tous les canaux, physique comme numérique. Toutes les

questions potentielles des clients doivent avoir une réponse, y compris tout ce qui concerne la disponibilité des produits ; par exemple, si un produit recherché n'est plus en stock, un vendeur doit pouvoir informer son client sur l'adresse d'un autre magasin de la marque dans lequel il pourra le trouver aisément.

De manière générale, les enseignes veulent à tout prix éviter de se transformer en showroom, c'est-à-dire en un lieu où les consommateurs ne viendraient que voir ou essayer des produits, avant de repartir les acheter ailleurs.

En même temps qu'elles s'occupent de l'évolution de leurs magasins, les enseignes doivent s'interroger sur le meilleur moyen d'aborder leur e-commerce. En effet, une organisation cross-canal suggère la mise en place d'un nouveau business model mais aussi un développement informatique adapté. Certaines interrogations doivent être traitées en priorité avant de se lancer :

- combien d'articles proposés en ligne ? Sachant que, suivant le nombre, l'outil de gestion informatique ne sera pas le même ;
- quelles informations sur les produits ? Prix, tailles, photos, couleurs..., un cadre précis doit être fixé en amont ;
- quelle gestion des stocks ? Cet aspect est essentiel pour les enseignes et doit être abordé sous l'angle physique (lieu de stockage) et informatique (rapidité de traitement) ;

- quels délais de livraison ? La logistique doit tenir compte de clients toujours plus impatientes et parfois mécontents.

Une organisation cross-canal présente une double opportunité évidente : la première, celle de capter le client en amont de sa démarche d'achat, c'est-à-dire au moment où il débute sa recherche sur le web ; la seconde, celle de se créer de nouvelles opportunités en améliorant sa visibilité, et donc son chiffre d'affaires. Pour assurer une organisation cross-canal

réussie, les enseignes doivent intégrer de façon cohérente les différents canaux, physique et virtuel, dans leur organisation propre. Par exemple, les prix proposés et les informations relatives doivent correspondre entre le magasin et le site web, ce qui n'est pas toujours le cas encore aujourd'hui. L'articulation reste complexe à mettre en œuvre. Selon un chef d'entreprise interrogé sur le sujet, "pour réussir sa stratégie cross-canal, il est nécessaire que l'enseigne maîtrise l'ensemble de ses canaux de distribution".

commerces, en plus d'attirer de nouveaux clients et de les fidéliser, est maintenant d'aller vers eux, d'anticiper leurs demandes. La présence sur les différents canaux de distribution stricto-sensu ne suffit plus ; l'idée principale des enseignes est de se servir de cette présence pour comprendre le client, son comportement, et en tirer parti : qu'achète-t-il en priorité ? via quel canal préfère-t-il consommer ? comment fait-il ses choix ?

Les réseaux sociaux jouent également un rôle dans cette relation, notamment Facebook et son milliard de membres actifs. En effet, le client peut être impliqué par l'enseigne dans la définition de nouveaux concepts ou de nouvelles offres. Parallèlement, il partagera son expérience de la marque, ses achats éventuels... L'enseigne cherche à construire une relation privilégiée et durable avec son client. Dorénavant, le lien traditionnel du consommateur vers l'enseigne est réciproque. Cette interaction marque l'avènement de l'omni-canal.

Julien TUILLIER

#### Définitions

##### Multicanal

Stratégie de distribution de biens ou de services utilisant de multiples supports (internet, mobile, magasins...) de façon cloisonnée.

##### Cross-canal

Stratégie de distribution de biens ou de services utilisant de multiples supports (internet, mobile, magasins...) fonctionnant en cohérence les uns avec les autres.

##### Pure player

Société exerçant uniquement ses activités de vente via internet.

##### Click & mortar

Enseigne traditionnelle, le plus souvent dans la distribution, ayant ajouté des activités en ligne à son modèle classique de magasins.

#### L'ÉVOLUTION VA SE POURSUIVRE

Les prévisions le confirment : les consommateurs vont continuer à acheter de plus en plus via internet, qu'ils s'agissent de biens culturels, de produits de mode, de santé... Les intentions d'achats sont toujours en hausse, portées par des prix attractifs et une praticité évidente.

Connectés en permanence, les consommateurs ont dorénavant accès à une offre conséquente. Ils peuvent décider de faire leurs achats où et quand bon leur semble. L'enjeu pour les

#### Pour en savoir plus :

- Fédération du e-commerce et de la vente à distance - fevad.com
- L'Ile-de-France relève le défi du e-commerce - juin 2009 - crocis.cci-paris-idf.fr
- L'impact d'internet sur les centres commerciaux - juin 2011 - cncc.com

CROCIS de la CCI Paris Ile-de-France - 27 avenue de Friedland - 75382 PARIS cedex 08  
tél. : +33 (0) 1 55 65 82 00 - fax : +33 (0) 1 55 65 82 62 - e-mail : crocis@cci-paris-idf.fr

Retrouvez toutes nos publications sur [www.crocis.cci-paris-idf.fr](http://www.crocis.cci-paris-idf.fr)

- Secrétaire général : Isabelle SAVELLI-THIAULT
- Industrie - Démographie d'entreprise : Yves BURFIN
- Commerce - Enquêtes - Développement durable : Julien TUILLIER
- Conjoncture - Benchmark européen : Mickaël LE PRIOL
- Services : Bénédicte GUALBERT
- Chargée de mission : Martine DELASSUS
- Veille économique : Marielle GUERARD ; Catherine PICO ; Carole UZAN
- PAO - Multimédia : Nathalie PAGNOUX
- Administration - Secrétariat : Isabelle BURGOT-LAMBERT

Directeur de la publication : Pierre TROUILLET  
Directeur de la rédaction : Jean-Louis SCARINGELLA  
Rédacteur en chef : Isabelle SAVELLI-THIAULT  
Maquette et mise en page : Nathalie PAGNOUX  
Reproduction autorisée à la condition expresse de mentionner la source  
Dépot légal : mars 2013  
ISSN : 1266-3255