

INSIGHT
AUGUST 2019



RETAILERS & OMNISCANALITE
FAUT-IL S'ALLIER POUR MIEUX REGNER ?

Fin janvier 2018, Alexandre Bompard annonçait un plan de transformation au service de l'omnicanalité baptisé "Carrefour 2022" représentant un investissement de 2,8 milliards d'euros. Mais la fin justifie les moyens : « la mise en place d'un écosystème omnicanal est une condition indispensable à notre croissance future » affirmait le PDG de Carrefour. **Pourquoi l'omnicanalité est-elle devenue un impératif ?** Ces dernières années, face aux stratégies agressives de géants de l'e-commerce, comme Amazon et Alibaba, et à la naissance de nouvelles marques digitales capables de s'adresser directement aux consommateurs (les fameuses DNVB), les retailers historiques à l'instar de Carrefour se sont lancés dans des transitions digitales d'envergure s'inscrivant dans une stratégie omnicanale globale pour demeurer compétitifs.

Une stratégie omnicanale : kesako ?

Concrètement, il s'agit de faire tomber les frontières entre le physique et le digital pour permettre au client de passer d'un canal à un autre sans s'en rendre compte : même expérience, mêmes services, mêmes produits, même image de marque, quelque soit le moment et le canal choisis par le client. C'est ce que l'on appelle ATAWADAC : anytime, anywhere, any device, any content. Ce nouveau paradigme se traduit par une complexité croissante à tous les niveaux de l'organisation de l'entreprise et ne peut s'atteindre en une fois. On peut parler de « maturité omnicanale » et distinguer différents stades d'omnicanalité.

Le niveau 1 : couvrir tous les canaux sur lesquels se trouvent les clients, ou l'ère multicanale

Pour les acteurs historiques du retail qui avaient fondé leurs activités sur un unique canal de ventes, les boutiques, l'enjeu est de développer la présence digitale, donc l'e-commerce et les réseaux sociaux, pour devenir multi-canal. A l'instar de LVMH qui, en juin 2017, lançait sa plateforme de shopping en ligne, 24 Sèvres (récemment rebaptisée 24S), conçue comme le prolongement web de la célèbre boutique parisienne Le Bon Marché. La promesse : offrir aux clients une expérience digitale innovante aussi riche que l'expérience en boutique, tout en répondant à la concurrence des acteurs digitaux comme Net-à-Porter, Yoox

ou Farfetch. Se lancer sur un nouveau canal de vente est un projet d'envergure. Pour développer 24S : il aura ainsi fallu 18 mois de développement et plusieurs millions d'euros investis, ainsi que l'implication de 60 personnes sur le projet, dont le recrutement de Ian Rogers, ex-Apple, en tant que CDO (Chief Digital Officer).

Le niveau 2 : enrichir l'expérience client, en devenant cross-canal

On passe de l'ère multi-canal à l'ère cross-canal, où les différents canaux de vente interagissent entre eux de façon agile et deviennent complémentaires. Ceci a de fortes implications sur le Merchandising et la Supply Chain qui doivent devenir « customer centric » et se mettre au service de stratégies web-to-store et store-to-web, pour satisfaire les envies et préférences du client en matière d'achat et de livraison. Cela requiert une gestion fine et dynamique des stocks, fondée notamment sur l'exploitation des données clients, pour adapter la chaîne logistique et assurer la disponibilité rapide des produits. L'enjeu business est de taille, comme en témoigne le géant de la mode Zara, qui mise depuis l'an passé sur le « Ship from store » et équipe désormais ses magasins pour être en mesure d'expédier des articles commandés en ligne. C'est ainsi que la marque espère augmenter la vente des articles à plein tarif (vs. remisés), livrer aux clients plus rapidement et éviter les surstocks. .

Le niveau 3 : le parcours sans couture, ou être omnicanal

A ce stade, l'ensemble des canaux de vente s'articulent autour de l'expérience client, pour offrir un parcours sans couture. L'offre de produits et de services est homogène sur l'ensemble du réseau, de même que l'image et la communication de la marque. La connaissance client occupe une place centrale, permettant de délivrer le bon produit ou service et le bon message, au bon moment, et même anticiper les envies et comportements du client. Ceci implique un outillage complexe, pour réconcilier l'ensemble des données clients, online et offline, ainsi que la mise en place d'une équipe Data. Si un outil de CRM (Customer Relationship Management) et d'un RCU (Référentiel Client Unique) sont un premier pas vers la connaissance client, ils ne permettent pas de suivre et de comprendre le comportement en ligne (donc anonyme) des clients et prospects : c'est là qu'interviennent les outils d'analyse d'audience (Data Analytics),

le Tag Management et la DMP (Data Management Platform) ou CDP (Customer Data Platform) permettant d'opérer la réconciliation des données pour que le marketing puisse personnaliser l'expérience client. Cela représente un investissement conséquent pour les entreprises, à plusieurs millions d'euros, dont les résultats ne sont observables que sur le moyen terme.

Le chemin vers l'omnicanalité est long, coûteux et complexe d'un point de vue technique et organisationnel. Mais pour obtenir des résultats rapidement, les retailers semblent opter pour l'alliance : le partenariat devient omniprésent, comme si s'allier permettait de mieux régner. Quel partenariat pour quel résultat ?

Le partenariat, une solution pour gagner rapidement en omnicanalité

Un partenariat est une collaboration convenue entre des acteurs dans le but de partager des ressources et de générer de la croissance pour chacune des parties. Sur la route vers l'omnicanalité, le partenariat permet le plus souvent de pallier au manque d'expertise ou de compétence interne, ou encore à l'absence de ressources. C'est aussi un excellent moyen de limiter la prise de risque pour un retailer qui souhaite pénétrer un marché ou un canal de vente, ou développer de nouveaux produits ou services, tout en obtenant des quick wins. Quelques partenariats stratégiques poursuivant différents objectifs.

Le partenariat pour se positionner sur un nouveau canal de vente : Monoprix x Amazon

Alors que le groupe Casino s'est fixé pour objectif de réaliser 30% de son CA en ligne d'ici 2021 en France, Monoprix s'est associé au géant Amazon, pour bénéficier de sa notoriété et expertise en e-commerce, mais également pour sa force de frappe logistique et sa base de données clients. Concrètement, Monoprix se charge de collecter les produits dans ses magasins, tandis qu'Amazon assume le coût du site et celui de la livraison aux clients, et prend une commission sur les commandes passées. Régis Schultz, Président de Monoprix, admet avoir constaté un apport de nouvelle clientèle, puisque 70% à 80% des clients Prime "n'étaient pas nécessairement des clients de Monoprix".

De son côté, Amazon tire des informations clés sur le marché alimentaire français, qu'il maîtrise moins mais veut investir, et augmente l'attractivité de son service Prime Now auprès d'une cible clé pour Amazon, les citadins et CSP+, comme les clients de Monoprix. Les premiers résultats de ce partenariat sont très positifs, Monoprix ayant dépassé ses objectifs de vente de 2 à 3 fois.

Le partenariat pour développer un nouveau service : Microsoft France x Intermarché

Alors que le « Manger Sain » est une tendance en pleine croissance au niveau mondial, et que 22% des Français se définissent comme des consommateurs engagés, Microsoft France et Intermarché annoncent en juin dernier la création d'une Data Factory pour développer le "mieux manger", renforcer la proximité et accélérer la transformation de la distribution avec tous les acteurs de l'écosystème alimentaire. S'appuyant sur la technologie Cloud Azure de Microsoft, le Machine Learning et la data visualisation, la Data Factory devrait permettre au distributeur agro-alimentaire de proposer une offre personnalisée de produits ou des assortiments sur mesure, selon les spécificités locales et les spécificités des consommateurs. Pour Intermarché, l'objectif n'est pas seulement de surfer sur une tendance mais aussi de rattraper ses concurrents, comme Carrefour, Franprix ou Système U ayant déjà réalisé des rapprochements avec des géants du numérique, notamment dans la Blockchain, pour proposer une expérience client innovante et répondre aux attentes de transparence alimentaire des « consom'acteurs ».

Le partenariat pour une expérience client personnalisée : Unibail x Pop Square

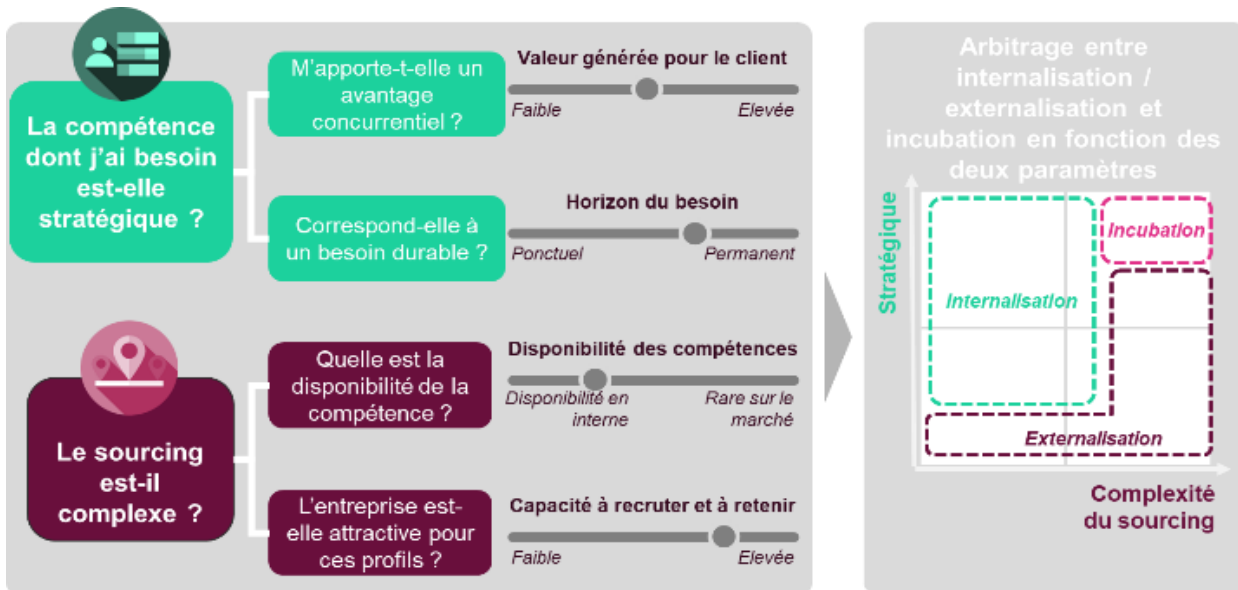
Le groupe Unibail-Rodamco-Westfield (URW), qui détient près d'une centaine de centres commerciaux en Europe et aux Etats-Unis, a compris depuis longtemps qu'être pionnier dans la proposition de nouveaux services pour renouveler l'expérience client est la clé pour rester attractif. En juin dernier, URW présentait le fruit d'un partenariat avec Pop Square, une startup hong-kongaise spécialisée dans les pop-ups digitalisées : un « truck » connecté permettant aux visiteurs de découvrir des produits grâce aux écrans interactifs installés sur la pop-up puis de commander et payer sans contact. Cette boutique éphémère

est dotée de capteurs sensoriels permettant de collecter des données comportementales des visiteurs. Des données précieuses pour les marques partenaires d'URW désireuses de comprendre le parcours et comportement des clients avec leurs produits. Ce projet s'inscrit dans une longue liste d'initiatives lancées par le groupe URW qui multiplie les collaborations avec des start-ups pour offrir des services innovants aux visiteurs et entretenir l'attractivité de ses centres commerciaux.

Mais si les partenariats se mettent si bien au service de l'omnicanalté, l'objectif est-il de voler de ses propres ailes et d'internaliser ? Un arbitrage doit être opéré, prenant en compte les compétences recherchées et la facilité à les internaliser.

Internaliser ou collaborer : comment arbitrer ?

Tout dépend du niveau stratégique de la compétence recherchée et du niveau de complexité pour l'obtenir. Cet arbitrage peut se réaliser grâce à l'arbre décisionnel suivant :



Plus la compétence recherchée est stratégique car différenciante, et facile à sourcer par soi-même, plus le choix de l'internalisation est évident. C'est le cas par exemple de la création d'un site web de vente en ligne : pour un tel projet, les ressources et l'expertise à mobiliser sont connues, facilement disponibles sur le marché et tout retailer aspire aujourd'hui à se positionner sur ce canal, pour rester compétitif.

Cas de Chanel et Orlebar Brown : l'acquisition d'une marque fortement développée sur l'e-commerce pour accroître sa notoriété digitale.

C'est le pari qu'a fait Chanel en faisant l'acquisition d'Orlebar Brown, une marque britannique de la famille des Digital Native Vertical Brand et spécialisée dans la vente de shorts de bain haut de gamme pour hommes qui réalise 40% de ses ventes en ligne. Cette acquisition complète l'offre de maillot de bain déjà présente dans le groupe à travers la marque Eres, spécialisée dans la vente de maillots de bain et de lingerie pour femme. Mais cela permet également à Chanel de bénéficier de l'expertise digitale de la jeune pousse pour créer des synergies avec la marque Eres et accompagner la transition digitale de cette dernière. Par ailleurs, cette stratégie d'acquisition permet à Chanel de conserver son indépendance face aux conglomérats de marques de luxe qui se développent.

Cas de Monoprix et des collections mode / décorations co-brandées avec des DNVB.

Si en matière de distribution et d'e-commerce, Monoprix développe ses compétences internes et considère les partenariats comme une opportunité d'accélération de son business, l'enseigne capitalise sur le long terme sur les partenariats avec de jeunes marques DNVB pour développer des collections capsules de mode et de décoration. Parmi elles : Ysé, Château Rouge, Lorafolk, Maison Sarah Lavoine... Le but de ces capsules ? Pour Nathalie Cottin, directrice artistique coordination image & style textile et maison-loisirs chez Monoprix, il s'agit de « *surprendre la clientèle qui vient en boutique deux fois par semaine* ». Cette stratégie de partenariats permet à Monoprix de conserver son positionnement premium et de proposer une offre produits renouvelée et tendance, tout en jouissant de la forte e-réputation de ces marques digitalisées pour attirer une clientèle jeune et toujours plus connectée. Enfin, ces partenariats servent de « tests » pour déterminer si le référencement de la marque ou du concept développé est viable.

L'option opportuniste de l'incubation : pour capter des compétences très innovantes (donc difficile d'accès) et très stratégiques à la fois, nombreux sont les grands groupes qui investissent dans des incubateurs pour se repenser et innover, en capitalisant sur l'agilité et le regard visionnaire des startups. L'incubateur, souvent détaché de la maison-mère mais toujours en relation avec elle, est un excellent moyen pour développer et tester des idées, en minimisant l'investissement interne en amont, mais tout en créant des porosités et laissant la possibilité d'internaliser l'innovation lorsque le potentiel est avéré.

Cas de Leroy Merlin et de son incubateur interne Start, pour accélérer sa transformation digitale.

Après avoir sélectionné des startups adressant des sujets stratégiques pour Leroy Merlin, l'équipe Start éprouve leurs solutions selon des méthodes de lean startup, avec de fortes contraintes budgétaires et temporelles. Depuis 2015, l'équipe a travaillé avec une vingtaine d'entre elles sur des problématiques comme le dernier kilomètre de la livraison (avec Colisweb et You2You) ou encore la prévision de ventes météo-sensibles (avec Metigate). En parallèle, la cellule Start a mis en place un programme d'intrapreneuriat, permettant aux collaborateurs

de développer des projets innovants, du MVP (minimum viable product) à leur industrialisation. C'est ainsi qu'est né le concept de l'Appart by Leroy Merlin, à Strasbourg, conçu comme un lieu de vie avec un salon et une cuisine ouverte où des conseillers de vente, renommés "les colocs", animent des événements dédiés aux millennials, et conseillent sur la réalisation de projets de travaux de bout à bout. Comme le déclarait Stéphane Calmès à propos des ateliers de fabrication collaboratifs de Leroy Merlin cocréés avec Technoshop, un des projets portés par Start : *"Le but est d'être proche des gens qui innovent, des makers, qui peuvent nous donner des idées pour nos futurs produits, de s'inspirer des modes de travail collaboratif et de proposer à nos clients des services de personnalisation"*.

Quel que soit l'arbitrage opéré (internalisation, partenariats ou incubation) et le modèle organisationnel défini, celui-ci doit permettre de générer en continu de la valeur pour les clients finaux. Pour ce faire, l'organisation doit être agile et évolutive pour être en capacité d'intégrer de nouvelles technologies et compétences, afin de répondre dans les plus brefs délais aux attentes des clients qui sont croissantes et de plus en plus exigeantes.

Au sein de la practice Marketing, Ventes & Expérience Client, Sia Partners a développé des offres pour aider les retailers à mettre en place une organisation centrée client au service de l'omnicanalité, à développer des partenariats stratégiques et à générer de valeur pour les clients finaux :

L'organisation centrée client : définissez selon vos besoins spécifiques l'organisation cible à mettre en place pour accompagner votre stratégie omnicanale et construisez le plan d'accompagnement interne pour garantir l'adhésion de vos collaborateurs.

Les partenariats stratégiques : déterminez la stratégie de partenariats vous permettant d'atteindre vos objectifs business et élaborer un plan d'action pour leur intégration dans votre écosystème.

Génération d'insights et prise de décision en temps réel : optimisez chacune de vos décisions marketing en anticipant les besoins et attentes de vos clients grâce à une meilleure utilisation de vos données clients.

Personnalisation en temps réel : personnalisez les campagnes marketing et l'expérience en temps réel en ciblant les moments de vie clefs des clients pour les conquérir et les fidéliser.

VOS CONTACTS

SAYAH CHENNOUFI
Associate Partner
+ 33 6 68 42 67 50
sayah.chennoufi@sia-partners.com

INES VOYARD SOURDILLE
Consultante Senior
+ 33 6 62 75 84 43
ines.voyard-sourdille@sia-partners.com

CYNTHIA SOUEIDI
Consultante Confirmée

LYES BOUKEROUI
Consultant Confirmé

À PROPOS DE SIA PARTNERS



Abu Dhabi | Amsterdam | Brussels | Casablanca | Charlotte | Denver | Doha | Dubai | Frankfurt |
Hamburg | Hong Kong | Houston | London | Luxembourg | Lyon | Milan | Montreal | Riyadh | Rome |
Seattle | Singapore | Tokyo | Toronto |



Pour plus d'informations: www.sia-partners.com

Suivez nous sur [LinkedIn](#) et [Twitter @SiaPartners](#)