

MANAGEMENT SUP

---

Bertrand BELVAUX • Jean-François NOTEBAERT

# Crosscanal et Omnicanal

- ▶ Digitalisation des entreprises
- ▶ Synergie des canaux physiques et digitaux
- ▶ Interviews de professionnels et de chercheurs

**2<sup>e</sup> édition**

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2018

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-077494-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Partie

# 1

Le marketing  
dans un contexte digital

Chapitre 1

Les mutations de l'offre

Chapitre 2

# Environnement digital et stratégie des entreprises



Chapitre

1

# Le marketing dans un contexte digital

---

## OBJECTIFS

- Ces dernières années, les évolutions technologiques ont connu un développement fulgurant. Il s'agit d'étudier de quelle manière les nouveaux outils et supports digitaux de communication bouleversent les relations et d'analyser comment les entreprises collaborent différemment avec leurs salariés, leurs fournisseurs, leurs clients.
- Les nouvelles pratiques de consommation obligent les entreprises à s'adapter, voire à modeler le nouvel univers virtuel. Il s'agit de comprendre comment la stratégie omnicanal des entreprises peut être une réponse aux usages des technologies digitales.

---

## SOMMAIRE

**SECTION 1** Une évolution technologique continue

**SECTION 2** Les nouvelles pratiques de consommation face à un environnement omnicanal

Section 1

## UNE ÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE CONTINUE

À l’instar de la machine à vapeur, l’automobile ou la radio-transmission, les technologies digitales sont liées à de profondes mutations de l’environnement économique et social. Elles modifient la relation entre les acteurs et changent profondément la manière dont les entreprises interagissent avec les consommateurs et leurs salariés. Un nouvel écosystème se développe au sein des organisations.

Derrière l’appellation NTIC (Nouvelles technologies de l’information et de la communication) se cache en réalité une évolution continue des technologies digitales qui modifie les comportements des consommateurs et les pratiques des entreprises (1). L’émergence d’une stratégie omnicanal tente de répondre aux nouveaux usages des technologies digitales, mais l’univers digital se complexifie et il devient ardu de le maîtriser (2).

### 1 Qu’est-ce que le digital ?

---

#### 1.1 Digital : un mot dont le sens a évolué

Lors du développement de l’informatique, puis d’Internet, le terme « numérique » a été préféré à celui de « digital ». Les produits utilisant de nouvelles technologies ont donc été associés au mot « numérique » : appareil photo numérique, tableau numérique, tablette numérique, bibliothèque numérique, etc. Aujourd’hui, ces deux termes sont considérés comme synonymes (dictionnaire Larousse en ligne) et le terme « digital » a largement remplacé celui de « numérique » dans le langage marketing<sup>1</sup>.

Le mot « digital », en français, vient du mot latin *digitus* (doigt). Il s’agit de tout ce qui nécessite l’utilisation des doigts, comme compter avec un boulier par exemple. Par extension, les supports virtuels qui requièrent l’utilisation des doigts – les claviers ou les écrans tactiles – ont été classés parmi les supports digitaux.

La traduction du mot anglais « *digital* » fut « numérique » en français. Ces deux mots font référence à toute information codée sous forme de chiffres. Par rapport à l’analogique où le signal est transféré directement, de manière continue, il est découpé et codé sous forme

---

1. <https://scribecho.wordpress.com/>

inaire pour être ensuite reconstruit dans le cadre numérique. Les convertisseurs analogiques numériques permettent de transformer en valeurs numériques, sous forme binaire, des données analogiques et donc d'en faire des données multimédia. Un ordinateur et ses périphériques vont ainsi pouvoir numériser un grand nombre de documents (audio, vidéo, papier) grâce à des scanners, des cartes-sons, des cartes d'acquisitions vidéo, etc. Des algorithmes permettent de compresser des données de natures diverses (texte, image, son) et ainsi de les stocker facilement sur un support unique (disque dur, clé USB, etc.).



## Focus

### La distinction entre analogique et numérique

En informatique, le numérique emploie un mode de représentation discrète, par opposition à la représentation analogique. La représentation discrète est utilisée pour un lecteur DVD ou CD. Le son et les mouvements sont des phénomènes quasiment continus. Pour les reproduire, deux solutions sont possibles. Le signal est enregistré de manière continue, c'est-à-dire en analogique ; ou seulement certaines valeurs sont enregistrées, il s'agit alors d'un signal numérique<sup>1</sup>. Les données numériques ne s'altèrent pas, car le signal numérique transmet un codage, sous forme de chiffres, qui reste immuable. Il est moins cher que l'analogique et plus facile à reproduire. Ainsi, la copie d'un DVD ou d'un CD, ou encore d'une chanson au format mp3, est parfaitement fidèle. Il n'en est pas de même pour les anciennes cassettes vidéo dont le signal est analogique, car les diverses reproductions altèrent la qualité du son et de l'image.

Au fil des ans, le terme *digital* anglais a été francisé et la notion de « doigt » a été délaissée au profit de celle de numérique. Les différents ouvrages et articles consacrés au marketing électronique utilisent les expressions anglo-saxonnes *digital content*, *digital 2.0*, *digital branding*, ou bien encore le mot « digitalisation », digitalisation de la relation client, du point de vente...

1. « Expliquez-moi la différence entre analogique et numérique », *L'Internaute* (février 2007). <http://www.linternaute.com/science/differences/analogique-numerique/analogique-numerique.shtml>

De nombreux livres récents en marketing reprennent la terminologie digitale et s'intitulent *Marketing digital* (Pearson, 2017) ou bien encore *La boîte à outils du Marketing digital* (Dunod, 2017). Digital et numérique sont bien devenus des synonymes et les deux termes seront employés sans distinction dans cet ouvrage.

Par ailleurs, le mot digital est couramment associé à d'autres termes afin de mentionner la digitalisation de la relation entre les individus ou entre les individus et les organisations. À titre d'exemple, pour les magasins ou les agences bancaires qui digitalisent leur lieu de vente, le mot « phygitalisation » est de plus en plus employé.

### DÉFINITION

**Phygitalisation** : la phygitalisation est née de la contraction des mots « physique » et « digitalisation ». Ce néologisme montre la part grandissante du commerce connecté au sein des enseignes de distribution ou des centres commerciaux. La distinction entre les canaux de communication et de distribution physique et virtuelle devient dès lors de plus en plus ténue. La phygitalisation du point de vente consiste à combiner les avantages d'une composante physique, issue des produits, des services, de la présence des salariés... aux bénéfices d'une composante digitale provenant de différents outils et applications : tablettes, cabines d'essayage connectées, bornes interactives...

Ce néologisme montre bien la place de plus en plus prépondérante du digital. L'erreur serait d'en déduire que le commerce physique va disparaître. En réalité, il se développe en intégrant les évolutions technologiques et en opérant une hybridation entre les canaux physiques et digitaux (voir chapitre 4 sur l'intégration des outils numériques au sein des enseignes)<sup>1</sup>.

## 1.2 Digital et évolutions technologiques

Derrière l'innovation digitale se cachent plusieurs évolutions technologiques liées entre elles, reposant sur les principaux avantages du numérique :

---

1. Belghiti S. et Badot O. (2016), « Le phygital, nouveau mode de co-création entre enseignes et consommateurs », 33e congrès international de l'Association française du marketing, Tours. [https://www.afm-marketing.com/en/system/files/publications/20160422092554\\_BELGHITI\\_BADOT.pdf](https://www.afm-marketing.com/en/system/files/publications/20160422092554_BELGHITI_BADOT.pdf)

- *L'augmentation des capacités de stockage* : l'évolution de cette capacité a augmenté de façon exponentielle. Durant ces quinze dernières années, la capacité d'une clé USB a été multipliée par 1 000, et celle d'un disque dur par 2 000. Par ailleurs, la dématérialisation des données en ligne ne cesse de progresser : elles sont stockées dans des *data centers*. Ces centaines de milliers de *data centers* constituent le « cloud ». La question de la sécurité de ces données stockées devient un enjeu majeur.

## DÉFINITION

**Cloud (nuage)** : il s'agit d'une forme de stockage de données par l'intermédiaire d'Internet, ce qui évite l'utilisation d'un disque dur ou de toute autre solution de stockage local. Le cloud représente de manière métaphorique les milliers de *data centers* qui stockent les données du Web. Afin d'éviter le risque de vol de données privées, certaines entreprises comme BNP Paribas développent leurs propres *data centers*. Les individus s'en servent fréquemment pour stocker leurs photos ou bien encore leurs vidéos.<sup>1</sup>

- *Les possibilités de traitement des données* : sous forme numérique, l'information peut être traitée plus facilement (modification des couleurs, calculs sur tableurs, formatage de texte, sélection de données, compression de données, etc.). L'analyse, ainsi permise, conduit à classer, isoler et transformer l'information afin d'en améliorer son utilité. La puissance de calcul a été multipliée par plus de 12 millions en moins de trente ans.
- *La capacité de transfert* : le fait de pouvoir relier les systèmes informatiques est également une des principales innovations. Les données sont ainsi transmises plus facilement et peuvent être synchronisées à distance.

Internet s'appuie sur ces principales évolutions. Les informations, toujours plus nombreuses, peuvent transiter d'un appareil connecté à un autre : serveur, ordinateur, tablette, smartphone, etc. La numérisation et le développement des télécommunications transforment ainsi les activités quotidiennes, aussi bien pour les particuliers que pour les professionnels.

---

1. Plouin G. (2013), *Tout sur le Cloud personnel – Travaillez, stockez, jouez et échangez... dans le nuage*, Dunod.

 Focus

## Les objets connectés, un secteur en plein développement

Le marché des objets connectés pesait 150 millions d'euros en 2014 et, depuis, il ne cesse de se développer. Montres, pèse-personnes, stations météo, régulateurs d'énergie, télévisions, drones... font partie des millions d'objets intelligents connectés en France en 2018. Ce marché est prometteur car il représentera entre 26 et 50 milliards d'objets dans le monde d'ici 2020. La France est le troisième pays le plus tourné vers l'utilisation de ces objets. Ces derniers créent de nouveaux usages dans les secteurs de la domotique, de la santé, du sport et des loisirs, etc.

Les acteurs historiques de la grande distribution ont bien compris l'enjeu financier de ce secteur d'activités. Ils se positionnent sur un marché où apparaissent déjà des magasins dédiés aux objets connectés, comme LICK (11 boutiques en 2017) ou Mood (15 boutiques en 2017).

Différentes stratégies se dessinent pour les grandes enseignes de distribution. Par exemple, la Fnac a créé un rayon dédié avec des segments de consommation bien identifiés – la santé, les montres, le sport et la maison – et développe maintenant ses propres magasins Fnac Connect<sup>1</sup> dédiés aux objets connectés et aux smartphones, tandis que Darty a choisi de mettre en valeur les objets connectés au sein des rayons traditionnels afin d'élargir ses assortiments de produits, comme pour les brosses à dents connectées et les machines à laver. Seule la domotique, qui concerne la sécurité, l'éclairage et le confort de la maison, échappe à une immersion au sein des rayons traditionnels. L'enseigne Carrefour se lance également dans la bataille en testant des hologrammes dans des corners dédiés aux objets connectés.

LICK, pour sa part, joue la carte du « concept store » afin de privilégier l'expérience et la démonstration. Un partenariat est signé avec PHR afin de distribuer des objets connectés liés à la santé dans 2 000 pharmacies en France<sup>2</sup>.



1. LSA (2015), « La Fnac dévoile les premières photos de son concept Fnac Connect », <http://www.lsa-conso.fr>.

2. *Journal Du Net* (2015), « Objets connectés : les distributeurs affûtent leurs armes », <http://www.journaldunet.com>.



Il s'agit bien d'une nouvelle révolution des usages des objets digitaux : la connexion permanente des individus entre eux, avec leur domicile, leur travail, leur corps, va bouleverser leurs relations avec leur entourage, leur famille, leurs amis, leurs collègues, leur médecin...

À titre d'exemple, LICK vend un bracelet connecté détecteur de fertilité à travers neuf paramètres : température, pouls, fréquence cardiaque, qualité du sommeil... Selon les données recueillies la nuit, l'algorithme détermine si la fertilité est « faible », élevée ou maximale »<sup>1</sup>. D'après une étude réalisée par Médiamétrie, en 2014<sup>2</sup>, 61 % des internautes français connaissaient les produits connectés. Cependant, en dehors des télévisions connectées, seuls 5 % en détenaient. Ils étaient 51 % à envisager de passer à l'acte d'achat, mais le caractère intrusif ou inquiétant de ces objets était perçu par 43 % des consommateurs. En 2017, une autre étude montrait que seuls 5 % des personnes interrogées disaient mal connaître les objets connectés et plus de la moitié en avaient maintenant un, ils étaient 25 % en 2016<sup>3</sup>. Côté équipement, les TV (29 %) et les consoles de jeu (24,1 %) figurent en tête des principaux appareils connectés, devant les bracelets d'activité et les alarmes (12 %), les montres et les détecteurs de fumée (11 %), les stations météo (7 %), etc.<sup>4</sup> La santé est le secteur le plus plébiscité (73 %), devant la sécurité (55 %) et la domotique (52 %). Toutefois, la gestion de la confidentialité des données collectées reste au cœur des préoccupations des consommateurs.

## 2 Les outils et les applications digitaux

De nouveaux outils digitaux se développent depuis une trentaine d'années et sont adoptés par les différents acteurs du marché.

Certains sont au service de l'entreprise et lui assurent un avantage stratégique face à la concurrence, comme la gestion de bases de données clients.

1. LSA (2017), « Le bracelet connecté détecteur de fertilité Ava en vente chez Lick et au BHV », <https://www.lsa-conso.fr/le-bracelet-connecte-detecteur-de-fertilite-ava-en-vente-chez-lick-et-au-bhv-exclu-lsa,260545>

2. Médiamétrie (10 décembre 2014), *Web observatoire*, « Les objets connectés : plus de la moitié des internautes envisagent d'en acheter », communiqué de presse.

3. LSA (2017), « Les Français comprennent mieux les objets connectés, mais... » <https://www.lsa-conso.fr/les-francais-comprennent-mieux-les-objets-connectes-mais-etude,256653>

4. « Baromètre 2017 : les Français et les objets connectés » <http://Webdesobjets.fr/barometre-2017-les-francais-et-les-objets-connectes/>

D'autres sont au service de l'internaute et lui garantissent une meilleure connaissance des produits et des services vendus sur le marché, ou bien encore de plus grandes connaissances (exemple : l'encyclopédie collective Wikipédia fonctionnant sur le principe du Wiki<sup>1</sup>). Les supports digitaux sont devenus un moyen de communication permettant aux individus d'être connectés, en réseau, en permanence. Ils peuvent à la fois être utilisés par les entreprises et les internautes, dans le cadre de l'interactivité créée par Internet. Dans ce cas, chacune des parties prenantes à la relation apporte son propre contenu (blog, chat, Twitter...).

## 2.1 Les outils génériques

Les technologies mutent en raison des matériels (*hardware*) et des logiciels (*software*).

Les évolutions matérielles sont constantes. Les ordinateurs traitent un nombre d'informations de plus en plus important que des serveurs sont en capacité de stocker. Les webcams permettent d'avoir des conversations *de visu* à distance. La téléphonie mobile embarque la technologie Internet et ses réseaux sociaux dans la poche des individus. Les tablettes tactiles facilitent la lecture de livres ou le visionnage de films dans de bonnes conditions et à tout moment. Les consoles de jeux vidéo connectent les joueurs en réseau. Les tableaux de bord automobiles mettent à disposition des conducteurs un système d'assistance, etc.

Les évolutions des logiciels et des réseaux, grâce au développement des langages informatiques, s'appuient sur ces transformations matérielles et nourrissent la mutation des applications digitales : sites Web statiques puis dynamiques qui s'adaptent au support du matériel utilisé, télécommunications, bases de données, traitements de données (textes, chiffres, images, sons, vidéos).

Le déploiement conjoint de ces deux types d'évolutions technologiques conduit à une convergence des médias. Une station de radio ou une émission de télévision est aujourd'hui accessible *via* un poste de radio ou une télévision, mais aussi par l'intermédiaire d'un ordinateur, d'une tablette ou d'un smartphone.

---

1. Le wiki permet la création, la modification et l'illustration collaboratives des pages d'un site Web.



## Focus

### Les programmes TV sur Internet

Selon une étude du CRÉDOC publiée en 2014<sup>1</sup>, le poste de télévision restait l'équipement privilégié pour regarder les programmes en direct (93 % des Français), mais l'ordinateur séduisait tout de même 22 % de la population. À noter que 42 % des personnes interrogées regardaient des émissions de télévision en *replay* sur un téléviseur (29 % sur un ordinateur). Pour la vidéo à la demande ou le streaming, l'ordinateur était à peine plus sollicité que la télévision (29 %, contre 27 %). Au total, alors que 54 % des Français utilisaient uniquement la télévision, 22 % se partageaient entre télévision et ordinateur pour visionner des films et des vidéos. 9 % recouraient à la télévision, à l'ordinateur et au téléphone mobile ; 8 % y associaient aussi la tablette tactile.

Trois ans plus tard, en 2017, les habitudes se modifient et les écrans Internet prennent de l'ampleur<sup>2</sup>. Fin 2017, près de 5 millions de personnes regardent chaque jour des programmes TV sur les écrans Internet. Parmi ces téléspectateurs, plus de la moitié ont moins de 25 ans, alors que ces derniers représentent 26 % de l'ensemble de la population. Si l'ordinateur était jusqu'en 2016 le premier écran Internet pour regarder des programmes TV *online* (en *live* ou en *replay*), les écrans mobiles dépassent l'ordinateur en 2017 : tablettes et smartphones représentent en effet 54 % du temps passé à regarder la TV sur Internet. Les moins de 25 ans consacrent à la tablette et au smartphone réunis 62 % du temps qu'ils passent à regarder des programmes TV en ligne.

## 2.2 Les outils digitaux au service de l'entreprise

Ces évolutions technologiques ont renouvelé les outils à disposition des entreprises, aussi bien dans leur fonctionnement propre que dans leurs relations avec leurs fournisseurs et leurs clients. La stratégie omnicanal ne peut être réussie sans une bonne maîtrise des outils digitaux internes et donc des flux d'informations.

1. Bigot R. et Croutte P., *La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française* (2014), Collection des rapports, CREDOC.

2. Médiamétrie (2017), « Global TV : près de trois millions de personnes regardent chaque jour des programmes TV sur les écrans Internet », <http://www.mediametrie.fr>

### ■ **L'utilisation des outils digitaux en interne**

La maîtrise et le traitement des flux d'informations permettent de construire des outils d'aide à la décision et d'acquérir un avantage stratégique sur la concurrence.

En interne, l'utilisation de logiciels automatisant certaines tâches, ou d'un PGI (Progiciel de gestion intégré) rendant possible à une information de n'être stockée qu'une fois dans un référentiel unique de données, contribue à améliorer la productivité des entreprises<sup>1</sup>. Ces dernières développent un management des systèmes d'information qui s'appuie sur différents domaines de la gestion : les ressources humaines, le marketing, la communication, l'analyse financière, le contrôle de gestion...

Toutefois, toutes les informations ne peuvent pas être traitées de manière automatisée, car certaines ne sont ni reproductibles ni codifiables. Par exemple, l'arrivée d'un nouveau produit sur le marché, d'un nouveau concurrent, d'un changement politique, d'une crise économique, va affecter la performance d'une organisation sans appartenir au système d'information automatisable. Seules les informations volumineuses et répétitives, comme les commandes clients et fournisseurs, la comptabilité, la paie... sont traitées de manière automatisée, selon les moyens financiers des entreprises.

Les médias digitaux sont intégrés à la communication interne des entreprises. Les intranets développent depuis de nombreuses années des réseaux privés délivrant des informations diverses, mises à jour sur les serveurs, pour tous les utilisateurs. Ces réseaux privés, sécurisés, permettent aux salariés d'avoir un libre accès à un contenu choisi par leur employeur et favorisent les échanges ascendants et descendants. Le journal d'entreprise est aussi aujourd'hui largement diffusé sous format numérique.

De plus en plus d'entreprises créent aussi leurs propres réseaux sociaux en interne, afin de favoriser les relations entre les salariés.

---

1. Pour aller plus loin dans la compréhension des caractéristiques des PGI ou des ERP (*Enterprise Resource Planning*), voir le livre de Gillet M. et Gillet P. (2010), *Management des systèmes d'information*, Collection Manuel et applications, Dunod.

## **Avis d'expert : Myriam Gorlier, responsable des nouveaux médias chez Simply Market – groupe Auchan**

### **Simply market : communication interne et médias sociaux**

Le réseau social MySimply a été créé en 2009 afin de donner la parole aux salariés. Il est destiné aux 13 000 collaborateurs de l'enseigne Simply Market répartis dans 300 magasins, afin qu'ils puissent partager leurs expériences vécues dans les enseignes, sous forme de photos postées sur le réseau par exemple. Il permet aussi de poser des questions de tout ordre, ou bien encore de solliciter d'autres salariés en s'affranchissant des barrières hiérarchiques et géographiques. Ce réseau social interne fut développé en partenariat avec l'entreprise talkSpirit, dans un contexte particulier de changement d'enseigne (auparavant ATAC) et de stratégie. Il s'agissait donc aussi de faire passer les valeurs de l'entreprise et de faire circuler les bonnes pratiques. Le changement de nom a été effectif en avril 2009 et le réseau fut créé en novembre de la même année. Les salariés ont vite pris l'habitude de l'utiliser, car le partage des expériences fait partie des valeurs de l'entreprise. Il a été un moyen, pour les collaborateurs, de rester en contact, de pouvoir réagir et de partager leurs ressentis par rapport à la nouvelle organisation. Il n'y a pas eu de campagne de communication pour le faire « décoller », quelques ambassadeurs ont tout de suite permis l'appropriation de cet outil de communication. Le réseau sert aussi à des communautés privées qui fonctionnent sous un mode projet. Grâce au réseau, les salariés disposent d'un espace et d'outils qui leur permettent de travailler de manière collaborative afin d'éviter, entre autres, la multiplication des mails. MySimply a été la première expérience de réseau social interne du groupe Auchan. Depuis, l'outil a évolué afin de servir de passerelle à des réseaux sociaux externes. En effet, il permet aussi de pouvoir recruter de nouveaux collaborateurs, car une coordination du recrutement national est réalisée grâce au réseau, avec l'animation de la marque employeur. Depuis un peu plus de trois ans, Myriam Gorlier dispose, sur MySimply, d'une communauté privée réunissant en ligne les gestionnaires de ressources humaines qui, chaque jour, indiquent les salons où l'entreprise Simply Market sera présente, les dates de recrutement organisées par l'enseigne dans les différentes régions, des informations concernant l'accueil des alternants, des éléments marquants dans la vie des collaborateurs, etc. Ce qui lui permet d'alimenter la page Facebook tous les deux jours et de dénicher de nouveaux talents en engageant un échange direct avec

