



HAL
open science

Les détaillants face au défi du commerce connecté : une comparaison France-Canada Prix de la meilleure communication

Grégory Bressolles, Catherine Viot

► To cite this version:

Grégory Bressolles, Catherine Viot. Les détaillants face au défi du commerce connecté : une comparaison France-Canada Prix de la meilleure communication. 23ième conférence de l'AIM, May 2018, Montréal, France. hal-01991017

HAL Id: hal-01991017

<https://hal.science/hal-01991017>

Submitted on 23 Jan 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Les détaillants face au défi du commerce connecté : une comparaison France - Canada

Prix de la meilleure communication

*Grégory BRESSOLLES**
*Catherine VIOT***

* KEDGE Business School, Bordeaux, France

** Université Claude Bernard Lyon 1, France

Résumé :

Les détaillants ne sont pas épargnés par la transformation digitale. La première phase de cette transformation s'est traduite par l'ajout du canal digital, dans une logique d'organisation en silos. Ils doivent aujourd'hui relever un nouveau défi, celui du commerce connecté, qui tend vers une logique d'intégration des canaux. La stratégie de digitalisation de six détaillants français et canadiens, appartenant à trois secteurs (chaussures & accessoires, culture & loisirs créatifs, vin & spiritueux), a été étudiée selon la méthode des cas. Quatre types de changements sont mis à jour (1) des changements organisationnels (intégration des systèmes d'information ; formation des vendeurs) ; (2) des changements concernant la proposition de valeur (redéfinition de l'offre, de l'expérience client et réorganisation du point de vente de manière à y intégrer le web-to-store et le store-to-web) ; (3) des changements logistiques (afin d'orienter la logistique vers le client) ; (4) des changements quant aux règles de partage de la valeur entre les différents canaux, ainsi que la création de nouveaux indicateurs de performance.

Mots clés :

Commerce connecté, omnicanal, digitalisation du point de vente, T.I., e-logistique

Après la révolution du multicanal, le commerce connaît une phase de changement disruptif liée au développement et à l'utilisation faite par les consommateurs des smartphones, tablettes et médias sociaux. En 2016, 71 % des Français et 75% des Canadiens de 15 ans et plus possèdent un smartphone¹. Ce consommateur connecté est parfois décrit comme « *channel agnostic* » ; durant le processus de recherche et d'achat, il utilise différents canaux de manière interchangeable (Verhoef et al., 2015). Offrir une expérience « sans couture » entre les différents canaux est devenu vital (Aubrey & Judge, 2012).

Dans ce contexte d'évolution des technologies et des comportements, les détaillants craignent que le consommateur considère le magasin comme un simple *showroom*. Le commerce connecté (CC)² peut être une réponse à ces craintes. Le CC désigne toute « *activité visant à l'achat et à la vente de marchandises et utilisant dans la pratique de cette activité, un accès vers Internet* » (Vahneem, 2015). Selon Hagberg et al. (2016), la digitalisation de la distribution impacte les échanges, les acteurs, l'offre et les points/lieux de vente. Depuis plusieurs années, de nombreux détaillants ont entamé leur transformation digitale. Il convient, aujourd'hui, de s'interroger sur la dernière phase de cette mutation : l'intégration des canaux physiques et digitaux dans un système de distribution omni-canal. Dans cette transformation, le magasin est au centre. Selon Aubrey & Judge (2012), les points de vente physiques doivent être repensés sur quatre fronts : (1) l'expérience, (2) le service, (3) la logistique et (4) l'intégration dans un système omni-canal. L'objectif de cette recherche est de s'interroger sur la manière dont cette transformation s'effectue et ses conséquences au sein de l'entreprise. Ainsi, ce papier est organisé en 3 parties. Premièrement le cadre conceptuel est présenté. Il est suivi d'une description de la méthodologie qualitative mise en œuvre. Les résultats sont ensuite présentés, puis discutés.

1. Cadre conceptuel

1.1 De la notion de canal à celle de point de contact

Les canaux d'un distributeur peuvent être plus ou moins intégrés (tableau 1).

Tableau 1. Degré d'intégration des canaux

Multi-canal	<i>“selling merchandise or services through more than one channel or all widespread channels, whereby the customer cannot trigger channel interaction and/or the retailer does not control channel integration”</i> (Beck & Rygl, 2015 ; p. 174).
Cross-canal	<i>“selling merchandise or services through more than one channel or all widespread channels, whereby the customer can trigger partial channel interaction and/or the retailer controls partial channel integration”</i> (Beck & Rygl, 2015 ; p. 174).
Omni-canal	<i>“selling merchandise or services through all widespread channels, whereby the customer can trigger full channel interaction and/or the retailer controls full channel integration”</i> (Beck & Rygl, 2015 ; p. 174). <i>“The synergetic management of the numerous available channels and customer touchpoints, in such a way that the customer experience across channels and the performance over channels is optimized”</i> (Verhoef et al., 2015, p. 176).

¹ Source Médiamétrie, octobre 2017.

² Alors que cette expression s'est imposée en France tant chez les praticiens que chez les chercheurs, à l'international, l'expression « *digitalization of retailing* » lui est préférée (Hagberg et al., 2016).

Evolution d'une stratégie multicanal vers une stratégie cross- ou omni-canal est synonyme d'abandon d'une organisation en silos (Piotrowicz et al., 2014) au profit d'une intégration des canaux (Cao, 2014). Dans l'organisation en silos, les canaux sont traités séparément et sont souvent gérés par des départements distincts qui ne coopèrent pas toujours (Piotrowicz et al., 2014) et sont peu intégrés en matière de prix, promotions, expérience client, gestion de la *supply chain* ... L'harmonisation, perçue par les consommateurs des variables marketing a un effet positif sur les ventes. Le CC se positionne clairement dans une logique omni-canal. En effet, l'introduction de la technologie en magasin (borne, application mobile, paiement mobile, vendeur doté d'un outil numérique...) offre au consommateur la possibilité d'une expérience d'achat sans couture (Blázquez, 2014). Il convient donc de redéfinir le rôle de la boutique physique dans le système de distribution omni-canal.

La notion de point de contact, définie comme un épisode d'expérience directe ou indirecte avec la marque a gagné en intérêt dans la littérature consacrée aux évolutions récentes de la distribution (Verhoef et al., 2015). Il a lieu de distinguer la notion de point de contact de celle de canal : le canal permet l'interaction (Neslim & Shankar, 2009), ce que ne permet pas toujours un point de contact. A la fois canal de vente et point de contact, les appareils mobiles connectés occupent une place cruciale dans le dispositif d'intégration des canaux : ils constituent un point de contact personnel avec le consommateur.

1.2 Le commerce connecté : quelles conséquences pour le distributeur ?

Une revue de la littérature consacrée à la digitalisation du commerce a permis d'identifier un certain nombre de changements pour le distributeur. Ils concernent l'organisation, la proposition de valeur, la logistique et la mesure de la performance.

1.2.1 Des changements organisationnels

L'évolution du système d'information (SI). Il est nécessaire de construire un SI qui permet d'intégrer les données à travers les différents canaux et de les analyser de manière holistique (Lewis et al., 2014). Le succès du CC repose sur la capacité des distributeurs à intégrer en temps réel les inventaires des différents stocks : stocks centralisés et décentralisés, stocks en magasin (Hübner et al., 2016). Lewis et al. (2014) soulignent l'existence de barrières à l'intégration (infrastructures informatiques et logistiques, coût de la technologie, ...).

Le facteur humain. L'arrivée de la technologie dans les points de vente induit des changements susceptible d'engendrer des phénomènes de résistance de la part des vendeurs. Spreer & Rauschnabel (2016) ont identifié six antécédents de la résistance à l'adoption d'assistants mobiles pour les vendeurs (AMV) : (1) un état de tension (crainte de commettre des erreurs devant le client), (2) l'incongruence (entre l'image de la marque et l'image des AMV), (3) la perte de pouvoir (la peur d'être remplacé par la technologie), (4) la détérioration de la relation (impolitesse, méfiance vis-à-vis des informations transmises), (5) les imperfections opérationnelles (dysfonctionnements) et (6) les investissements requis (notamment le temps nécessaire à la familiarisation). L'adhésion des vendeurs joue un rôle important. Il est crucial de les former aux technologies digitales. L'intégration des canaux se traduit par un changement de culture organisationnelle (Lewis et al., 2014).

1.2.2 Une nouvelle proposition de valeur

L'offre. Un des aspects saillants de la stratégie d'intégration entre canaux concerne l'assortiment : jusqu'à quel point les assortiments doivent-ils être identiques ? Si les questions relatives aux politiques de prix des *click & mortar* ont montré que l'harmonisation des prix était bénéfique (Zettlemeyer, 2000), la question de la composition de l'assortiment n'a été abordée que très récemment (Emrich et al., 2015). L'intégration totale – c'est-à-dire une similarité parfaite des assortiments – est supérieure à une intégration partielle. Le canal dont l'assortiment est le plus large sert de point de référence et le consommateur perçoit comme une perte, le fait qu'un autre canal ait un assortiment plus restreint.

L'expérience client. Les consommateurs effectuent de plus en plus des parcours hybrides qui transforment l'expérience de shopping. La particularité d'un achat cross-canal est qu'il est constitué d'un ensemble de micro-expériences virtuelles ou réelles. La technologie en magasin doit être considérée comme la clé de voute de l'expérience d'achat intégrée (Blázquez, 2014).

Repenser le point de vente physique. Les magasins doivent être réinventés et optimisés (Aubrey & Judge, 2012) de manière à gagner en efficacité en termes de gamme de produits, de coûts du capital, de logistique et d'expérience consommateur. L'intégration des nouvelles technologies pour le consommateur (écrans interactifs, réalité augmentée, miroirs magiques, cabines d'essayage connectées...) ou pour le personnel (tablettes, smartphones) se traduit parfois par un re-design du point de vente. La technologie doit se faire invisible car tous les consommateurs n'ont pas le même niveau d'interaction avec la technologie, le focus principal doit être sur l'atmosphère du point de vente (Piotrovicz et al., 2014).

1.2.3 Une logistique centrée sur le consommateur

Le système logistique doit être revu pour s'adapter à des livraisons individualisées (Lewis et al., 2014). Un mix entre solutions traditionnelles et en ligne est nécessaire (Piotrovicz et al., 2014). Le commerce omni-canal implique de repenser non seulement la logistique de livraison, mais également la logistique des retours (Hübner et al., 2016).

1.2.4 De nouveaux indicateurs de performance

La supériorité, en termes de performance d'un système de distribution omni-canal vs cross-ou multi-canal reste à démontrer. Les investissements peuvent s'avérer importants. De nouveaux indicateurs et des méthodes innovantes pour mesurer le ROI doivent être imaginés. Il est, par exemple, difficile d'évaluer la performance d'un canal d'influence. Mesurer sa performance en termes de chiffre d'affaires (CA) n'est pas approprié (Lewis et al., 2014). D'autres questions peuvent surgir : lorsque l'intégration totale entre canaux est envisagée, cela a-t-il du sens de mesurer séparément le CA du digital et des boutiques ?

2. Méthodologie

Une étude qualitative reposant sur la méthode des cas a été réalisée. Cette méthode est adaptée pour mettre au jour les stratégies mises en œuvre par les entreprises. Elle a récemment été utilisée pour étudier le phénomène de transition d'un système de distribution multicanal en silos, vers un système omni-canal intégré (Cao, 2014 ; Lewis *et al.*, 2014). Afin

de compléter ces travaux, nous avons mené une étude à la fois interculturelle et intersectorielle. Les stratégies de CC d'enseignes françaises et canadiennes sont comparées dans des secteurs variés : vins & spiritueux, chaussures & accessoires et culture & loisirs créatifs. Des paires ont été constituées afin de disposer d'une enseigne pour chaque catégorie de produit dans les deux pays. Ainsi, six cas d'entreprises ont été retenus : www.nicolas.com, www.cultura.com et www.spartoo.com pour la France et www.saq.com, www.deserres.com et www.aldoshoes.com/ca, pour le Canada (un tableau présentant leurs caractéristiques et les personnes interrogées peut être fourni sur demande). Les entretiens ont été conduits selon un guide disponible sur demande aux auteurs.

Les entreprises ont été sélectionnées selon des critères recommandés pour une telle méthodologie (HLady-Rispal, 2002) : (1) la représentativité théorique (les entreprises retenues disposent de magasins et d'un site de vente en ligne et sont engagées dans un processus d'intégration des canaux), (2) le potentiel de découverte (plusieurs entretiens par entreprise ont été réalisés, des informations issues de la presse managériale ainsi que des observations en boutiques et sur les sites web sont venues compléter le corpus) et (3) la variété des trajectoires suivies (Cultura, Nicolas, De Serres, Aldo et la SAQ sont des enseignes venant du monde physique alors que Spartoo est un *pure player*) la variété des secteurs d'activité et le degré d'intégration des canaux (balbutiements avec De Serres, intégration quasi-totale pour Cultura et Spartoo, stade intermédiaire pour Nicolas).

3. Résultats et discussion : Déploiement du CC, quels impacts pour les distributeurs ?

3.1 Des changements organisationnels

Le développement vers le CC nécessite d'acculturer toute l'entreprise à cette démarche. Il ressort de l'étude empirique qu'une adaptation du SI est nécessaire et que le facteur humain est un élément clé de la réussite.

3.1.1 L'évolution du système d'information

La mise en place du CC implique pour le distributeur un SI intégré. Cette démarche d'intégration semble facilitée pour les *pure player*. En effet, les *click & mortar* se sont lancés dans l'e-commerce, au début des années 2000, avec une organisation en silos, chaque canal disposant de son propre SI. Ils sont donc confrontés aujourd'hui à des difficultés d'intégration. Les *pure player*, en développant plus récemment leurs magasins, à l'image de **Spartoo**, utilisent un seul SI quel que soit le canal. Dans le cas de **Cultura**, même si les canaux ont été abolis, il reste à abolir les distinctions techniques, notamment au niveau du SI. Pour **Aldo** et **Nicolas**, le challenge se situe au niveau de l'intégration des données clients des différents canaux qui nécessite une modification du SI. En ce qui concerne la **SAQ**, le SI, en place depuis 2002, est « *désuet et les blocages à l'intégration sont d'ordre technique.* »

Éléments de discussion. La question de l'intégration du SI est donc centrale chez les *clicks & mortar* français et canadiens, quel que soit le secteur comme souligné par Lewis et al. (2014). La seule enseigne à ne pas être confrontée à cette question est Spartoo, qui de par son statut de *pure player* a, dès le départ, intégré son SI.

3.1.2 Le facteur humain

Cultura considère l'humain comme pivot, la technologie n'a qu'un rôle de facilitateur. Dans sa démarche de digitalisation, l'enseigne veille à ce qu'il y ait une appropriation par les vendeurs. Ces changements sont accompagnés par des formations/démonstrations en magasin et en e-learning afin de lever les freins techniques et psychologiques. « *Le virage du digital a entraîné un changement des habitudes de travail. Une véritable conduite du changement est à mener.* » Dans le cas d'**Aldo**, les vendeurs en magasin ont plutôt bien accueilli la technologie. Au début, les magasins ne voyaient cependant pas l'avantage des commandes web en magasin. De même, face au succès du *click & collect*, certaines frictions sont apparues avec les magasins qui avaient le sentiment que leurs stocks servaient à répondre aux commandes en ligne et n'étaient plus disponibles pour les clients en magasin. Une part de plus en plus grande du temps des vendeurs était consacrée à la préparation des commandes en ligne et non pas à servir les clients en magasin. **Spartoo** est une entreprise qui se veut agile, avec l'ADN d'un *pure player* et dont les valeurs de l'entreprise sont facilement partagées de par sa « petite » taille. La mise en place de la démarche de CC l'a conduit à avoir des équipes dédiées aux magasins. Le site a recruté des collaborateurs venant du monde du *retail* et les a sensibilisés à inclure dans leurs métriques des indicateurs venant du monde du Web. Pour **Nicolas**, « *le caviste est au cœur. Les clients viennent le voir pour des conseils, pour son côté rassurant. Ils lui font confiance. [...] Déployer des terminaux digitaux pour les cavistes n'est pas notre priorité car cela pose des problèmes techniques et de développement avec un déploiement dans plus de 500 boutiques.* » La mise en place de terminaux mobiles améliore certaines conditions de travail, ce qui peut faciliter leur adoption. Chez **Cultura**, un conseiller parcourt en moyenne 7 kms par jour. Cette distance a été réduite de 30%.

Éléments de discussion. Des freins à la démarche vers le CC ont été observés chez Aldo où le *web-to-store* a été perçu comme un canal concurrent, comme cela avait été souligné par Lewis et al. (2014). Cultura a déployé des mesures pour faciliter la transition digitale dans les magasins (information, formation), comme le préconisent Spreer et Rauschnable (2016). Ces deux distributeurs sont des *click & mortar*, l'un canadien, l'autre français. En revanche, il n'y a pas de résistance au changement chez Spartoo dont la trajectoire vers le CC diffère (e-commerce vers magasin) et qui a recruté des personnes issues du *retail*, mais prêtes à intégrer les valeurs de Spartoo.

3.2 Une nouvelle proposition de valeur

3.2.1 L'offre

Chez **Cultura**, le digital en magasin a permis de faire évoluer l'offre. Il est possible de re-matérialiser le digital (imprimer un livre ou éditer un CD/DVD en moins de 3 minutes). De plus, la commande Web en magasin permet de proposer une offre additionnelle importante. Par ailleurs, en s'inscrivant dans une logique de CC, le service rendu au client d'une commande *click & collect* et la marge générée sur le CA global (commande *click & collect* et CA additionnel en magasin) peut contribuer à rentabiliser une transaction. Chez **De Serres**, l'offre est également plus étendue en ligne qu'en magasin. « *L'objectif de SAQ.com est d'être le plus gros magasin de la SAQ. Il doit avoir toutes les références proposées par toutes les succursales et être le dernier magasin à avoir les stocks (dernier endroit où se procurer un produit). La SAQ exploite avec son site Internet la logique de la longue traine.* » **Spartoo** géolocalise l'assortiment des magasins en fonction de ce qui se vend en ligne dans sa zone de chalandise. Si les clients ne trouvent pas les chaussures qu'ils souhaitent en magasin, les

vendeurs sont incités à pousser l'offre Web. Seul le caviste **Nicolas** semble se démarquer de cette stratégie dominante *store-to-web* en misant sur le *web-to-store*. Lorsque le client se connecte sur le site, il choisit le caviste Nicolas de son choix et accède au stock du magasin sélectionné. Tous les cavistes ont à peu près la même gamme, avec des spécificités régionales. Le site est la vitrine en ligne du magasin.

3.2.2 L'expérience client

Afin d'améliorer l'expérience client en magasin, **Cultura** cherche à gommer tous les efforts client et les contraintes en magasin que les clients acceptent de moins en moins (attente en caisse, disponibilité d'un produit en magasin avant de s'y rendre...). Les conseillers de vente sont équipés de terminaux numériques afin de conseiller les clients et gérer les tâches « métiers » (relevés de prix, étiquetage, demandes de réassort, ...). La mise en place de ces terminaux a permis d'améliorer la disponibilité du conseiller en magasin (moins d'aller-retour dans les stocks) et de fluidifier l'information client (disponibilité, délais d'approvisionnement, compléments d'information, ...). **De Serres** n'a pas encore déployé de dispositif *digital-in-store*. Son site Internet est à la fois un outil à la disposition des clients, mais aussi des vendeurs afin de renseigner les clients. En 2015, **Aldo** a lancé des magasins interactifs afin d'offrir aux clients une nouvelle façon d'interagir avec la marque. Pour ce faire, plusieurs points de contact numériques (tablettes, écrans interactifs, ..) sont mis à la disposition des clients. Par ailleurs, Aldo équipe ses vendeurs de smartphones qui leur permettent de placer une commande en ligne en magasin. Chez **Spartoo**, les magasins sont équipés d'écrans et de tablettes permettant de passer commande. Les boutiques sont considérées comme une aide au ré-achat du fait de l'augmentation des points de contacts. Elles permettent également d'humaniser la relation et de rassurer les clients qui n'ont pas encore acheté des chaussures sur Internet. Pour la **SAQ**, les vendeurs n'ont à disposition que des ordinateurs. Des phases de test sont menées afin de déterminer quelle interface serait optimale en magasin. **Nicolas** réfléchit à la digitalisation de ses points de vente. Quelques boutiques disposent de vitrines digitales.

3.2.3 Repenser le point de vente physique

Pour les distributeurs qui ont opté pour le *digital-in-store*, un réaménagement du point de vente, se traduisant par la réduction de la surface commerciale, est constaté. **Cultura** a mis en place des bornes, en tête de gondole. Cela réduit la surface commerciale, mais donne accès à une offre élargie par rapport à l'offre présente en magasin. A la **SAQ**, un comptoir spécial pour récupérer les commandes « *Cliquez, achetez et ramassez* » a été aménagé dans les succursales. Ce réaménagement se fait au détriment de l'espace de vente, mais il est compensé à la fois par les recommandations de produits complémentaires proposées par le SI et que le vendeur peut proposer au client, ainsi que par la possibilité de proposer une dégustation au moment du retrait des marchandises.

Eléments de discussion. Le CC a des conséquences sur l'assortiment pour tous les distributeurs. L'offre en ligne est souvent plus large sur Internet qu'en magasin (Cultura, Spartoo, De Serres, la SAQ). Spartoo détermine l'offre en magasin à partir des commandes Web de la zone de chalandise et les vendeurs sont encouragés à proposer des ventes complémentaires Web depuis le magasin (*store-to-web*). Cultura propose en magasin une offre inédite (re-matérialisation). Alors qu'Emrich et al. (2015) concluent à la supériorité d'une offre similaire quel que soit le canal, les pratiques s'éloignent de ce principe. Chez

Nicolas, il n'y a pas de véritable offre spécifique en ligne : le client choisit un magasin et n'a accès qu'aux produits qu'il propose.

Trois distributeurs ont réellement déployé le *digital-in-store*, dans le but d'améliorer l'expérience client comme préconisé par Blázquez (2014) : Cultura, Aldo et Spartoo. Cela permet, en outre, de recréer fictivement une similarité entre les offres en magasin et sur Internet. Le magasin devient un point focal (Piotrowicz et al., 2014). Le fait d'être issu du commerce physique (Cultura, Aldo) ou digital (Spartoo) ne semble pas expliquer ce choix. De Serres, Nicolas et la SAQ n'ont pas encore déployé de dispositif digital en magasin, bien que ce soit à l'étude chez Aldo. Le *digital-in-store* a pour corolaire la réduction de la surface de vente pour pouvoir installer des dispositifs digitaux (Cultura, Spartoo) et des points de retrait (SAQ).

3.3 Une logistique centrée sur le consommateur

Lors du lancement de son site marchand, **Cultura** ne disposait que d'un entrepôt d'expédition ; les stocks étaient dans les magasins (*store picking*). Ce *picking* en magasin a été arrêté fin 2009 car le taux de service était inférieur à 60%. La création d'un entrepôt Web dédié a permis de l'améliorer significativement (99%). Cultura a dû également adapter sa logistique pour permettre aux commandes Web passées en magasin avant 16h d'être livrées dans le magasin choisi par le client le lendemain à partir de 10h. L'enseigne envisage également de mettre en place de l'expédition d'articles entre magasin (*store-to-store*). **De Serres** ne propose pas encore le *click & collect* à ses clients essentiellement en raison de l'organisation de son entrepôt centralisé où sont gérées de manière séparée les commandes en ligne et les réapprovisionnements de magasin. « *Les unités de mesure ne sont pas les mêmes (les magasins commandent par boîte alors que le consommateur en ligne commande à l'unité).* » Pour **Spartoo**, le magasin est un point relais proposé par défaut. Ce service additionnel permet au client d'essayer le produit et, s'il ne convient pas, de le laisser en magasin où un autre modèle peut être proposé. La livraison en magasin représente pour l'entreprise un intérêt économique (1,5 à 2 fois moins chère), mais c'est également un moyen de créer du trafic en magasin. Les commandes *click & collect*, livrées tous les jours, représentent 25 à 30% du flux client en magasin, alors que les magasins ne sont livrés en réassort qu'une à deux fois par semaine. **Aldo** ne croyait pas que la vente en ligne allait fonctionner pour des chaussures. C'est pourquoi un système de *fulfillment* des commandes en ligne depuis les magasins, en fonction de la géo-proximité avec le client, avait été mis en place. Cependant, la densité de population et la répartition des magasins n'est pas uniforme (le magasin le plus proche est parfois très éloigné). Le système détermine le nombre optimal de commandes en ligne à préparer en magasin (autour de 10). Pour éviter les frictions avec les vendeurs en magasin, Aldo a décidé de développer des entrepôts dédiés aux commandes en ligne. « *Jusqu'à l'année dernière, 90% des produits commandés en ligne étaient expédiés depuis les magasins. Aujourd'hui, 50% des commandes en ligne sont expédiées depuis un entrepôt.* » Aldo privilégie le *click & collect* (la transaction est finalisée en ligne) plutôt que l'e-réservation. A la **SAQ**, le *click & collect* a été lancé en avril 2014, avec une livraison gratuite en succursale si le panier est supérieur à 75\$ CAN. 80% des ventes en ligne sont récupérées en *click & collect*. Il a été mis en place pour supprimer le *store-to-store*, très coûteux. Toutes les commandes en ligne sont préparées dans un entrepôt situé à Montréal, elles sont ensuite expédiées par transporteur dans les succursales ou directement chez le client, ce qui fait que les délais de livraison peuvent atteindre 3 à 5 jours. Une réflexion est en cours sur l'opportunité de rendre l'inventaire de la succursale disponible pour une commande

en ligne livrée le même jour afin de réduire ces délais. **Nicolas** a pour le moment seulement mis en place l'e-réservation, avec possibilité de faire mettre la bouteille au frais. Le paiement se fait en boutique. *Le click & collect* est en projet pour 2018, tout comme l'e-livraison. Le site Internet n'a pas vocation à concurrencer les magasins, c'est pour cela que la stratégie de Nicolas est orientée vers le *web-to-store* en se basant sur l'inventaire des magasins. La mise en place du *click & collect* ainsi que la e-livraison depuis les magasins représentent des changements importants, notamment logistique. De plus, Nicolas réfléchit à la possibilité de mettre en place la livraison *store-to-store*, mais cela demande d'avoir le système logistique adéquat. Il y a également la crainte que les cavistes ne jouent pas le jeu.

Eléments de discussion. La logistique est clairement orientée vers les clients et aux livraisons individuelles (Lewis et al. 2014). Le *click & collect* est proposé chez Cultura, Spartoo, Aldo et à la SAQ ; il est en projet pour 2018 chez Nicolas. Certaines enseignes ont opté pour un entrepôt spécifique aux commandes Web (Aldo, Cultura, SAQ). Les solutions reposant sur le *store-picking* (réduit par Aldo) et/ou le *store-to-store* (abandonné par la SAQ) ne semblent pas efficaces. Pourtant, le *store-to-store* est à l'étude chez Cultura et Nicolas. En ce qui concerne la logistique des retours, elle est évoquée par trois enseignes qui autorisent le retour en magasin des commandes en ligne : Cultura, De Serres et Aldo. On peut comprendre que le retour en magasin soit stratégique pour les chaussures et qu'il y a peut-être lieu de distinguer selon la nature des marchandises. Ce résultat vient enrichir ceux d'Hübner et al. (2014).

3.4 Un partage de la valeur et des indicateurs de performance à repenser

Certains distributeurs, comme **Cultura**, ont repensé la manière de répartir la valeur créée par le CC et réaffectent l'intégralité du CA issu des commandes en ligne aux magasins. A la **SAQ**, le CA des commandes en ligne est affecté au magasin où la commande est retirée. **Aldo** affecte le CA *store-to-web* au magasin qui a passé la commande en ligne. Le magasin qui a préparé et expédié la commande reçoit l'équivalent de 7 minutes de temps de travail par unité. Cela contribue à aider les magasins à gérer leur rentabilité. « *Etant donné que nous venons du monde physique, nous n'avons pas autant la culture data que peut l'avoir un pure player et cela va nous prendre plus de temps pour faire évoluer notre système et nos indicateurs.* » A l'inverse, **Spartoo** ne verse pas de commission aux vendeurs pour les commandes web en magasin, mais ils sont sensibilisés sur le fait que ces ventes contribuent au business global de l'entreprise.

En ce qui concerne les indicateurs de performance, deux enseignes sortent du lot : Cultura et Spartoo. En effet, **Cultura** développe un « coefficient d'effort client » qui inclut tous les efforts demandés aux clients lorsque les produits ou les conseillers sont indisponibles, lorsque le temps d'attente en caisse est important... L'objectif est de réduire au maximum cette métrique à travers la mise en place d'outils technologiques. **Spartoo** suit particulièrement les indicateurs de performance liés au CC : commandes tablettes réalisées en magasin, comptes clients créés en magasin, nombre de colis récupérés en *click & collect*... Spartoo adapte également les indicateurs web au magasin comme le taux de transformation (nombre d'achats en magasin/nombre de personnes entrées dans le magasin). L'entreprise a développé son propre logiciel de caisse qui est interfacé avec sa base de données Web. Cela permet de connaître l'augmentation du CA Web dans la zone de chalandise, le CA additionnel en magasin des personnes qui se font livrer en *click & collect*, la part de CA d'un client entre le Web et le magasin, etc. A l'inverse, les indicateurs de **Nicolas** sont encore

assez cloisonnés. L'entreprise a pour objectif de les regrouper afin d'avoir un CRM complet de façon à connaître tout le parcours client.

Éléments de discussion. On voit clairement apparaître un effet lié à l'ADN du distributeur. Pour un *ex pure player*, comme Spartoo, il semble plus aisé de développer des KPI spécifiques au CC. Un autre facteur clé, pour les distributeurs venant du commerce physique, pourrait être le degré d'avancement de l'intégration. Plus la démarche vers le CC est avancée, plus les investissements sont conséquents, ce qui amène les distributeurs à penser au ROI et à la manière de le mesurer. Ce résultat rejoint le constat de Lewis et al. (2014) qui soulignent la nécessité d'imaginer des indicateurs adaptés au CC.

4. Implications, limites et voies de recherche

Implications managériales. L'analyse de la stratégie des six détaillants ayant entamé leur transition digitale permet de formuler un certain nombre de préconisations à l'attention de ceux qui s'engagent dans cette voie. Sur le **plan organisationnel**, il ne faut pas négliger les coûts engendrés par la refonte des SI des différents canaux en un seul SI, particulièrement pour les enseignes du monde physique qui ont migré vers l'e-commerce. Le management de la conduite du changement est nécessaire pour éviter la résistance au changement des vendeurs et favoriser l'appropriation des technologies digitales en magasin : il est nécessaire de les informer, former et accompagner durant la transition. La **proposition de valeur** doit être repensée de manière à favoriser la cohérence de l'offre entre les canaux. Le CC permet, par exemple, d'exploiter la longue traîne grâce aux commandes *store-to-web*, tout en contribuant à réaménager les espaces de vente (moins de références en magasin pour une expérience plus agréable). Les détaillants doivent, cependant, prévoir des espaces dans les points de vente pour les dispositifs digitaux (bornes, écrans interactifs) mais aussi les points de retrait des commandes *web-to-store*. En ce qui concerne la **logistique**, le CC nécessite des changements au niveau du stockage et du réapprovisionnement (mutualisation des entrepôts, suivi des commandes et des livraisons au niveau de l'article et non pas de la « boîte » à la fois pour les commandes web et pour le réassort magasin) mais également au niveau de la logistique des retours (possibles en magasin, ...). Les préparations de commandes web et les retraits/ retours de marchandises créent une surcharge de travail et donner l'impression aux vendeurs qu'ils sont moins disponibles pour les clients « purement magasin ». Enfin, la mise en place du CC doit s'accompagner d'une réflexion, en amont sur le **partage de la valeur** entre les canaux : de la prise en compte du temps passé à la réaffectation de l'intégralité du CA aux magasins, il existe des marges de manœuvre. Enfin, il est recommandé de créer les KPI du CC en adaptant ceux du web à l'activité du magasin.

Limites et voies de recherche. L'étude empirique n'intègre qu'un seul distributeur à l'ADN *pure player*. Or, il semble que la transition vers le CC soit plus aisée pour un *pure player* (SI, KPI, adhésion des vendeurs...). De plus, les six entreprises ont opté pour le statut de succursales. Les freins et motivations au développement du CC seraient-ils identiques dans un réseau de franchisés ? Il est donc souhaitable d'intégrer d'autres détaillants, *pure player* et/ou organisés en franchise, dans l'étude.

Enfin, nous n'avons pas identifié de véritable différence culturelle ou sectorielle sauf en ce qui concerne la logistique des retours (cruciale pour les chaussures). Ce résultat est peut être dû au choix des deux pays et/ou aux secteurs. Il serait donc intéressant d'élargir l'étude empirique à d'autres contextes culturels et d'autres secteurs.

Références

- Aubrey C., Judge D. (2012), Re-imagine Retail: Why Store Innovation is Key to a Brand's Growth in the « new normal », Digitally-connected and Transparent World ? *Journal of Brand Strategy*, vol. 1, n°1, p. 31-39.
- Beck N., Rygl D. (2015), Categorization of Multiple Channel Retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for Retailers and Retailing, *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 27, p. 170-178.
- Blázquez M. (2014), Fashion Shopping in Multichannel Retail: The Role of Technology in enhancing the Customer Experience, *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 18, n°4, p. 97-116.
- Cao L. (2014), Business Model Transformation in Moving to a Cross-channel Retail Strategy: a Case Study, *International Journal of Electronic Commerce*, vol.18, n°4, p. 69-95.
- Emrich O., Paul M., Rudolph T. (2015), Shopping Benefits of Multichannel Assortment Integration and Moderating Role of Retailer Type, *Journal of Retailing*, vol. 91, n°2, p. 326-342.
- Hagberg J., Sundstrom M., Egels-Zardèn N. (2016), The Digitalization of Retailing, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 44, n°7, p. 694-712.
- Hlady-Rispal M. (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, De Boeck Université.
- Hübner A., Holzpfel A., Kuhn H. (2016), Distribution Systems in omni-channel Retailing, *Business Research*, vol. 9, p. 255-296.
- Lewis J., Whysall P., Foster C. (2014), Drivers and Technology-related Obstacles in Moving to Multichannel Retailing, *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 18, n°4, p. 43-67.
- Neslim S.A., Shankar V. (2009), Key Issues in Multichannel Customer Management: current Knowledge and Future Directions, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 23, p.70-81.
- Piotrowicz W., Cuthbertson R. (2014), Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing, *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 18, n°4, p. 5-15.
- Spreer, P., Rauschnabel, P.A. (2016), Selling with Technology: understanding the Resistance to Mobile Sales Assistant use in Retailing, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 36, n°3, p. 240-263.
- Vahneem R. (2015), *Réussir sa stratégie cross et omni-canal*, éditions EMS.
- Verhoef P.C., Kannan P.K., Jeffrey I.J. (2015), From multi-channel to omni-channel Retailing. Introduction to the Special Issue on multi-channel Retailing, *Journal of Retailing*, vol. 91, n°2, p.174-181.
- Zettelmeyer F. (2000), Expanding to the Internet: Pricing and Communications Strategies when Firms compete on multiple Channels, *Journal of Marketing Research*, vol. 37, n°3, p. 292-308.

Annexe 1. Distributeurs ayant participé à l'étude

	Date et lieu de création	Produits commercialisés	Chiffre d'affaires	Nombre de magasins	Parcours	Type de réseau/ statut des boutiques	Pays
Aldo (1 entretien) - Directeur des opérations e-commerce	1972 Montréal	Chaussures & accessoires	1,6 milliards de CAD*, dont 15 % en ligne (2015)	Plus de 3 000 magasins	Magasins → <i>Click & mortar</i> (2005)	Succursales (Amérique du Nord, RU) / franchises ailleurs	Canada 95 pays
SAQ (2 entretiens) - VP stratégie commerciale et expérience client - VP finance	1921 Montréal	Vin & Spiritueux	> 3 milliards de CAD, dont 30 millions pour le site Internet	400 magasins	Magasins → <i>Click & Mortar</i> (1999)	Succursales	Québec / Canada
OmerDeSerres (1 entretien) - PDG	1908 Montréal	Beaux-Arts & loisirs créatifs	N.C. Internet représente 5 % des ventes totales	35 magasins dont près de la moitié au Québec	Magasins → <i>Click & mortar</i> (2012)	Succursales	Canada
Cultura (3 entretiens) - Directeur du CC - Directeur de magasin - Responsable marketing digital – relation client	1998 La Rochelle	Culture & loisirs créatifs	200 millions d'€ (2015) CA e-commerce 12 millions d'€ (2%) réaffecté aux magasins	60 magasins	Magasins → <i>Click & mortar</i> (2005)	Succursales	France
Spartoo.com (1 entretien) - Directeur Marketing	2006 Grenoble	Chaussures & accessoires	140 millions d'€, dont magasins 6 à 7 millions (2015)	12 magasins 1 ^{ère} ouverture en 2015	Pure player → <i>Click & mortar</i> (2015)	Succursales	France 20 pays
Nicolas (2 entretiens) - Chef de projet web - Responsable Marketing Digital	1822 Paris	Vins & Spiritueux	300 millions d'€ (2016)	510 magasins en France 38 magasins à l'étranger	Magasins → <i>Click & mortar</i> (2000)	Mandataires gérants en France 14 franchises (objectif 100 en 2020)	France 6 pays

* CAD = Dolars canadiens