



FICHE N°3

# MODE ET DIGITAL

L'OMNISCANAL COMME CIBLE :  
OFFRIR UNE EXPÉRIENCE  
SANS COUTURE À SES CLIENTS



# RÉPONDRE AUX NOUVEAUX USAGES...

# ... DES E-CONSOMMATEURS

**En 2017,**  
**les ventes internet sur mobile**  
**ont augmenté de 50 %**

Elles représentent plus de 20 % du chiffre d'affaires des sites e-commerce, et même plus de 30 % pour les sites les plus importants<sup>(1)</sup>.

**Ces chiffres sont révélateurs des nouvelles pratiques d'achat des consommateurs :** l'entrée en relation avec une marque ne se fait plus exclusivement à l'intérieur d'un magasin, mais depuis chez soi, au travail ou dans la rue ; par l'intermédiaire d'un ordinateur, d'un smartphone, d'une tablette, ou parfois des trois en même temps.

**Le digital multiplie les points de contact potentiels entre une entreprise et ses clients.** Cette diversité des canaux et la complémentarité entre eux constituent un levier de développement pour les acteurs de la mode : un baromètre Fevad / CSA montre par exemple qu'en 2017, 33 % des e-acheteurs ont réalisé des achats complémentaires en magasin lors du retrait de leur commande<sup>(1)</sup>.

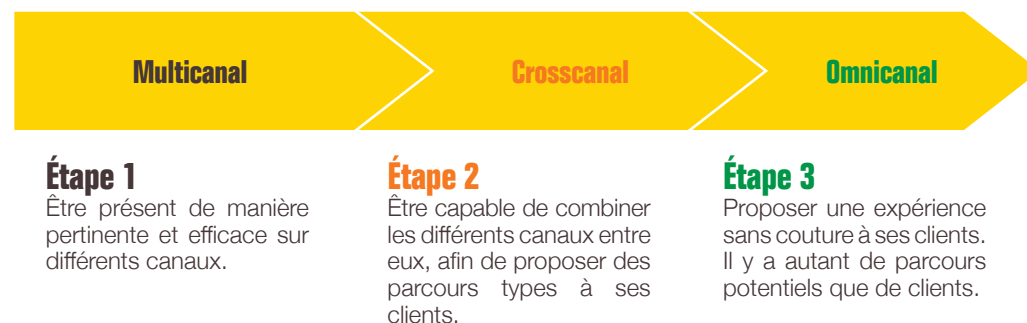
Pour exploiter au mieux cette opportunité, il convient néanmoins d'assurer une cohérence dans l'expérience d'achat et de communication proposée à travers ces différents canaux : les clients n'y trouveront pas nécessairement les mêmes produits ou promotions, mais au global, ils doivent **avoir accès à une expérience de marque homogène et fluide, quel que soit le point de contact avec l'entreprise.**

L'omnicanal est une forme d'aboutissement de cette expérience « sans couture » : son objectif est de permettre au client d'utiliser tous les canaux disponibles (magasin physique, site marchand, téléphone, réseaux sociaux...) de manière isolée ou conjointe, et ainsi d'optimiser et de fluidifier son parcours d'achat.

Dans la mesure où l'on ne sait pas quel chemin le client va emprunter pour entrer en relation avec sa marque, s'inscrire dans une démarche omnicanale nécessite de garantir une expérience optimale quel que soit le canal utilisé. C'est une approche ambitieuse, qui implique de poursuivre une profonde transformation de son entreprise en interne afin de (re)placer le client au cœur des réflexions stratégiques.

Le coût, à la fois financier et humain, de cette démarche est élevé. Mais le retour sur investissement doit s'évaluer au global, c'est-à-dire en termes de fidélisation des clients, d'amélioration de l'image de marque... et pas seulement en termes d'augmentation des ventes.

**Toutes les entreprises ont intérêt à tendre vers une stratégie omnicanale, en respectant un certain nombre d'étapes, afin de bénéficier des effets d'expérience indispensables.**

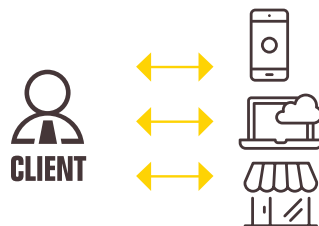


<sup>(1)</sup> Les chiffres clés 2018, Fédération E-commerce et Vente à distance

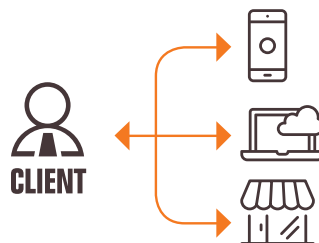
## DU MULTICANAL...

## ... À L'OMNICANAL

Multicanal



Crosscanal



Omnicanal



**Le multicanal** part du postulat qu'un segment de clientèle spécifique va utiliser un canal en particulier pour entrer en relation avec la marque. Cette stratégie vise donc à développer de nouveaux points de contact, en mobilisant plusieurs canaux (boutique, site internet, mail, smartphone...), afin d'accroître les espaces d'échanges et de transactions avec ses clients. Ces canaux sont séparés les uns des autres.

Le problème de cette approche est qu'elle amène à raisonner en silo, dans la mesure où chaque canal est considéré de manière indépendante et peut être géré par une équipe spécifique en interne. En ayant recours à différents canaux, l'entreprise accepte ainsi que ses clients puissent avoir des expériences hétérogènes en fonction du canal utilisé.

**L'approche crosscanal** repose sur l'idée que les consommateurs utilisent plusieurs canaux dans leurs interactions avec les marques. Elle vise donc à construire des parcours-client types, en prenant le meilleur de chaque canal et en orientant le consommateur dans l'utilisation successive des différents canaux. Exemples :

- *Click-and-collect\** : réaliser un achat en ligne et venir récupérer son produit en magasin.
- *E-reservation\** : réserver un produit en ligne (sans l'acheter) et l'essayer en magasin.

Dans une logique de crosscanal, le consommateur peut donc passer d'un canal à l'autre sans contrainte, mais dans le cadre de parcours types préconçus par la marque en fonction des préférences de ses clients et des points forts / points faibles de chaque canal.

**Dans une approche omnicanale**, on ne préjuge pas du parcours que les clients vont suivre pour entrer en contact avec la marque, d'autant plus que plusieurs canaux peuvent être utilisés simultanément. Le client est au cœur de cette stratégie ; il est censé pouvoir emprunter les chemins qu'il souhaite, à charge pour l'entreprise de faire en sorte que l'expérience soit optimisée sur chacun des canaux, et que les canaux communiquent bien ensemble.

Exemple : pour qu'un vendeur en magasin puisse délivrer des conseils personnalisés à un client en fonction de l'historique d'achat de celui-ci sur le web. Ou pour qu'un client qui a réalisé un achat sur internet puisse être livré depuis un magasin physique (*ship-from-store\**).

Cette approche implique que la connaissance client soit parfaitement partagée en interne et que la logistique suive, pour éviter toute rupture (cf. page suivante).

\* *ship-from-store* : achat sur internet livré depuis un magasin physique.  
\* *click-and-collect* : achat sur internet et retrait de la commande en magasin.  
\* *e-reservation* : réservation en ligne et essai en magasin.

# LA LOGISTIQUE ET LES DATA AU CŒUR DE L'OMNISCANAL

Pour progresser vers l'omniscanal, il y a 2 prérequis incontournables qui concernent :

1

**la logistique :** poursuivre l'ambition de fournir au bon moment, le bon produit, à la bonne personne soulève d'importants défis de distribution<sup>(1)</sup>, afin de pouvoir alimenter tous les canaux de la même manière et garantir ainsi une expérience « sans couture ».

Dans ce cadre, avoir une gestion consolidée de ses stocks constitue un enjeu de premier ordre<sup>(2)</sup>. Il s'agit, par exemple, de s'assurer qu'un client puisse être informé de la disponibilité d'un produit en magasin si jamais il est épuisé sur le site internet (et inversement). Ou encore, de faire en sorte qu'un client puisse retourner indistinctement un produit en magasin ou sur le web, quel que soit le canal utilisé pour l'achat. Ce n'est pas au consommateur de subir l'organisation silotée d'une entreprise : s'ils existent, ces silos doivent être invisibles et intangibles à ses yeux. Au risque sinon qu'il se détourne définitivement de la marque en cause : une expérience d'achat insatisfaisante est fortement rebutante pour les consommateurs, au même titre que des défauts de conception récurrents dans un vêtement.

2

**les données :** Le succès d'une approche omniscannale implique de mettre en place une stratégie data très performante. Ceci afin de pouvoir proposer à ses clients une expérience personnalisée et homogène, quel que soit leur point d'entrée avec la marque, et de pouvoir adapter son offre de services et sa communication en temps réel.

Cela suppose de relever 3 défis :

- Savoir collecter de la donnée sur les différents canaux.
- Consolider toutes les données collectées pour les analyser et construire une vision globale de chaque client.
- Partager et diffuser cette connaissance client dans les différents canaux et contextes d'utilisation, pour une exploitation optimale.

<sup>(1)</sup> D'autant plus dans un contexte où de nouveaux standards de livraison tendent à s'imposer sous l'impulsion de grandes entreprises, à commencer par Amazon.

<sup>(2)</sup> Dans cette perspective, une entreprise peut s'appuyer sur un ETL (Extract Transform Load) : celui-ci permet d'agrèger un grand nombre de données en provenance de sources multiples. Il permet par exemple d'avoir une vue globale sur les stocks et ventes à un temps t, tous canaux confondus.

# FOCUS

## A.P.C.

Fondée en 1987 par Jean Touitou, A.P.C. (Atelier de Production et de Création) est une marque de mode française, qui se distingue par ses lignes minimalistes et intemporelles. Avec 70 points de vente en France (dont 10 magasins à Paris) et 300 collaborateurs dans le monde, elle réalise un chiffre d'affaires d'un peu plus de 60 millions d'euros.

Intemporelle, mais pas en dehors du temps, A.P.C. ne veut pas rater le virage du digital. L'ambition de la marque est de faire de son site e-commerce la première boutique de son réseau en termes de ventes. « **C'est un canal de distribution à part entière, à articuler en harmonie avec les boutiques et les points de vente multimarques** ».

Néanmoins, comme nous l'explique Joël Sraer, Directeur général adjoint de la holding A.P.C. : « Le digital, c'est avant tout l'expérience client. 80 % des réflexions doivent se concentrer sur l'expérience client : comment je livre en un jour, comment j'organise un retour... Le reste, ce n'est que de la tuyauterie ».

Dans un contexte de forte augmentation des dépenses d'habillement sur internet, A.P.C. a ainsi consacré 9 mois au développement d'une plateforme omniscannale, afin d'assurer à ses clients un parcours fluide et sans rupture, quel que soit leur point d'entrée avec la marque. En ayant toujours l'expérience client en ligne de mire car « si vous n'êtes pas bon en logistique et en service client, les clients ne reviennent pas ».



**JOËL SRAER**

Directeur général adjoint,  
A.P.C. Holding

## Quelles ont été vos motivations pour progresser vers l'omnicanal ?

“ Aujourd'hui, il est impossible d'avoir toujours la bonne offre, au bon moment, sur le bon canal. Mais ce que l'on peut faire, c'est gérer les stocks web et magasins de manière mutualisée, afin de faire en sorte que le web ne rate pas une vente. Attention, ce n'est valable que dans la mesure où la pièce est disponible en stock en boutique. Si nous sommes en rupture de stock, nous l'assumons. Nous sommes partisans de la rareté : cela fait partie de notre identité de marque. ”

## Comment cela fonctionne-t-il ?

“ Nous avons mis en place un agrégateur de stocks (*ETL : Extract Transform Load*). Toutes les 5 minutes, il « interroge » les stocks des magasins et met ces informations à disposition de notre site de e-commerce. Si la pièce n'est plus disponible dans le stock web mais l'est en boutique, nous informons le client que le temps d'acheminement sera légèrement plus long, et lui peut confirmer, ou non, sa commande.

Si le client confirme son achat, nous prenons l'empreinte de sa carte bleue (nous ne débitons qu'à la réception du produit par le client, cela nous évite d'avoir à gérer des avoirs) et un *plug-in* apparaît automatiquement sur le système de caisse du magasin concerné. Le produit est mis de côté par le vendeur. Tous les jours, des livreurs viennent chercher les pièces mises de côté dans les différentes boutiques et les acheminent au point de dépôt dédié à l'omnicanal, qui se trouve dans Paris (alors que l'entrepôt web se situe à 30 km de Paris).

Le chiffre d'affaires de la vente est enregistré par le web, mais à la fin du mois, si nous constatons que le magasin d'où provient la pièce aurait atteint son objectif s'il avait réalisé cette vente, nous lui confirmons l'atteinte de son objectif. Si la pièce est retournée, elle est intégrée au stock web.

Au cœur de notre stratégie omnicanale, il y a également notre ERP (*Enterprise Resource Planning*). C'est lui qui nous permet d'avoir une vision consolidée de notre activité : une fois que la commande a été réceptionnée par le client et sa carte débitée, le service web classe la facture concernée, le stock est mis à jour et la comptabilité peut enregistrer la vente. ”

## Quels défis vous reste-il à relever pour aller au bout de votre démarche omnicanale ?

“

Nous allons bientôt développer l'*e-reservation* et le *click-and-collect*. Il y a une difficulté que nous n'avons pas encore résolue, c'est l'expédition en dehors de l'Union européenne : non seulement pour les frais de port, mais également pour les compétences spécifiques que cela requiert, notamment en termes de gestion des formulaires douaniers.

Je souhaiterais également boucler la boucle de l'omnicanal : si une pièce n'est plus disponible en magasin, le vendeur pourrait la commander dans le stock web. Mais cela demande d'importants efforts logistiques : pour que l'expérience client soit réussie, il faudrait que la pièce soit livrée en 4h maximum dans la boutique. Aujourd'hui, nous sommes capables d'assurer ce service entre magasins.

”



## Les dirigeants parlent aux dirigeants

### Les bonnes pratiques d'A.P.C. en matière de digital

#### INTERNALISER LES COMPÉTENCES CLÉS

“

Si la solution digitale que nous souhaitons développer est une fonction clé pour l'entreprise, je préfère l'internaliser, c'est-à-dire recruter et former des collaborateurs pour conduire ce projet en interne. Cela devient alors un actif pour notre entreprise. Je préfère cela à mobiliser un collaborateur pendant 3-4 mois sur le suivi d'une startup, qui va peut être disparaître dans les deux ans. En revanche, les activités de développement web et de back office ne sont pas internalisées : les outils évoluent très vite dans ce domaine.

”

#### RECOURIR AUX STARTUPS POUR DES BESOINS SPÉCIFIQUES

“

Je suis très attentif à l'écosystème des startups : tous les trois mois, notre Directrice e-commerce réalise un rapport de veille sur les startups. Mais je n'aurais recours à elles que si j'ai des besoins en expertise très forts. Par exemple, si je souhaite développer le *SameDay* (livraison de la commande internet dans la journée), je pourrais aller voir une startup de livraison de repas à domicile parce qu'elle aura une grande expertise logistique.

”

#### ASSURER UNE FORTE COLLABORATION ENTRE LES DIRECTIONS DE L'E-COMMERCE ET DES SYSTÈMES D'INFORMATION

“

Elles ont un budget partagé sur le digital, elles doivent se coordonner sur le lancement et la conduite d'un projet : s'il y a une contradiction sur une fonctionnalité, elles doivent la résoudre en amont.

”

## VOTRE RÔLE...

### CE QUE L'ON ATTEND DE VOUS

 **Déterminer la cible en matière d'omnicanal et le timing pour l'atteindre.**

4 critères pour définir cette cible :

- 1 Quel est votre positionnement actuel en termes de multicanal ?
- 2 Quels moyens êtes-vous capable de (et prêt à) mobiliser ?
- 3 Quelle expérience souhaitez-vous faire vivre à vos clients ?
- 4 Au global, quel est l'objectif principal à atteindre : conquérir de nouveaux clients et augmenter vos ventes ? Fidéliser vos clients et créer une relation d'intimité avec eux ?

 **Définir les KPI (Key Performance Indicator) de cette stratégie, en collaboration avec le ou la responsable omnicanal.**

- L'objectif est de pouvoir évaluer précisément la création de valeur permise par cette stratégie omnicanal. Cette étape est d'autant plus essentielle que l'approche omnicanal nécessite d'engager des coûts importants.



 **Valoriser la démarche omnicanal en interne et favoriser la transversalité.**

- La poursuite de l'omnicanal requiert une transformation profonde de l'entreprise : plus grande collaboration entre les différents services, nouveaux indicateurs de performance, nouvelles pratiques managériales. Il est ainsi essentiel que l'ensemble des services soit impliqué et convaincu, ce qui nécessite de :
  - communiquer sur les enjeux de la démarche omnicanal et d'assurer l'alignement des différentes directions derrière cette cible.
  - promouvoir une culture d'entreprise favorable à la consolidation des données clients, et de mettre à la disposition de vos collaborateurs les outils nécessaires à cette mutualisation de la connaissance client.

## ... EN TANT QUE DIRIGEANT

### CE QUI NE RELÈVE PAS DE VOTRE PÉRIMÈTRE

vous n'avez pas besoin...

-  ... de devenir un spécialiste de la collecte et de l'analyse des données clients.
-  ... de devenir un expert en matière de logistique.
-  ... de maîtriser tous les canaux de vente et d'interaction avec vos clients.

**Pour cela :**

**Une personne (ou une équipe) devra être nommée en responsabilité sur ces sujets.** Ce sera à elle de piloter toutes les implications opérationnelles de cette démarche omnicanal, à partir de la cible que vous aurez (co)définie.

**La stratégie omnicanal implique d'entrer dans une logique de transformation de l'entreprise.** La personne en charge de ce projet aura à prendre d'importantes décisions en matière :

- d'investissement (dans des outils, des plans de formation...);
- d'organisation interne et d'évolution des pratiques managériales;
- de redéfinition des missions de certains postes clés (ex. transformer les vendeurs en conseillers).

Afin de pouvoir conduire ce projet, elle devra ainsi présenter **un certain nombre de qualités et d'atouts** : expérience, culture du changement, leadership et **un véritable appui de la part de la direction.**



# LES PREMIÈRES ACTIONS...

# ... À LANCER

PRÉREQUIS



**Bénéficier d'une maîtrise avancée des différents canaux et d'un système logistique suffisamment performant pour pouvoir tous les alimenter de la même manière.**



**Avoir mis en place une stratégie data, afin d'assurer la collecte, l'analyse et le partage des données clients en interne.**

## ÉTABLIR SA STRATÉGIE

- 1 Définir la cible omnicanale et l'expérience concrète que l'on souhaite faire vivre à ses clients :**  
en termes de degré d'intimité, de niveau de personnalisation...
- 2 Nommer un responsable de la démarche omnicanale, avec un mandat étendu :**  
capacité à refondre les schémas organisationnels, à définir les priorités d'investissement...
- 3 Réaliser un diagnostic du positionnement actuel de son entreprise sur les différents canaux :**
  - Analyse des parcours types de ses clients pour entrer en relation avec sa marque, et de leurs attentes en matière d'omnicanal ;
  - Analyse des stratégies omnicanales de ses concurrents ;
  - Benchmark des meilleures pratiques omnicanales sur d'autres marchés.
- 4 Identifier ses clients prioritaires et définir un projet pilote omnicanal à tester auprès d'eux :**
  - Limiter le champ d'expérimentation permet d'optimiser les moyens mobilisés et de réduire les risques potentiels ;
  - Concernant le périmètre du pilote, il peut s'agir de sélectionner quelques magasins, et de les faire bénéficier de services omnicanaux (bornes, tablettes pour les vendeurs, logistique premium...) ; et d'exploiter les données de ses clients prioritaires, afin de voir si l'on arrive à les suivre dans leur parcours et à capitaliser sur cette connaissance.



## DÉCLINER SA STRATÉGIE

- 5 Communiquer en interne sur l'enjeu de la démarche omnicanale et recruter (en interne et/ou en externe) les compétences nécessaires pour lancer le projet pilote.**
- 6 Faire le retour d'expérience du projet pilote.** Après quelques mois d'expérimentation, il s'agira d'évaluer si le pilote omnicanal a eu des effets concrets en matière d'augmentation des ventes, d'amélioration de la satisfaction client, etc. Et également de solliciter ses clients sur des axes d'amélioration possibles.
- 7 Déterminer les chantiers prioritaires à mettre en œuvre pour assurer le déploiement de la stratégie omnicanale.** Les résultats du projet pilote auront permis d'ajuster la cible omnicanale visée (au regard du coût, de la faisabilité...) et les actions prioritaires à lancer (ex. modernisation du système logistique, gestion des bases de données, etc.). Pour assurer le déploiement de ces chantiers prioritaires, il faudra décider :
  - dans quels outils investir (optimisation du CRM existant ; *Extract Transform Load* ; voire *Data Management Platform* pour les entreprises les plus avancées) ;
  - quelles actions de formation et d'accompagnement mettre en œuvre pour faciliter l'appropriation de ces équipements ;
  - quelles transformations organisationnelles mener (coopération entre services, process, modes d'évaluation des collaborateurs...) et comment accompagner le changement.



# L'exemple de...

## ... SERGE BLANCO

Créée en 1992 par Jean-Jacques Lauby, Serge Blanco est une marque de prêt-à-porter masculin, qui allie modernité et authenticité, et qui fait désormais du digital son centre de gravité. Afin de fluidifier le parcours du client et de réduire les irritants auxquels il peut être confronté, cette PME familiale a mis en place depuis décembre 2017 plusieurs actions en faveur de l'omnicanal.

Pour cela, la marque Serge Blanco s'est associée à Octipas, qui propose notamment une plateforme de commerce connectée aux systèmes d'information et synchronisée en temps réel avec tous les canaux de vente.

En parallèle, la marque a doté ses vendeurs de tablettes qui leur permettent d'avoir de la visibilité sur les stocks des différents canaux, mais aussi d'exploiter l'ensemble des données disponibles sur les clients et d'en collecter de nouvelles. Ils peuvent ainsi apporter des conseils personnalisés à leurs clients, et enrichir la relation commerciale. Afin de réduire le temps d'attente en caisse, ces tablettes sont également munies de TPE (Terminal de Paiement Électronique), qui permettent aux vendeurs de proposer des paiements en mobilité.

Ce dispositif, déployé dans les 26 magasins de la marque en décembre 2017, a engendré un chiffre d'affaire additionnel de 10 %, avec une hausse du panier moyen de 150 €. Un client à la recherche d'une expérience sans couture peut aussi bénéficier d'un certain nombre de solutions omnicanales proposées par l'enseigne telles que le *ship-from-store\**, le *click-and-collect\** ou encore l'*e-reservation\**.

\* *ship-from-store* : achat sur internet livré depuis un magasin physique.  
\* *click-and-collect* : achat sur internet et retrait de la commande en magasin.  
\* *e-reservation* : réservation en ligne et essai en magasin.

## ... NATURES ET DÉCOUVERTES

Nature et Découvertes est une chaîne de magasins spécialisée dans les produits liés au bien-être, à la science et aux voyages, fondée en 1990 par François Lemarchand. ETI familiale, elle a fait du digital l'un de ses principaux leviers de développement.

Les actions de la marque en faveur de l'omnicanal se sont traduites à deux niveaux.

**1 Les données clients.** Un travail de centralisation et d'harmonisation des informations disponibles et des règles de gestion entre les différents canaux a été nécessaire.

Nature et Découvertes a choisi de faire de ses vendeurs de véritables conseillers, spécialistes des produits vendus par l'enseigne. Munis de tablettes sur lesquelles sont installés des TPE, ces vendeurs peuvent accompagner un client, du conseil jusqu'à l'encaissement. Ce dispositif aide les vendeurs à avoir une vision globale des produits de la marque et des habitudes des clients fidélisés.

**2 La logistique.** Depuis 2013, l'enseigne propose à ses clients le *click-and-collect\**, qui leur permet de récupérer une commande faite depuis le site de e-commerce, une heure plus tard en magasin. Depuis 2016, dans certaines villes françaises, le client a aussi la possibilité d'être livré en moins de quatre heures à domicile. Ces services, qui impliquent une gestion centralisée des stocks et de réfléchir à des solutions de livraison innovantes, permettent de fluidifier le parcours client, dans une logique « sans couture ».

Suivez-nous sur :

**[www.bpifrance-lelab.fr](http://www.bpifrance-lelab.fr)**

et sur twitter :

**@BpifranceLeLab #EnModeDigital**



**Les auteurs tiennent à remercier les dirigeants qui ont accepté de partager leur expérience avec les équipes de Bpifrance Le Lab, et notamment Joël Sraer, Directeur général adjoint d'A.P.C. Holding.**

**Les auteurs remercient également Frank Benedic, Fondateur d'IDStrat, pour son accompagnement dans leurs travaux.**

## **Bpifrance**

27-31, avenue du Général Leclerc  
94710 Maisons-Alfort Cedex  
Tél. : 01 41 79 80 00

Crédit photos : ©A.P.C. - ©Armor-lux / Miguel Sandinha - ©Armor-lux Andia et archives Armor-lux - ©BonneGueule

