

Les trois challenges de l'e-commerce



Les stratégies digitales peuvent résoudre les challenges du management omnicanal.

Nous sommes passés de la consommation par pur besoin à la consommation pour se différencier, se distinguer des autres, attirer, se récompenser, obtenir un statut particulier dans la société. En réponse à ces besoins fondamentaux, les marques cherchent à développer une identité forte, voire une véritable personnalité qui les rende uniques. En outre, chacune segmente ses produits et a un logo bien défini, ce qui permet une identification simple et rapide, contribuant ainsi aux signes de reconnaissance. Le territoire se constitue...

Du *retail* traditionnel au *retail* mobile

Les marques se réunissent en fonction de leur domaine d'expertise, de leur stratégie de marque, et des segments de clientèle qu'elles ciblent. L'analyse de la typologie des consommateurs et de leurs habitudes d'achat facilite ce rassemblement géographique. Dans le luxe, par exemple, on peut constater une véritable « ghettoisation » des marques dans des lieux très sélectifs, comme l'avenue Montaigne à Paris, Knightsbridge à Londres, Ginza à Tokyo ou Nanjing Road à Shanghai. Pour ne pas s'enfermer dans les circuits de distribution classiques, tels que les boutiques en propre ou les galeries commerçantes, les formats *retail* doivent dès

* Fondatrice et CEO de Merk Vision & Partners'

lors être de plus en plus mobiles. Pour toucher une clientèle nomade, les marques mettent en scène des pop-up stores ou « magasins éphémères », comme l'ont fait par exemple Chanel et Louis Vuitton pendant le Festival de Cannes. Le principe est d'aller à la rencontre du client, de développer la notoriété de la marque et d'alimenter la curiosité des consommateurs. Se sentir seul et perdre son temps sont deux choses que le consommateur a tendance à détester. C'est ainsi qu'Internet a vu le jour... pour répondre à ce désir d'unir le monde entier, et rendre l'information accessible, sans barrières ni limites.

É-commerce et m-commerce, nés grâce à Internet en réponse au nomadisme

Les marques sont dans une quête perpétuelle de nouveauté et d'innovation. Aujourd'hui, Internet s'impose, et l'envie d'être présentes en ligne se retrouve aussi chez les marques. Les habitudes des consommateurs ont changé : selon worldbank.org, 83 % des Français ont accès à Internet, contre 29 % de la population mondiale. Les acheteurs, de nos jours, ont besoin de se sentir libres d'acheter où et quand ils le veulent. Toute marque devrait donc chercher

En Asie et au Moyen-Orient, le m-commerce est devenu le réseau d'achat préféré de la jeune génération Y

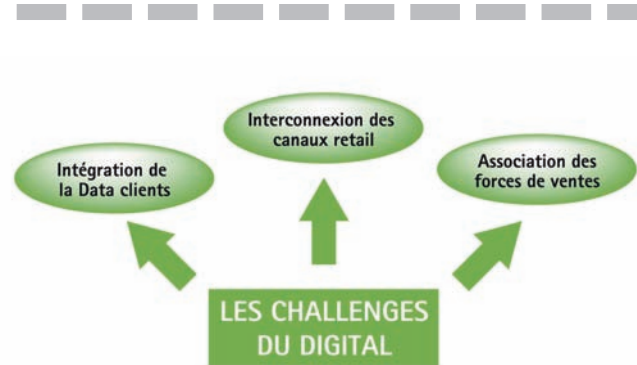


Figure 1 : Les challenges du digital pour les marques²

à vendre ses produits en ligne, tout en restant présente dans le *retail* traditionnel. Aussi, pour combiner les deux, les enseignes devraient opter pour une stratégie de management omnicanal qui permette de relier les différents canaux entre eux, tout en prenant en compte l'ubiquité du client. Par exemple, le client peut choisir ses produits en ligne chez lui, mais se déplacer en magasin pour les acheter. Ce client peut également être en magasin, et sur son smartphone en même temps. Dans certaines zones géographiques, les consommateurs ont adopté le m-commerce avec enthousiasme et utilisent facilement leurs smartphones pour effectuer leurs achats. Ainsi, en Asie et au Moyen-Orient, le m-commerce est devenu le réseau d'achat préféré de la jeune génération Y. Les points de contact entre la marque et le client se multiplient : le *retail* devient de plus en plus complexe. Le but des marques est d'offrir une facilité d'accès aux clients. Les marques sont donc confrontées à de réels défis, mais aussi à d'énormes opportunités liées à l'évolution du monde digital.



© Dimitri Destugues



Le vendeur entre la marque et le consommateur.²

Les défis du passage au digital

L'e-commerce est en plein développement et représente une incroyable opportunité pour les entreprises : une expansion géographique illimitée, une présentation du catalogue complet des produits, un contrôle optimal de la marque sur l'image et les messages qu'elle communique, des outils de test des nouveaux produits avec un retour immédiat des clients, une interaction efficace avec ces derniers, leur recrutement et leur fidélisation, des offres illimitées de vente, un enrichissement de la base de données... En revanche, l'e-commerce représente aussi un réel défi pour les entreprises, et ceci se traduit par trois challenges principaux. (Voir fig. 1 page 19)

Le premier challenge concerne l'interconnexion entre les différents canaux de vente. Les consommateurs restent toujours attachés au magasin physique, surtout dans l'univers du luxe, puisqu'ils préfèrent toucher, essayer, sentir le produit avant de l'acheter. La tendance veut que la plupart des clients choisissent leur produit en ligne, mais l'achètent en magasin. Ceci nécessite tout d'abord une harmonisation des prix à travers les différents canaux, la différence étant souvent considérable, notamment entre les prix pratiqués en ligne et en magasin traditionnel. Ensuite, les marques devront établir une centrale logistique commune, de même qu'une gestion des stocks totalement transparente afin de pouvoir obtenir une parfaite visibilité de la disponibilité des produits entre les canaux. Le

deuxième challenge s'illustre dans la capacité à réunir les bases de données clients de tous les canaux de vente, afin de créer une base de données commune pour la marque. Ceci est indispensable pour qu'une marque puisse pratiquer une gestion de la relation client personnalisée, ce qui est la force de la collecte des données en ligne. Le troisième challenge est l'intégration des forces de vente dans les stratégies digitales, ce que beaucoup de marques et enseignes ont tendance à oublier. Le succès du passage au digital ne pourra être effectif que si les vendeurs ont accès au monde digital de leur marque... Le vendeur est celui qui est directement en relation avec le client. Il crée le lien entre les univers *offline* et *online* de la marque. Les entreprises ne peuvent réussir aucune des opérations omnicanal si les forces de vente ne sont pas intégrées. Au lieu de créer une convergence et une stratégie communes, elles considèrent souvent l'équipe digitale comme une entité indépendante de la vente traditionnelle.

Selon des études, 80 % des clients du luxe vont rechercher l'information en ligne, mais achètent ensuite en magasin pour bénéficier d'un shopping expérientiel et d'une interaction avec un vendeur compétent. Plus le produit est luxueux, plus le pourcentage des clients se déplaçant dans les magasins physiques augmente. Par conséquent, les vendeurs se retrouvent confrontés à des acheteurs déjà bien informés grâce à Internet. Ce phénomène en pleine croissance a un véritable impact sur les nouvelles stratégies de management des forces de vente. Dans le cadre du livre *Luxury sales force management: Strategies for winning over your brand ambassadors*, six cents interviews ont été menées avec des vendeurs et managers de haut niveau, principalement dans l'industrie du luxe, pour analyser en profondeur la relation vendeur-marque et mieux comprendre l'organisation omnicanal de l'entreprise. Dix-huit stratégies de management ont ainsi été relevées, concernant le renforcement de la fidélité des vendeurs à leur enseigne, et leur motivation dans un contexte en ligne et hors ligne. Il ressort de ces interviews que 70 % des vendeurs ne s'identifient pas à la marque et à ses

Selon une étude menée par Demandware et Forrester, 43 % des clients accordent une plus grande confiance à un vendeur assisté d'un dispositif connecté à Internet.



Figure 2 : Le carrousel du service digital grâce à l'utilisation de la tablette.²

canaux digitaux. Cela peut être corrigé par différents moyens, à commencer par la formation aux stratégies digitales de la marque. De plus, le vendeur n'accordera de l'importance aux ventes en ligne que s'il est aussi rétribué sur celles-ci ; la mise en place d'un système de rémunération prenant en compte la stratégie digitale de la marque peut permettre de motiver le vendeur à s'intéresser aux canaux digitaux.

Les recherches menées dans le contexte du livre montrent combien la reconnaissance exprimée par le client a une influence sur le vendeur. Dès lors, la question qui se pose est la suivante : « Comment utiliser le monde digital pour aider le vendeur à améliorer son service et ainsi augmenter



MERK Michaela, *Luxury sales force management: Strategies for winning over your brand ambassadors*, Palgrave Macmillan, London, 2014

ses chances d'avoir une reconnaissance sincère de la part de ses clients ? ». Un outil très important pour modifier la façon de vendre tout en ayant un impact positif sur le client est la tablette. Selon une étude menée par Demandware et Forrester, 43 % des clients accordent une plus grande confiance à un vendeur assisté d'un dispositif connecté à Internet. La tablette pourrait dès lors devenir le compagnon permanent et indispensable de chaque vendeur. Burberry a déjà adopté cette stratégie dans de nombreuses boutiques, et d'autres marques sont en train de déployer l'utilisation de cet outil, qui permet de mettre le consommateur au cœur du dispositif. Elle offre plusieurs avantages, dont la création sur mesure de produits, la localisation des besoins des clients ou la démonstration... (Voir fig. 2). Mais surtout, elle permet aux vendeurs de commander en ligne depuis la boutique et de faire livrer le produit au domicile du client en cas de non disponibilité en stock magasin, ce qui permet d'augmenter la complémentarité des ventes en ligne et en magasin. ■

Chaire Marques & Valeurs 1 - Michaela Merk est également professeure associée en marketing et management à l'université Paris Dauphine, et membre de la chaire Marques et Valeurs de La Sorbonne, où elle a accompli son doctorat, en partenariat avec HEC Paris.

2 - Extrait du livre de Michaela Merk, *Luxury Sales Force Management*.

AGENDA

<ul style="list-style-type: none"> ▶ MARKETING TRENDS FORUM 19 septembre 2014 LES ECHOS EVENTS Pavillon Gabriel Paris ▶ TENDANCES COMMUNICATION 24-28 novembre 2014 COMUNDI Paris ▶ SIAL et IN-FOOD 19-23 octobre 2014 COMEXPOSIUM www.sialparis.fr Parc des expositions de Paris Nord Villepinte 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ SALON DU CHOCOLAT 29 oct - 2 nov 2014 EVENT INTERNATIONAL Porte de Versailles Paris ▶ SALON EMBALLAGE INTERNATIONAL 17-20 novembre 2014 COMEXPOSIUM www.emballageweb.com Parc des expositions de Paris Nord Villepinte ▶ CRISTAL FESTIVAL 10-14 décembre 2014 2C ASSOCIES Courchevel
---	---