

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^e 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^{er} 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

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.

Table des matières

Introduction	1
Partie 1	
Environnement digital et stratégie des entreprises	
1 Le marketing dans un contexte digital	11
Section 1 Une évolution technologique continue	12
Section 2 Les nouvelles pratiques de consommation face à un environnement omnicanal	27
2 Les mutations de l'offre	45
Section 1 Le digital : quels apports potentiels pour l'entreprise ?	47
Section 2 Comment développer le digital dans une organisation	56
Section 3 Entre ancienne et nouvelle économie : les axes stratégiques	67

Partie 2

Bâtir et développer un marketing omnicanal

3 Les stratégies à plusieurs canaux	89
Section 1 Le modèle multicanal	92
Section 2 Le modèle crosscanal	100
Section 3 Le modèle omnicanal	114
Section 4 Conclusion : comment concilier physique et digital ?	123
4 L'évolution de l'offre et de la relation client	127
Section 1 La création de valeur pour le consommateur	128
Section 2 Les relations développées avec le consommateur	149
Conclusion	177
Bibliographie	179
Index des notions	185

Introduction

Si le xx^e siècle a débuté avec la révolution de l'industrie, le xxi^e vit pour l'instant celle du numérique. Derrière l'apparente simplicité d'informations codées 0 et 1 se cache une mutation majeure de l'économie où les positions se font ou se défont selon l'adéquation à de nouveaux marchés. Nous assistons depuis une vingtaine d'années à l'évolution profonde de notre quotidien. Il suffit de sortir la tête de nos écrans et de se replonger au milieu des années quatre-vingt-dix pour en avoir la parfaite illustration.

1 1995, une journée pour préparer un voyage

Je compte rendre visite à des amis en Allemagne. J'hésite à voyager en voiture, en train ou en avion. Je commence par me rendre à la gare SNCF afin de me renseigner sur les possibilités de trains. Face à la file d'attente au guichet, je m'oriente vers ces nouvelles bornes interactives que personne n'ose encore tester. Après quelques minutes d'essai, je reviens dans la file d'attente pour discuter de cela avec un guichetier, la machine ne proposant pas encore de trajets à plus d'une correspondance, et encore moins à l'étranger. Un petit quart d'heure d'attente et le guichetier m'informe et me tend à travers l'hygiaphone les petites plaquettes répertoriant les horaires afin que je puisse étudier les articulations des différents trajets. La quinzaine d'heures de trajet et les quatre changements à faire me refroidissent un peu, surtout qu'il ne resterait que des places en wagons fumeurs dans les trains que je peux

réserver. Cela m'amène à réfléchir à l'avion, beaucoup plus rapide. Je me rends donc dans une agence de voyage où une conseillère me propose plusieurs vols disponibles sur sa centrale de réservation. C'est en revanche beaucoup plus coûteux que je ne pensais et il faut se rendre à l'aéroport de Roissy, ce qui m'obligerait à prendre un premier train, puis le RER de Paris. J'en viens donc à étudier la voiture. Je sors mon atlas routier, il date de quelques années. S'il y a des changements, j'arriverai bien à me débrouiller avec les panneaux ! J'estime à vue de nez le kilométrage et le temps nécessaire. Cela va nécessiter un voyage de deux jours, et donc une étape à mi-chemin. Il faudra juste que je trouve un hôtel sur la route, si possible une chambre sympa pour me reposer de ces heures de conduite. On ne sait jamais à l'avance sur quoi on va tomber, mais c'est cela aussi, les voyages. Pour agrémenter mon voyage, je vais m'offrir un CD que je pourrai copier sur une cassette vierge et écouter sur mon nouvel appareil autoradio cassette auto-reverse durant ce long trajet. Le vendeur du Virgin Megastore me conseille quelques artistes qui émergent depuis peu : Céline Dion, NTM, Radiohead ou encore Oasis. De retour à la maison, j'envoie une lettre à mes amis pour les informer du moment où je devrais arriver chez eux, l'appel téléphonique me coûtant plus de 5 francs la minute.

2 2018, une heure pour préparer un voyage

Même situation. J'échange par Skype avec mes amis et regarde en même temps qu'eux les différentes possibilités. Nous consultons sur Mappy le chemin et le temps nécessaire. J'évalue sur ma tablette quels seraient les horaires, les changements, les coûts si je prenais le train ou l'avion. Je trouve en fait un covoiturage sur BlaBlaCar et réserve une chambre d'hôtel à Strasbourg suffisamment à mon goût, d'après les photos, et pour laquelle les commentaires sont positifs. Je télécharge en quelques secondes des musiques pour le voyage et podcaste mon émission préférée. Je terminerai mon voyage en train à prix réduit.

Cette même situation, distante d'une vingtaine d'années, souligne l'évolution à la fois des comportements de consommation et de l'offre proposée. De nouveaux outils digitaux forment un écosystème et facilitent la vie du consommateur, lui font gagner du temps, lui apportent davantage de services, même si en contrepartie, ils lui

demandent de développer de nouvelles compétences. Du côté de l'offre, l'environnement a évolué, avec l'apparition de nouveaux outils de communication et de vente. Cette mutation a fait apparaître ou disparaître de nouvelles entreprises et a obligé l'ensemble des acteurs en présence à évoluer.

Pour autant, et malgré une vingtaine d'années de recul sur l'imprégnation du digital, il est toujours aussi difficile d'établir des stratégies stables. Les anticipations proférées au début du développement d'Internet sur la disparition du commerce traditionnel, par exemple, laissent la place à un environnement plus complexe que ce à quoi on s'attendait. Nous sommes loin d'être passés à un monde entièrement numérisé, où les points de vente ont disparu. Qui peut dire pour autant qu'Internet ne reste qu'une technologie de plus ? Loin de ce modèle binaire, monde physique, monde virtuel, Internet nous a immergés dans un univers où le digital s'est mêlé aux activités traditionnelles. Les grandes enseignes de distribution physique investissent massivement dans le digital et les *pure players* comme Amazon ou Alibaba acquièrent ou créent des partenariats avec des enseignes physiques et développent leurs propres magasins.

L'enjeu n'est pas de rajouter un canal à ceux déjà existants. Le digital invite à repenser les termes de l'échange marketing entre l'entreprise et ses consommateurs. Cet échange passait par des fonctions stables et définies des canaux : on communiquait par les médias afin de faire connaître et aimer la marque et ses produits et on vendait principalement à travers des points de vente physiques. Ces deux fonctions de ces deux canaux se confondent désormais de plus en plus. Internet sert autant à vendre qu'à communiquer et les magasins se vident quelquefois de leur fonction transactionnelle (*drive, showroom, point de retrait, service client, etc.*). Entre l'information et la vente, le digital est également capable de proposer des services, accentuant ainsi la logique de consommation plutôt que celle d'achat.

D'une situation **monocanal**, c'est-à-dire où un canal supporte une fonction (ventes en magasins et communication sur les médias principalement), les entreprises ont commencé à élargir leurs activités en communiquant et/ou en vendant sur Internet, et en gardant les canaux nettement séparés (**stratégie multicanal**). Au fur et à mesure, elles ont développé des ponts entre les canaux (**stratégie crosscanal**). Elles ont maintenant pour objectif de les fondre en une seule entité aux possibilités multiples (**stratégie omnicanal**).

Le consommateur, lui, est déjà omnicanal. Il passe d'un canal à l'autre naturellement, sans se poser de questions. Sous une même enseigne, il entend avoir les mêmes services, les mêmes prix, être reconnu, quel que soit le chemin emprunté, physique ou digital. Cette stratégie omnicanal répond à un besoin de fluidité du consommateur. Tous les canaux de distribution et de communication (magasins, catalogues, sites Internet *responsive*¹ sur tablette, ordinateur ou smartphone, réseaux sociaux, *e-mailings*, *call centers*, etc.) sont destinés à créer un univers de consommation unique. L'omnicanal implique une intégration complète de l'ensemble des points de contact afin d'offrir une expérience d'achat cohérente aux clients. Une articulation entre les canaux de distribution et de communication permet de créer des synergies, et les leaders mondiaux de la distribution, comme Carrefour, sont menacés par l'arrivée de nouveaux concurrents et le manque d'intégration des canaux digitaux.

EXEMPLE – Le site marchand de Conforama

À titre d'exemple, le site marchand de Conforama, disponible sur ordinateur, smartphone et tablette, permet d'avoir un accès direct aux produits disponibles en points de vente. Il joue sur la complémentarité des réseaux entre Internet et les magasins, pour générer du trafic et des achats dans les circuits de distribution. En effet, il engendre du trafic en magasin grâce au *click and collect*, mais il est aussi possible de commander sur le Net des produits qui ne sont pas disponibles dans les points de vente. Le site est devenu la première vitrine de l'enseigne et une aide à l'achat quasi indispensable, car 80 % des clients le consultent avant de venir en magasin.²

En prenant un angle historique, les entreprises ont pu passer d'une stratégie monocanal à une stratégie omnicanal.

1. Un site *responsive* (*Web design*) permet de proposer des contenus adaptés aux interfaces utilisées par l'internaute : smartphone, tablette, ordinateur...

2. LSA (2014), « Le nouveau site e-commerce Conforama.fr est très tourné... vers le magasin », <http://www.lsa-conso.fr>.

Tableau 1 – De la stratégie monocanal à la stratégie omnicanal

	Définition	Exemples
Monocanal	Utilisation d'un canal de vente et d'un canal de communication : le point de vente physique ou virtuel.	TLMP Distribution : grossiste indépendant en produits de coiffure.
Multicanal	Utilisation de différents canaux de vente et de communication qui ne sont pas reliés entre eux. Des murs sont érigés entre les activités développées. Cette stratégie peut être volontaire et répondre à un positionnement marketing ou découler d'un manque d'intégration entre les canaux.	Assu 2000 et Euro-Assurance : les deux canaux sont séparés volontairement afin d'éviter une cannibalisation entre les deux entités. Chaque pôle courtage a développé son propre écosystème.
Crosscanal	Connexion de plusieurs canaux de vente et de communication qui favorisent un parcours d'achat empruntant différentes trajectoires.	Leclerc et le déploiement de ses <i>drives</i> .
Omnicanal	Intégration des différents canaux de distribution et de communication.	De nombreuses entreprises abaissent les barrières entre leurs canaux : La Poste, et Kiabi notamment.

La stratégie monocanal n'existe quasiment plus dans les faits¹. Bien souvent, les trois mots multicanal, crosscanal et omnicanal sont employés comme étant des synonymes. Ils révèlent pourtant des situations très différentes, comme nous pouvons le voir avec le secteur de la presse (voir tableau 2).

1. Isaac H. (2017), *E-commerce – Vers le commerce connecté*, 4^e éd., Pearson.

Tableau 2 – La presse et les stratégies à plusieurs canaux

Type de stratégie	Exemple	Analyse
Multicanal	<i>Le Canard enchaîné</i>	Cloisonnement entre Internet et l'accès au journal. Ce dernier ne peut se lire qu'en s'abonnant ou en achetant le journal en magasin. Le site Internet est fait pour présenter le journal (la une et quelques dessins) ou s'abonner, il ne diffuse pas d'informations.
Crosscanal	<i>Mediapart</i>	Distribution uniquement digitale, mais accès au journal grâce à de multiples moyens de communication : site Internet, smartphone, tablette... Les relations avec le consommateur, grâce aux flux RSS, à Twitter, à Facebook et au blog, assurent le lien avec les articles.
Omnicanal	<i>Les Échos</i> <i>Le Monde</i>	Possibilité d'acheter le journal en version papier ou numérique (version Web ou version PDF), d'acheter des articles en ligne, d'avoir des informations grâce aux réseaux, de bénéficier de services numériques personnalisés... L'abonnement papier permet d'avoir accès à tous les supports numériques proposés. Le passage entre les différents canaux se réalise sans aucune difficulté.

En réalité, il n'y a pas de stratégie parfaite. Tout dépend du positionnement de l'entreprise, de la concurrence, de sa relation clientèle, de sa stratégie de développement... À titre d'exemple, Kiabi et Primark sont deux entreprises en croissance dans un secteur d'activité en difficulté. Cependant, leur stratégie digitale reste très différente. Kiabi joue la carte de la stratégie omnicanal et s'appuie sur une forte complémentarité entre le physique et le digital, alors que Primark reste campé sur une stratégie avant tout basée sur le point de vente physique. *Le Canard Enchaîné* a refusé de digitaliser sa relation client et reste positionné comme un journal offrant un contenu unique, physique, lui permettant de ne pas s'engager pour l'instant dans la périlleuse digitalisation des informations, difficilement rentable sur Internet.

Face à la diversité des choix offerts aux différentes organisations, cet ouvrage tente de faire une synthèse des réflexions théoriques et opérationnelles de l'intégration des canaux digitaux au sein d'une entreprise.

Le chapitre 1 montre l'importance du développement du numérique dans les usages de consommation.

L'objectif du chapitre 2 est de dessiner les principales voies que propose le digital pour une organisation en fonction de ses caractéristiques.

Le chapitre 3 porte sur l'élaboration des trois principales stratégies de canaux intégrant le digital, à savoir le multicanal, le crosscanal et l'omnicanal.

Enfin, le chapitre 4 étudie les sources de création de valeur pour le client et les nouvelles relations avec le consommateur issues de la stratégie omnicanal.