

LIVRE BLANC

De l'Omni-Commerce au Continuous Commerce : la révolution Digitale est en marche







Le mot du Président

La transformation numérique touche la société dans son ensemble. Le **Digital** est devenu la norme. Portés par le Web, l'Internet mobile, les tablettes, smartphones et autres objets connectés, de nouveaux usages font leur apparition bouleversant le quotidien de tout un chacun : consommateurs, citoyens, étudiants, commerçants, transporteurs, médecins et gouvernants. Le **Digital** change les règles du jeu.

Dans ce contexte, Gfi Informatique, acteur majeur européen de référence en matière de services et solutions numériques à forts enjeux métiers, entend occuper une place de premier plan sur le marché du Digital français. Gfi Informatique dispose aujourd'hui d'une offre Digitale de bout en bout pour accompagner les entreprises dans la réussite de leur transformation Digitale.

Avec près de 400 collaborateurs dédiés Digital (experts métiers, consultants fonctionnels, directeurs artistiques, directeurs de projet, architectes, webdesigners, développeurs), Gfi Informatique couvre l'intégralité des métiers du Digital et capitalise sur six années d'expérience réussies dans l'intégration de solutions Digitales et l'externalisation de services d'infrastructures Cloud dans les domaines du e-Commerce, communication corporate, intranet 2.0, mobiles, réseaux collaboratifs et sociaux, e-Services et e-Formation. Notre valeur ajoutée : réunir l'ensemble des savoir-faire de l'agence Digitale (avec Awak'IT), de l'intégration de solutions et l'externalisation des services d'infrastructure Cloud.

Notre activité Digitale est plus que jamais au cœur du catalogue de services de Gfi Informatique. Elle est en totale symbiose et synergie avec le positionnement fort de notre Groupe sur le Cloud, le Big Data, l'Outsourcing et le développement d'offres solutions. En choisissant Gfi Informatique, nos clients accèdent à une combinaison unique de services de proximité, d'organisation sectorielle et de solutions de qualité industrielle. Cet ensemble de compétences très large leur garantit d'avoir à leur côtés, un partenaire capable de les accompagner dans la réussite de leur transformation numérique, quel que soit leur secteur d'activité.

Ce livre blanc, réalisé avec le concours du Cabinet Pierre Audoin Consultants, cristallise notre vision du Digital. Il s'adresse à toutes les entreprises qui souhaitent faire du Digital un vecteur d'innovation et d'efficacité opérationnelle.

Vincent Rouaix,
Président-directeur général, Gfi Informatique



Sommaire

<i>Avant-propos</i>	07
1. L'impact de la transformation numérique sur le Commerce Digital	11
1.1 Les composantes de la transformation numérique	13
1.2 Les nouveaux outils à mettre en œuvre	14
1.3 Un marché extrêmement dynamique	18
1.4 L'accélération de l'omni-commerce	20
2. Le Digital Commerce dans la distribution et grande consommation en France	25
2.1 L'e-Commerce est devenu une priorité stratégique	25
2.1.1 Un axe de développement stratégique	25
2.1.2 Des enjeux de concurrence très forts	27
2.2 L'omni-canal en ligne de mire	32
2.2.1 L'e-Commerce aujourd'hui	32
2.2.2 Le multicanal en ordre dispersé	33
2.2.3 Le concept de l'omni-commerce prend corps	36
2.3 Les entreprises sont prêtes à investir	40
2.3.1 Les technologies avancent	40
2.3.2 Une approche globale de la transformation numérique	42
3. L'offre de Gfi pour une transformation orientée Commerce Digital	49
3.1 Une expertise prouvée dans la transformation numérique	49
3.2 La capacité d'accompagner les clients de bout en bout	50
3.3 Un florilège de projets réussis	53
<i>Annexe : périmètre de l'étude</i>	<i>54</i>

digital
omni-commerce

digital
omni-commerce

continuous commerce

continuous commerce

digital
omni-commerce

Avant-propos

La transformation numérique touche la société dans son ensemble : le *Digital* est devenu la norme. Portés par le Web, l'Internet mobile, les tablettes, smartphones et autres objets connectés, de nouveaux usages ont fait leur apparition depuis plusieurs années, bouleversant notre quotidien à tous : consommateurs, citoyens, étudiants, commerçants, transporteurs, médecins, gouvernants. Les entreprises prennent conscience de ce changement et ont commencé à prendre le virage, parfois à marche forcée. Celles qui ne l'ont pas fait risquent de disparaître... Les autres doivent encore accentuer leurs efforts pour continuer à survivre et se développer.

Le secteur de la vente des biens de consommation, par les entreprises de la distribution ou par les industriels eux-mêmes, est bien entendu particulièrement impacté par ces nouveaux usages. Mais il n'est pas le seul. La révolution du commerce *Digital* touche tous les secteurs : Banque, Finance, Télécommunications, Médias, Services, Energie & utilities, Secteur Public, comme la Distribution, les CPG, l'Industrie.... tant en B2C qu'en B2B ou encore B2B2C.

Partir de l'expérience utilisateur

Les consommateurs ont de nouveaux outils à leur disposition, et ils s'en servent. Ils attendent en conséquence un nouveau type de service : ultra-personnalisé, cohérent d'un canal d'interaction à l'autre, capable de leur offrir une expérience d'achat satisfaisante du début à la fin : il s'agit d'un nouveau virage pris par le commerce *Digital* en passant de la vente multicanal à la vente omni-canal. Vient à présent le temps du « *continuous commerce* » : en passant d'une vision produit/prix/référencement à une vision client 360° et une expérience utilisateur personnalisée, sans couture quel que soit le canal de consommation.

Il ne s'agit pas de repenser les processus de vente en mettant le client au centre, mais bien d'élaborer une offre en partant de l'expérience

des clients. Ces derniers, quel que soit leur mode de consommation, ne subissent plus les offres commerciales : ils ont repris le pouvoir au travers des réseaux sociaux, avis de consommateurs, parrainages, achats groupés... C'est le phénomène de « Customer Empowerment ».

Les entreprises doivent donc opérer un changement dans leur manière d'adresser les consommateurs : mettre à disposition un catalogue en ligne au meilleur prix ne suffit plus, même avec de bons outils de merchandising. Compte tenu de la compétition, il s'agit de revenir aux basiques du commerce d'il y a 50 ans où l'épicier du coin connaissait tout de la vie de ses clients, avait instauré une relation privilégiée et de confiance, avant l'arrivée du commerce de masse, et était en mesure de proposer des offres parfaitement adaptées

Passer au « continuous commerce »

Le « *continuous commerce* » doit permettre aux entreprises de restaurer cette capacité. Pour y parvenir, il est nécessaire de relever plusieurs challenges tant organisationnels, technologiques que culturels.

Les premières entreprises impactées étant celles de l'industrie et de la distribution, il nous a paru judicieux d'examiner leur niveau de transformation de l'e-Commerce vers le « continuous commerce ». L'enquête menée par PAC auprès de 100 entreprises de ce secteur ayant déjà une activité e-Commerce en France montre que ces dernières ont conscience de cette transformation, et de ces nouveaux aspects stratégiques du commerce *Digital*. Toutefois, elles admettent dans le même temps avoir encore de considérables efforts – tant technologiques qu'organisationnels - à fournir pour devenir de véritables acteurs de l'omni-commerce et du « continuous commerce ».

Dans cette configuration de commerce *Digital*, tous les processus sont conçus en fonction de la satisfaction du client, qui peut passer d'un canal d'interaction et de vente à l'autre, tout en conservant le même niveau de service. Cela implique pour les entreprises des projets de transformation, touchant l'organisation, les ressources humaines, la vente, le marketing, la logistique... jusqu'au modèle économique.

Oser l'innovation

Surtout, les entreprises doivent positionner *l'innovation digitale* au cœur de leur stratégie. Même si les retombées directes sont incertaines, l'innovation disruptive est un formidable moteur de notoriété et le laboratoire des grands changements de demain. La plupart des grandes directions générales l'ont compris : il faut créer un rempart face aux « nouveaux barbares ». Ces pure players, nouveaux entrants, qui viennent chahuter l'ordre établi et sont capables de prendre des positions dominantes en quelques années seulement. On parle évidemment des Amazon, Airbnb, Booking, et autre Alibaba... Les directions de l'Innovation et du Digital, en général directement rattachées au comité exécutif et travaillant en relation directe avec les directions commerciales et marketing, se trouvent donc contraintes d'imaginer la véritable révolution à opérer dans leurs entreprises. À elles d'imaginer les usages permis par les nouvelles technologies et les objets connectés en tous genres. Comme la réalité augmentée pour les vitrines et cabines d'essayage virtuelles dans le vestimentaire. Les chariots de courses connectés et intelligents dans le retail pour faire de la recommandation « in-store » (sur le lieu de vente). Sans oublier les fameux outils de « geofencing » (envoi d'alertes sur les mobiles en fonction de la localisation) et de « checkout express » (paiement rapide) grâce aux technologies sans fil. Ou encore le paiement mobile et la signature électronique dans les banques...

Tous ces challenges sont identifiés, et si les agences Digitales sont privilégiées pour définir les stratégies numériques, les entreprises attendent de leurs prestataires qu'ils sachent les accompagner d'un bout à l'autre de leur transformation numérique, dans une chaîne Think-Design-Build-Run, avec un souci d'amélioration continue. Car le monde du *Digital* évolue très vite !



1.

L'impact de la transformation numérique sur le Commerce Digital

Qu'on l'appelle Digital Transformation, transformation numérique, ou encore mutation numérique, il y a bien un phénomène à l'œuvre en ce moment. Des marques emblématiques tremblent sur leurs bases face à l'arrivée de concurrents petits, mais agiles. Certaines doivent revoir profondément leur modèle, comme *Les 3 Suisses* qui tire un trait sur son catalogue papier, tandis que d'autres mettent la clé sous la porte, à l'instar de *Virgin Megastore* en France. Ce sont des marques émergentes, ainsi que de nouveaux modèles économiques, qui prennent l'ascendant, en proposant de nouvelles façons de consommer et s'approprier les services : Netflix dans la vidéo, Uber ou BlaBlaCar dans le transport.

Le dénominateur commun à l'ensemble de ces changements est tout simplement la capacité à accompagner, s'adapter et, même mieux, anticiper les nouveaux usages des consommateurs. Les technologies numériques - internet, smartphones, tablettes, WiFi et connexion 3G/4G... - ont déjà changé la façon dont nous travaillons et vivons au quotidien. La tendance va s'accélérer avec toujours plus d'objets connectés, d'innovations... et l'arrivée à l'âge adulte des « bébés internet » qui n'auront connu que le Digital.

Les propriétaires de réseaux de distribution physiques, par exemple, sont aux premières loges pour assister à cette transformation. Dans le retail, ils ont même donné un nom à ces nouveaux consommateurs qui viennent flâner dans leurs magasins, essayer des vêtements, manipuler des objets, pour finalement les acheter en ligne depuis chez eux - et pas forcément dans leur enseigne - : des « showroomers ».

Heureusement, les technologies numériques sont aussi là pour aider à mettre en place des expériences d'achat innovantes, qui s'appuient sur ces nouveaux usages. Et inverser le phénomène du « showrooming » pour privilégier celui connu sous le sigle ROPO - Research Online, Purchase Offline (recherche en ligne, achat en magasin). Si les nouveaux venus bousculent le marché en répondant exactement aux besoins et aux nouveaux usages des consommateurs, il n'y a aucune raison que les marques plus anciennes ne puissent en faire autant. Chacun doit se battre avec ses propres armes et qualités intrinsèques avant que le compétiteur « pure player » ne passe à l'action : qu'arrivera-t-il à nos chères enseignes de distribution le jour où Amazon commencera à ouvrir des points

de vente physiques en France, une étape déjà engagée aux États-Unis...

Face au problème de « Showrooming », par exemple, certains magasins basculent sur le « Digital Instore » en proposant des étiquettes QRcode pour toucher une commission sur la vente en ligne des produits que les consommateurs scannent sur place. Equipés de tablettes, les vendeurs peuvent en outre proposer de passer la commande pour tout article qui ne serait pas disponible dans la boutique. Grâce à des étiquettes équipées de puces RFID, les articles permettent de délivrer un contenu enrichi au consommateur à la recherche d'information pertinente, incitant à l'acte d'achat et augmentant ainsi le fameux taux de transformation.

De vénérables enseignes se modernisent à tout crin. Adidas a commencé à mettre en place des grands écrans interactifs dans ses magasins, qui exposent l'intégralité du catalogue, et communiquent avec les tablettes des vendeurs. Monoprix a annoncé son intention d'accepter le « bitcoin », cette monnaie parfaitement virtuelle. Le groupe Casino, qui a très tôt pris le contrôle de Cdiscount, introduit en Bourse l'ensemble de ses activités en ligne (l'entité Cnova, qui pèse 3,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires) et s'associe à la filiale logistique de Bolloré pour s'implanter en Afrique...

La banque et l'assurance, ainsi que l'industrie au travers du B2B, ne restent évidemment pas sur le bord de la route : même si le secteur

banque/finance se considère encore en retard sur les grands programmes de transformation numérique, les sujets ne manquent pas par rapport à d'autres secteurs : signature électronique en agence, conseiller virtuel disponible 24h/24, recrutement de la clientèle via les réseaux sociaux. La banque n'est pas un « Love Topic », ses processus d'innovation doivent contribuer à en faire un. Dans l'industrie on va plutôt partir à la recherche des processus permettant de gagner en compétitivité par l'automatisation et la traçabilité. Un premier axe d'innovation consiste à reprendre les bonnes recettes du B2C pour les appliquer au B2B ou B2B2C : place aux fonctions de « Search & Merchandising », par exemple, qui vont recommander un certain nombre de produits en fonction des termes de recherche employés dans les requêtes.

Prise sous le bon angle, la transformation numérique permet de renforcer la proximité avec le consommateur et d'assurer une croissance continue.

1.1 Les composantes de la transformation numérique

La transformation numérique va bien au-delà du fait de mettre en œuvre des technologies censées améliorer la relation entre un commerçant et un consommateur. Prise dans son ensemble, cette transformation affecte profondément l'ensemble des métiers dans tous les secteurs d'activité. Dans les hôpitaux, les médecins peuvent avoir accès en un coup d'œil à l'intégralité des données d'un patient. Dans les transports ou les centres de maintenance, ce sont des techniciens qui peuvent optimiser leur travail grâce à des mécanismes de réalité augmentée sur une tablette...

Dans chacun de ces secteurs d'activité, la transformation commence par une phase de réflexion sur le métier et la façon dont on peut l'améliorer en fonction des nouveaux usages. C'est particulièrement flagrant dans le domaine de la vente des biens de consommation, qui demande de revoir

complètement la façon dont on interagit avec les clients.

Les consommateurs sont devenus hyper-connectés. Selon des chiffres de la Mobile Marketing Association France parus en février dernier, ce sont 27 millions de français, soit près de 50 % de la population de 15 ans et plus, qui sont « mobinautes » (accèdent à Internet via leur smartphone), tandis que les tablettes équipent 7,9 millions de foyers, soit 29 % des foyers français. En quelques secondes, ces consommateurs peuvent comparer, lire des avis, et passer sans vergogne d'un site marchand ou d'une application mobile à l'autre - pour un tarif plus agressif, un service plus complet, une interface plus avenante ou tout simplement à cause d'une page Web qui met trop longtemps à s'afficher...

S'assurer de la fidélité d'un client dans ces conditions devient complexe - mais pas impossible ! La stratégie de l'entreprise, comme son modèle opérationnel, doivent être repensés pour être complètement orientés vers la satisfaction et la connaissance client, notamment au travers du maintien d'un lien direct permanent avec lui. Afin d'assurer une cohérence dans l'ensemble des entités de l'entreprise, il faut également repenser la structure organisationnelle, les processus métiers, la chaîne de valeur et, in fine, les technologies de l'entreprise.

Condition sine qua non de réussite de cette transformation, il faut intégrer à ce changement celui des aspects humains, en parvenant notamment à insuffler une culture

Selon PAC, la « transformation numérique » est l'adaptation de la proposition de valeur d'une entreprise et de son modèle opérationnel aux changements fondamentaux induits par les technologies numériques.

de l'innovation et de la collaboration parmi les collaborateurs de l'entreprise, afin de soutenir le projet de transformation en profondeur. Il ne s'agirait pas d'offrir une vitrine moderne, sans donner aux collaborateurs la réactivité et l'agilité nécessaires pour répondre aux sollicitations des clients. Pour être complète, la transformation doit donc avoir lieu tant en interne qu'en externe.

1.2 Les nouveaux outils à mettre en œuvre

L'outillage technologique s'est rapidement étoffé pour répondre à ces préoccupations. Dans les domaines de la distribution et

de la vente, au sens large, des biens de consommation, ces technologies sont au service de l'optimisation des interactions avec les clients. Elles tirent parti d'innovations sous-jacentes, telles que la Mobilité, le Big Data (analyse de grandes quantités de données, de nature variée, avec une vélocité pouvant aller jusqu'au temps réel) ou le Cloud, pour moderniser la relation au client, et faire entrer de plain pied les commerçants dans l'ère numérique.

Nous regroupons ces nouvelles technologies numériques de la relation client en 6 grandes catégories :

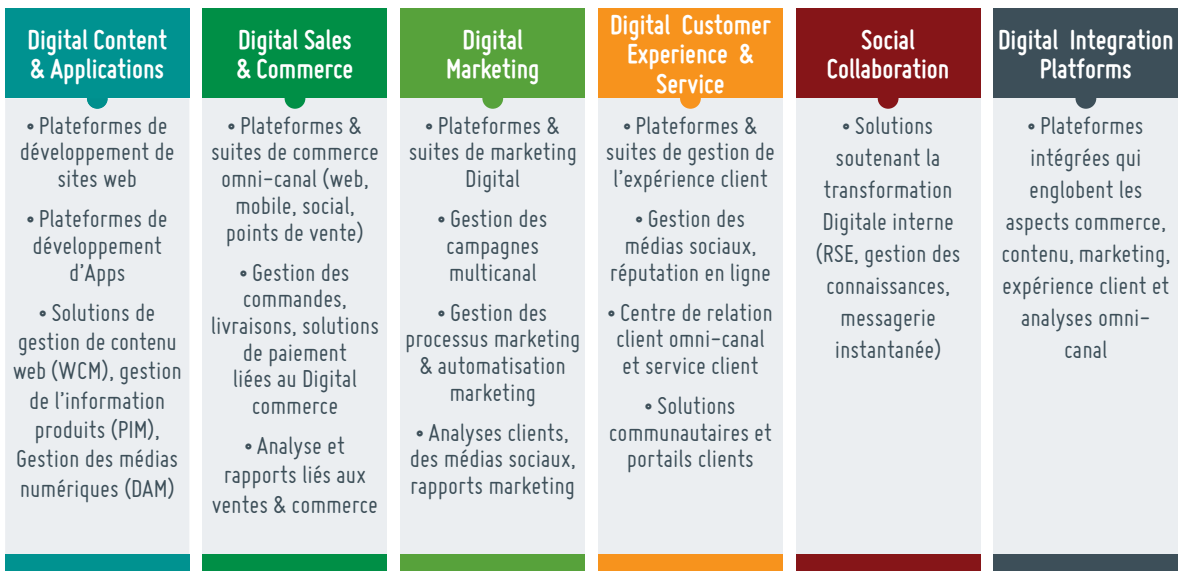


Fig. 1. Les 6 segments de solutions soutenant la transformation numérique dans le domaine de la distribution.

Ces grands domaines fonctionnels reposent sur 5 grands piliers technologiques, indispensables pour assurer le succès des programmes de transformation numérique :

- Le **Cloud** apporte l'agilité et la flexibilité nécessaires à la mise en œuvre des programmes de transformation. Les logiciels en ligne (SaaS, « Software as a Service »), offrent un déploiement extrêmement rapide, quelque soit le périmètre fonctionnel ou géographique envisagé, ainsi qu'une montée en charge linéaire, transparente pour l'entreprise. Le PaaS (« platform as a service ») offre des outils de développement et des composants prêts à l'emploi de type middleware pour créer des applications personnalisées, simples à déployer ensuite, par exemple dans les « App Stores » des plateformes mobiles. Le Cloud donne ainsi la souplesse nécessaire aux directions métier pour expérimenter à moindre frais et rapidement.
- La **Mobilité & l'Innovation** est un phénomène à traiter à part entière, et non comme une extension des applications déjà proposées aux clients. Objet personnel par excellence, le smartphone offre une relation privilégiée entre une marque et son client, et doit donc faire l'objet de toutes les attentions. Les entreprises se doivent d'y proposer des services innovants qui vont cimenter cette relation.
- Les **Réseaux Sociaux** sont tout à la fois un outil de détection des tendances et de surveillance de l'image de la marque (e-Reputation), un outil de communication avec les clients, que ce soit en direction de la marque (de type SAV) ou des consommateurs (marketing d'influence) ainsi qu'un outil de commerce (f-Boutiques, Tweetshop).
- Les applications analytiques et le **Big Data** s'avèrent indispensables pour analyser le comportement des clients, déterminer les meilleurs produits ou emplacements, mieux cibler les campagnes de marketing, personnaliser les offres (segmentation, ciblage), ou encore prévoir les tendances. Dans un monde numérique, les flux de données s'accroissent de façon exponentielle, s'empilant à grande vitesse : tickets de caisse, rapports de visites sur le site Web, taux d'utilisation des services ou d'ouverture d'emails, retours clients... Il faut de nouvelles approches pour traiter tout cela de façon efficace. De même, les applications mobiles comme les réseaux sociaux fournissent un grand nombre d'informations personnelles que des outils appropriés peuvent exploiter pour personnaliser la relation avec le client.
- La **Sécurité et la Gestion de la fraude** sont des éléments indispensables pour rassurer le client et conserver sa confiance d'une part et sécuriser les ventes d'autre part. Tous les maillons sont à examiner, dans une approche de type holistique : audit des fournisseurs de solutions Cloud, sécurité périmétrique, accès restreint à certaines données en interne, mise en œuvre de systèmes de paiement spécialisés, etc.

Le rôle du Big Data dans l'expérience utilisateur

Par Alvin Ramgobeen, Practice Manager Big Data chez Gfi Informatique



Qu'apporte le Big Data dans le domaine de l'expérience utilisateur ?

C'est un sujet qui ne cesse de progresser ! Cela a débuté par le ranking des sites Web. Je ne citerai que ComScore, créé en 1999, un des leaders mondiaux du Digital Marketing qui a commencé par offrir un service de comptage de pages Web en mode SaaS. C'était la préhistoire de l'expérience utilisateur. De nos jours les technologies du Big Data permettent de collecter toutes les actions unitaires (temps passé sur chaque élément topologique des pages et cela indépendamment du Device). Par ailleurs, elles permettent de profiler l'utilisateur en action pour lui offrir, sur une fenêtre de quelques minutes, des produits/services et des options encore plus proches de ce que lui permet d'imaginer sa recherche.

En résumé, le Big Data a permis de passer du mode monolithique Web passif à la possibilité d'interagir avec le client, avec des recommandations liées aux effets de géolocalisation. On glisse vers le client-centrique.

Quels sont, dans ce cas précis, les enjeux technologiques du Big Data ?

De la même manière, les enjeux ont évolué et se distinguent en deux catégories. La première se caractérise par une capacité à collecter et relier des informations unitaires entre elles, ainsi qu'une capacité à comprendre, puis prédire un comportement. Par exemple, l'intégration et le rapprochement de données variées issues de canaux web, réseaux sociaux, localisation, contextes d'usage, données internes aux ventes... permet de bâtir un nouveau référentiel client dénommé 360 ou 720. La segmentation, la détection de patterns de consommation, la détection d'accélération forte sur signaux faibles permettent de comprendre avec une approche statistique/holistique les comportements et dans certains cas de les anticiper à travers l'usage du Machine Learning.

La deuxième catégorie vise à adresser l'humain à travers l'expertise du décodage des comportements et des préférences, tout intégrant l'impact des objets connectés.

Les enjeux portent alors sur l'intégration de techniques avancées, comme l'analyse du langage. La prise en compte du décodage du sentiment humain, via le texte et la voix, depuis les procédés de lemmatisation jusqu'aux algorithmes en linguistique plus aboutis, permet de formuler une réponse adaptée et contextualisée à l'émotion du client. Par exemple, dans un contexte de tension, cela permet la redirection d'un appel vers un conseiller ou faire la proposition d'un produit de substitution. Enfin, les objets connectés qui s'immiscent dans nos vies, nous conduisent à étendre le champ des possibles en termes de nouvelles façons d'interagir dans des contextes digitalement augmentés, comme c'est le cas avec la chaîne d'appels pour les Box TV (NDLR : Gfi Informatique maintient les plateformes Hadoop traitants plus 20 millions de Box Tv dans le monde, produit développé par Alcatel Lucent).

Quelle démarche adopter face à toutes ces opportunités ?

Cela demeure avant tout une question de stratégie et de consommateur final, plus que de problématiques d'appariement hybride de technologies. Nos expériences nous conduisent à identifier trois étapes clés pour éviter les enlisements. Favoriser la détection de cas d'usage à succès : les cas d'usage mettant au centre le consommateur final échouent beaucoup moins. Leurs émergences sont

favorisées via des approches de Design Thinking et de réalisations de prototypages. Leur validation/invalidation quantitatif en SaaS ou pas, s'effectue selon le facteur d'éloignement du cœur métier du client par rapport à la Data. Valider le bénéfice complet de l'implémentation d'un nouveau cas d'usage en étant agile et opportuniste sur l'effort d'intégration dans le SI et dans les modifications produits/processus sollicités. Enfin, expérimenter et tuner les architectures hybrides de façon durable pour favoriser l'intégration de l'impact d'autres cas d'usage et/ou les réorientations stratégiques soudaines. Il est frappant de voir certains acteurs reprendre de la croissance en se réinventant par l'application d'une stratégie de transformation digitale. Les exemples ne manquent pas : Wall Mart, Les 3 Suisses, suivis de près par les secteurs Automotive, Telecom et Utilities.

POUR ALLER PLUS LOIN
RETROUVEZ TOUS NOS AVIS D'EXPERTS
EN SCANNANT CE QR CODE



1.3 Un marché extrêmement dynamique

Le marché de la transformation numérique englobe les services et les solutions qui aident les entreprises à dessiner et optimiser les interactions avec leurs clients au travers des canaux numériques. Il s'agit d'un marché extrêmement dynamique, pour lequel PAC prévoit une croissance annuelle moyenne supérieure à 10 % entre 2013 et 2017, qu'il s'agisse du logiciel ou du service.

Aucune entreprise ne peut se permettre le luxe d'ignorer ce phénomène de transformation. Même dans des marchés précédemment régulés, la concurrence et l'innovation trouvent un moyen de bousculer les acteurs en place, avec des propositions de valeur qui conviennent mieux aux consommateurs.

À la fois champion - et ce n'est pas un hasard - du Cloud et de la distribution, Amazon fait ainsi figure d'épouvantail dans tous les secteurs. Le voici par exemple qui se lance, dans certains

pays, dans les fruits, légumes et produits frais, avec Amazon Fresh. Non content de réutiliser son savoir-faire logistique, le géant de l'e-Commerce l'assortit d'une innovation, Amazon Dash : une télécommande sans fil (à la fois mémo vocal et scanneur de codes-barres) qui remplace intelligemment la liste de courses... en se connectant à un ordinateur ou une tablette pour passer la commande. Décidé à bousculer tous les domaines de la distribution, Amazon a déjà lancé son propre smartphone, et pourrait demain s'appuyer dessus pour s'attaquer à des domaines qu'il a jusqu'alors épargnés.

Toute entreprise se doit de penser à l'avenir. Dans ce monde qui change vite, cela veut dire se réinventer en permanence, imaginer et tester de nouveaux « business models », concevoir l'organisation et l'architecture technologique qui pourront les supporter, prévoir plusieurs coups à l'avance... Il n'est pas étonnant dans ces conditions de constater que le conseil figure parmi les segments les plus dynamiques

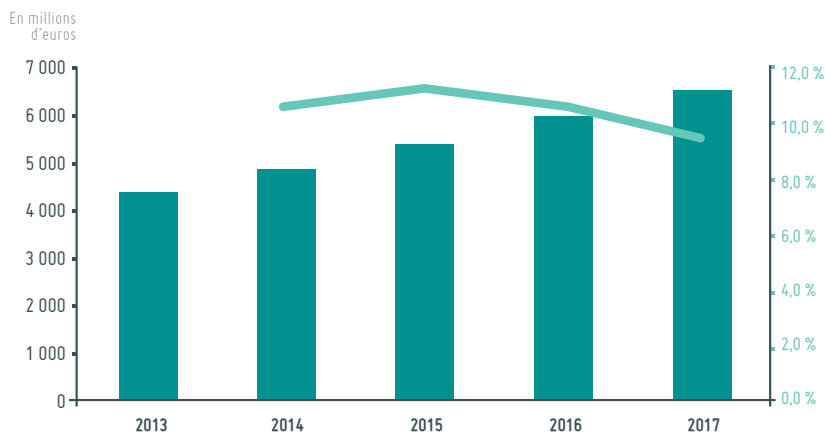


Fig. 2. Croissance et volume du marché français de la transformation numérique orientée clients (logiciels et services), 2013-2017.

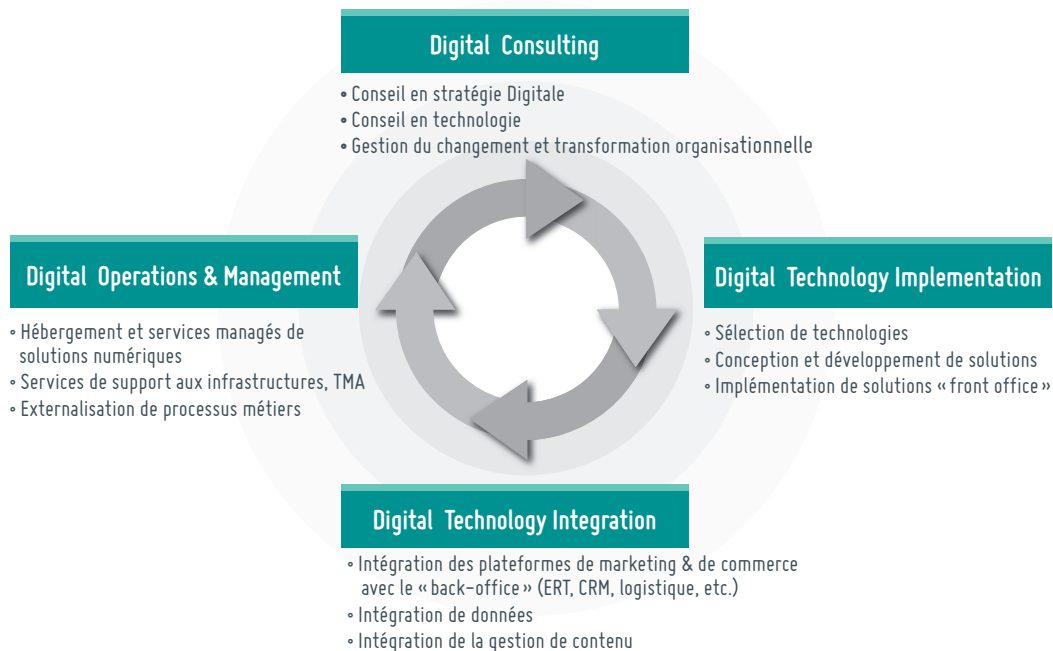


Fig. 3. Les quatre familles de prestations dans la chaîne de valeur du Digital.

du marché de la « Digital transformation ». Preuve de la vitalité de ce marché, et des besoins très variés en termes de compétences, plusieurs types d'intervenants s'affrontent, et intensifient leur concurrence : consultants en stratégie et management, prestataires IT et les nouveaux venus spécialisés que sont les agences Digitales (« Digital agencies »).

Spécialistes de la communication, du marketing et des médias sociaux, les « Digital agencies » se positionnent comme le chaînon manquant entre les sociétés de conseil en management, à vocation généraliste, et les sociétés de services informatiques (SSII), spécialistes du système d'information. Fortes de ce

positionnement, elles tendent à concurrencer également les acteurs traditionnels dans le domaine de l'implémentation des technologies, en cultivant des compétences liées à la conception d'interfaces, à la mobilité, au paramétrage de solutions Cloud, à l'analyse de données... Toutefois, ces distinctions disparaîtront au fil du temps, les SSII étoffant leurs compétences dans ces domaines, le cas échéant au gré d'acquisitions. Ce faisant, elles passent véritablement du statut de SSII à celui d'ESN (Entreprise de services du numérique).

Plus les entreprises gagneront en maturité au sujet de la transformation numérique, plus ce besoin d'intégration, voire de fusion,

entre numérique et informatique gagnera en importance. Une approche volontariste du Digital impose de passer en revue l'ensemble de ses processus. Pour être mis en place, certains de ces processus devront pouvoir s'appuyer sur des changements conséquents du « back-office ». PAC anticipe pour cette raison une très forte croissance de ce marché de l'optimisation des systèmes d'information et de leur intégration avec les solutions numériques orientées clients.

La quatrième famille de prestations concerne l'exploitation - et ce n'est pas la moindre, dans la mesure où la problématique des entreprises doit rester la satisfaction du client, et non l'infrastructure technique sous-jacente. L'exploitation doit donc veiller à la bonne marche des systèmes sous l'angle du service perçu par l'utilisateur.

La capacité d'un prestataire à assurer les 4 grands types de services décrits ci-dessus assure un positionnement de bout en bout sur la chaîne de valeur, et par voie de conséquence une cohérence de l'approche depuis la vision initiale jusqu'à sa mise en œuvre et son exploitation - qui elle-même peut donner lieu à des aménagements, dans une logique d'amélioration continue. Les premières mises en œuvres peuvent en effet donner lieu à des itérations rapides, en fonction des premiers retours des clients. Chacun de ces changements doit être géré d'un point de vue technique, mais aussi d'un point de vue social, au sein de l'entreprise.

C'est l'autre grand rôle des cabinets de conseil,

qui va déterminer de la réussite ou de l'échec d'un projet de transformation numérique : la capacité à accompagner le changement au sein de l'organisation, à faire adhérer l'ensemble des collaborateurs au nouveau projet d'entreprise, au travers d'actions de communication et de formation. Au-delà des technologies, le Digital est une question d'état d'esprit, et les entreprises qui s'y engagent doivent veiller à ce que cette culture du numérique soit diffusée et acceptée.

1.4 L'accélération de l'omni-commerce

La France fait partie du trio de tête des pays européens les plus consommateurs en ligne. Selon la Fevad (Fédération e-Commerce et vente à distance), les français ont dépensé plus de 51 milliards d'euros sur Internet en 2013 - soit une hausse de 13,5 %, malgré un contexte économique pesant. Le chiffre d'affaires a cependant crû moins vite que le nombre de transactions, ce qui indique une baisse du panier moyen, déjà observée en 2012. La vitalité du commerce en ligne tient en effet en grande partie à la possibilité de trouver l'article recherché au meilleur prix. Toutefois, ce n'est pas le seul avantage de l'e-Commerce. La possibilité de trouver un article sans avoir à courir dans toutes les boutiques ou affronter la foule explique également le succès phénoménal de la vente en ligne au moment des fêtes de Noël, qui représentent plus de 10 milliards d'euros, soit 20 % du chiffre d'affaires total !

Selon les chiffres de la Fevad, le commerce en ligne en France a comptabilisé en 2013 plus de 600 millions de transactions, soit une hausse de 17,5 %.

Cette croissance s'explique aussi par la possibilité d'acheter depuis son smartphone ou sa tablette dans des conditions de confort optimales. La Fevad observe que, dans son panel d'entreprises réalisant des ventes sur sites ou applications mobiles, ce canal a représenté 11 % du chiffre d'affaires, contre 5,5 % en 2012.

Pour être pérenne, cette croissance doit être accompagnée par les commerçants, dont le public attend qu'ils fournissent une

expérience continue, sans couture, d'un canal à l'autre. La majorité des entreprises a bien intégré aujourd'hui le multicanal, c'est-à-dire la capacité à interagir avec les clients sur plusieurs canaux : point de vente, téléphone, site Web, etc. Dans ce premier stade de l'e-Commerce, les canaux sont utilisés en parallèle, de façon indépendante.

Le cross-canal va plus loin que le multicanal en permettant à une entreprise de servir ses clients via ses différents canaux, mais en croisant les informations échangées sur ces canaux, afin d'identifier le client et de lui proposer une expérience d'achat plus satisfaisante. Il s'agira, par exemple, du SMS et/ou du code-barres 2D reçu sur mobile pour aller chercher un bien en magasin, ou pour embarquer dans un avion.

Le commerce omni-canal - ou omni-commerce - représente une amélioration du cross-canal puisqu'il s'agit de croiser

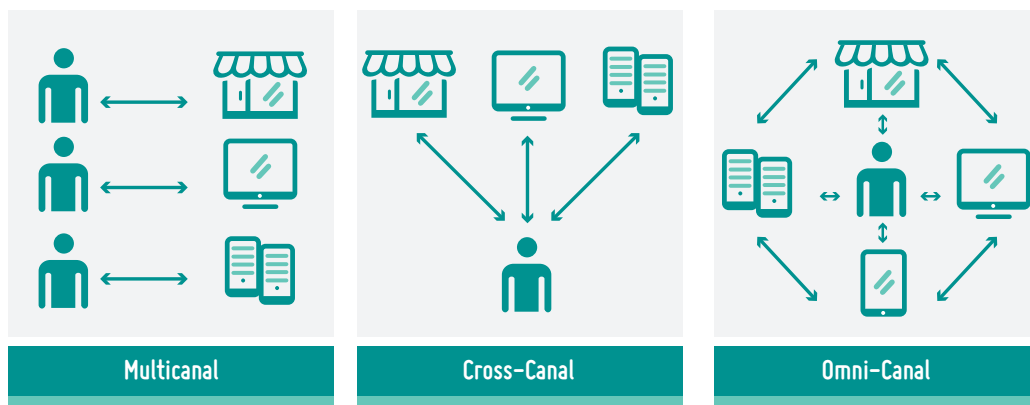


Fig. 4. Les interactions clients en mode multicanal, cross-canal ou omni-canal...

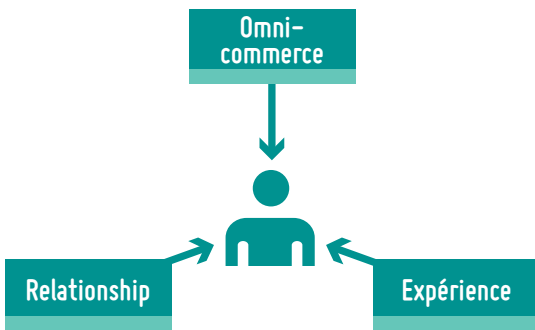


Fig. 5 ...et le passage de l'omni-canal au Continuous Commerce.

l'ensemble des informations échangées sur tous les canaux d'interactions, afin de reconnaître à tout moment le client et ainsi de conserver le contexte des interactions avec lui. Toute interaction ou transaction commencée sur un canal peut être reprise, et le cas échéant achevée, sur un autre. L'expérience est non seulement beaucoup plus fluide pour le client, mais elle offre aussi beaucoup plus d'opportunités au commerçant en termes de « cross-selling » et « up-selling »: la conservation du contexte permet de personnaliser les offres, et un meilleur ciblage augmente à la fois le panier moyen et la fidélité.

Le Continuous Commerce enfin représente l'aboutissement de l'omni-commerce en ajoutant deux dimensions supplémentaires fondamentales pour le commerce en général : le relationnel et l'expérientiel (Omni-commerce + Relationship + Expérience = Continuous Commerce). Dans cette ultime évolution du commerce Digital l'expérience

ne s'arrête pas sur un acte d'achat unique ou une transaction mais va être suivie sur le long terme, permettant d'instaurer une véritable relation entre le commerçant et son client, que ce soit au travers des réseaux sociaux ou tout autre moyen physique ou Digital permettant d'entretenir la relation.

On peut parier que la performance des commerçants digitaux devra se mesurer à l'avenir selon trois axes fondamentaux qu'il faudra savoir faire évoluer :

- Performance sur l'omni-canal
- Performance sur le relationnel
- Performance sur l'expérientiel

Selon Gfi Informatique, l'expérience utilisateur, c'est l'interaction que vous pouvez avoir avec un produit ou une entreprise à travers ses différents supports qui peuvent être digitaux ou autres. C'est cette relation, cette expérience, qu'on appelle expérience utilisateur.

D'un point de vue e-Commerce, Jeff Bezos, le PDG d'Amazon, définit cette relation en disant qu'elle commence lorsque vous rencontrez un ami qui va vous parler d'un site ou d'un produit, que vous allez consulter ce produit sur un site ou en magasin et que vous allez l'acheter.

C'est cette relation-là qui définit l'expérience utilisateur entre les interactions d'un produit, d'une marque ou d'une enseigne.

RETROUVEZ TOUS LES CONSEILS
DE NOS **EXPERTS** POUR
RÉUSSIR VOS PROJETS



“*Paroles d’experts*”

Cloud • Business Intelligence • Digital • Mobilité
Outsourcing • PLM • Testing

Sélection d’avis d’experts issus d’e-News, le blog de Gfi Informatique





2.

Le Digital Commerce dans la distribution et grande consommation en France

PAC a réalisé une enquête auprès de 100 entreprises des secteurs de la distribution et de la grande consommation ayant une activité e-Commerce en France. L'échantillon interrogé comprend à la fois des distributeurs et industriels traditionnels et des spécialistes du web. L'objectif est de comprendre quels sont les enjeux actuels et futurs liés au Commerce Digital pour les entreprises utilisatrices en termes de stratégie et de concurrence. Il s'agit aussi d'évaluer la maturité des entreprises qui proposent à leurs clients une offre multicanal, cross-canal ou omni-canal. L'étude identifie également les solutions dans lesquelles les e-Commerçants investiront d'ici trois ans mais aussi ce que ces derniers attendent de leurs prestataires pour mettre en œuvre leur transformation numérique.

Afin d'établir des comparaisons, l'étude distingue deux grandes catégories de répondants : les « pure players » de l'e-Commerce, dont toute l'activité ou presque est en ligne, et les autres (parfois désignés comme « non pure players » pour plus de commodité).

La composition exacte de l'échantillon est présentée en annexe, p54.

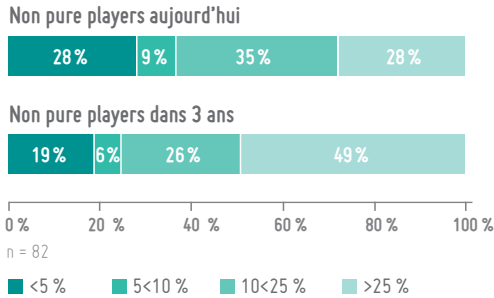
2.1 L'e-Commerce est devenu une priorité stratégique

Développer les ventes en ligne est devenu obligatoire pour les distributeurs et industriels de la grande consommation, qu'ils s'adressent à des clients BtoB ou BtoC. L'e-Commerce représente désormais à la fois un relais de croissance qui s'ajoute aux réseaux de vente traditionnels et un axe de différenciation face aux concurrents qui investissent tous plus ou moins dans l'innovation technologique.

2.1.1 Un axe de développement stratégique

La part du chiffre d'affaires en ligne des distributeurs traditionnels et industriels est encore assez faible aujourd'hui. Près d'un quart d'entre eux réalise plus de 25 % de leur chiffre d'affaires via l'e-Commerce. Ils ont cependant bien compris les enjeux du e-Commerce pour leur activité. Dans trois ans, cette proportion devrait en effet passer à la moitié des entreprises. Elles seront alors, selon leurs propres estimations, 49 % à réaliser plus du quart de leur chiffre d'affaires en ligne.

Quelle est aujourd'hui la contribution de votre activité e-Commerce au chiffre d'affaires global de l'entreprise ?



© PAC 2014

Fig. 6. Contribution de l'activité e-Commerce au chiffre d'affaires global des entreprises traditionnelles, aujourd'hui et dans 3 ans.

Cette volonté de développement vers l'e-Commerce ne se limite pas aux entreprises les plus avancées aujourd'hui. L'accélération est nette parmi les entreprises réalisant moins de 5 % de leur chiffre d'affaires en ligne, dont la proportion devrait passer - si tout se passe comme nos répondants le souhaitent - de 28 % à 19 %.

Sur l'ensemble du panel, 39 % des entreprises considèrent devoir encore améliorer leur stratégie e-Commerce et 22 % des distributeurs traditionnels et industriels considèrent même avoir de gros progrès à faire. La grande majorité de nos répondants ont conscience que la diversification de l'activité historique vers l'e-Commerce porte un fort enjeu stratégique et structurant pour eux. L'activité e-Commerce permet de

cibler davantage de clients pour développer globalement les ventes de l'entreprise. Elle est ainsi considérée comme un complément obligatoire et stratégique aux canaux de vente traditionnels.

Comment considérez-vous votre activité e-Commerce en ligne ?

C'est stratégique pour le futur de l'entreprise



C'est une diversification importante pour toucher nos clients



C'est une obligation imposée par le marché



C'est un revenu complémentaire



© PAC 2014

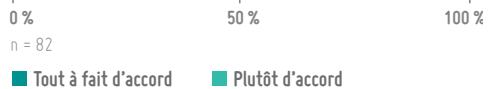


Fig. 7. Caractère stratégique des activités e-Commerce en ligne.

Illustrant encore ce caractère stratégique, l'étude révèle que l'e-Commerce est porté au plus haut niveau des entreprises. Le Directeur Général, qui est décisionnaire dans une large majorité des cas, peut s'appuyer sur le Directeur des Ventes (chez les entreprises spécialistes du Web) ou le Directeur de l'e-Commerce (chez les acteurs traditionnels), pour transformer sa vision en revenus concrets pour l'entreprise.

Sachant que 67 % des entreprises interrogées dépendent d'un groupe, français ou étranger, se pose alors la question de la marge de manœuvre de la Direction Générale française sur la stratégie e-Commerce. Or, bien que les maisons mères jouent un rôle important en termes d'orientations stratégiques, pour 65 % des entreprises interrogées, les dirigeants locaux restent autonomes dans leurs choix liés à l'activité e-Commerce. Ce degré d'autonomie paraît essentiel au regard des spécificités de chaque marché : si les philosophies globales et les technologies peuvent être appliquées globalement partout, la prise en compte des particularismes locaux, notamment culturels, est un des gages de réussite.

De quelle autonomie disposez-vous pour la stratégie e-Commerce ?

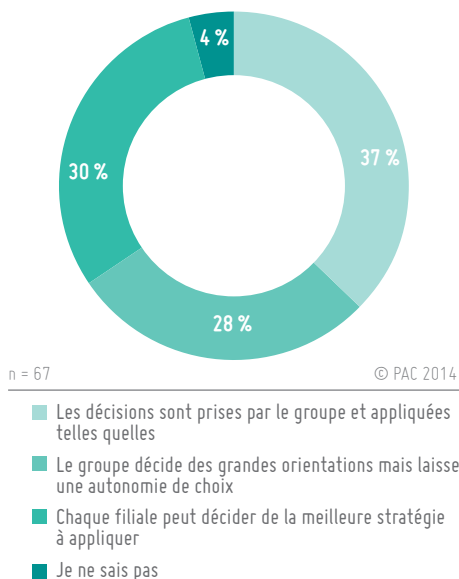


Fig. 8. Degré d'autonomie des directions françaises pour la stratégie e-Commerce.

2.1.2 Des enjeux de concurrence très forts

Étrangement, ce ne sont pas les pure players du web que les acteurs traditionnels identifient comme leurs concurrents majeurs sur leurs activités d'e-Commerce, mais leurs pairs.

Historiquement, les distributeurs traditionnels français se livraient à une concurrence basée sur leur offre et notamment sur la largeur de leur gamme. L'arrivée des spécialistes du Web avait bouleversé l'écosystème car ils parvenaient à proposer une offre large, mais à prix cassés. Rien d'étonnant : leur modèle économique sur Internet s'appuie sur des investissements moindres en personnels, sans points de vente physiques. Les distributeurs traditionnels ont réagi en développant à leur tour une activité d'e-Commerce, pour concurrencer par les prix les spécialistes du Web.

Or, les spécialistes du Web souhaitent majoritairement rester sur leur modèle d'origine. C'est pourquoi les acteurs traditionnels constituent aujourd'hui les concurrents les plus menaçants de l'écosystème. Ainsi, nous observons une tendance à l'intégration de l'activité e-Commerce dans le cœur d'activité des distributeurs traditionnels.

Cette intégration vaut aussi pour les industriels de la grande consommation qui souhaitent s'affranchir en partie des distributeurs (traditionnels et spécialistes du Web) pour créer un lien direct avec le consommateur et développer leurs propres ventes en ligne.

Qui considérez-vous comme vos concurrents majeurs sur vos activités d'e-Commerce ?

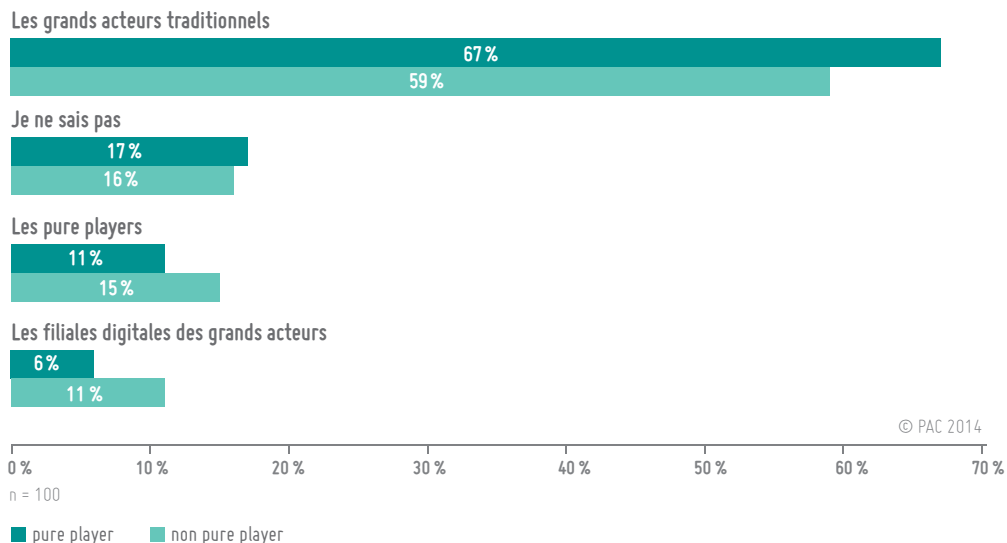


Fig. 9. Les grands acteurs traditionnels restent les concurrents majeurs sur la vente en ligne.

Partant du constat que les acteurs traditionnels et les spécialistes du Web ont une vision claire de leurs concurrents, toutes les entreprises (traditionnels et spécialistes du Web) doivent se différencier pour survivre.

Pourtant, l'étude révèle que la majorité des spécialistes du Web interrogés ne projettent pas d'ouvrir de points de vente physiques.

Ouvrir une boutique physique peut constituer un axe de différenciation fort pour les spécialistes du Web, notamment par une multiplication des points d'interaction avec les clients, par un renforcement du positionnement de la marque et par une amélioration du ciblage de la clientèle.

Les enjeux de la digitalisation

Par **Éric Blot**, Président d'Awak'IT, Groupe Gfi Informatique

Le Digital est-il aussi stratégique que cela ?

Oui, ce n'est pas un phénomène de mode comme on l'entend parfois. C'est une véritable révolution en profondeur qui n'épargne aucun secteur et aucune organisation. Non seulement je considère cela comme stratégique, mais je pense même que c'est vital. Nous pouvons considérer cette période comme une charnière entre deux époques bien distinctes qui donnera une fois de plus raison à Darwin : seuls ceux qui sauront s'adapter survivront. Et comme le numérique a tout accéléré mondialement, j'ajouterai que cette adaptation doit se faire dans le bon timing. Ceux qui loupent le train dans leur secteur ne le rattraperont sans doute jamais.

Quels sont les efforts à fournir pour opérer cette mutation ?

Plus les entreprises sont grandes et établies, plus c'est colossal. Le risque d'opérer sa propre mutation génétique est monumental, mais tous les dirigeants savent maintenant que ne rien faire serait fatal. Alors il faut réfléchir vite, tester en mode projet (test, fail and learn), ne pas tout miser sur une idée initiale, regarder ailleurs, réfléchir au changement de culture, accepter de casser l'existant qui gagne encore. Mais si ceux qui sont aux manettes de cette tentative de révolution interne profonde sont aussi ceux qui ont le plus à perdre personnellement, cela risque d'être contre-productif et de très mal finir.

Les leaders mondiaux du 20^e siècle étaient nombreux à fêter leur 100^e anniversaire ou plus au début des années 2000. Les leaders du 21^e siècle sont nombreux à n'avoir que 10 ou 15 ans aujourd'hui. À l'aube des années 90, Jack Welch, PDG de General Electric, expliquait qu'un bon manager devait savoir « changer une roue sans arrêter sa voiture ». Aujourd'hui il dirait certainement qu'il faut aussi changer le moteur, l'équipement complet, le mode d'alimentation énergétique, le design, l'expérience de conduite et le prix de cette voiture sans l'arrêter.

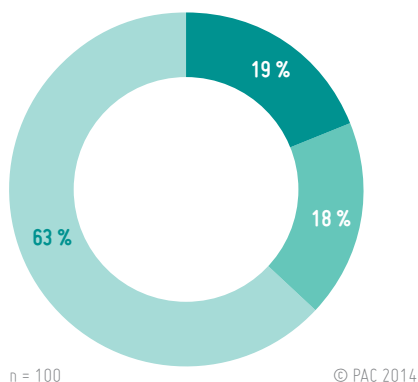
2.2 L'omni-canal en ligne de mire

Les clients souhaitent pouvoir passer indifféremment d'un canal à l'autre pour débiter et finaliser un achat. Pour répondre à ce nouveau besoin, les entreprises doivent donc investir dans l'intégration de leurs canaux de vente et d'interaction avec leurs clients.

2.2.1 L'e-Commerce aujourd'hui

Les entreprises utilisatrices mettent en place des approches diverses de leur stratégie numérique, ce qui se reflète dans le développement ou non de plusieurs canaux.

Votre activité de commerce en ligne est...?



- Votre activité principale (pure player)
- L'activité principale d'une entité e-commerce spécialement créée
- Une activité intégrée à votre activité de vente traditionnelle

Fig. 11. Statut filialisé ou intégré de l'activité de commerce en ligne au sein des entreprises.

L'étude révèle que pour 63 % des répondants, l'activité e-Commerce n'est pas une filiale dédiée, mais est intégrée à l'activité du distributeur au même titre que ses enseignes physiques.

Seulement 18 % des entreprises interrogées ont créé spécialement une entité dédiée à leur activité d'e-Commerce. Le principal risque en créant une entité dédiée à l'e-Commerce sous la même marque (juste associée à un .fr ou .com) est de voir apparaître un phénomène de compétition interne où les branches dédiées aux activités traditionnelles refuseront de concourir au développement de la branche e-Commerce. Une situation extrêmement préjudiciable à l'entreprise, dans la mesure où cela mécontente très rapidement les clients. Pour un consommateur, une marque est une marque, et il est impensable de ne pas pouvoir disposer en boutique des mêmes produits au même prix que sur le Web.

En revanche, créer une entité interne permet au directeur général de structurer la démarche de développement de l'activité e-Commerce, engager une diversification de l'entreprise sans déstabiliser le reste des activités et surtout de s'assurer de l'allocation de budgets dédiés. Il lui faudra en revanche s'assurer de la bonne intégration entre ce que propose cette entité dédiée et ce qu'offre son activité traditionnelle.

La question de la création ou non d'une entité dédiée à l'e-Commerce relève pour beaucoup de la culture de l'entreprise, de son niveau de maturité sur les enjeux de l'e-Commerce et de ses moyens.

2.2.2 Le multicanal en ordre dispersé

Les sociétés interrogées sont clairement multicanal puisqu'elles s'adressent à leurs clients et sont matures sur plusieurs canaux simultanément : sites Internet, versions mobiles de sites Internet, emails, téléphones, points de vente, catalogues.

Les acteurs traditionnels souhaitent aller plus loin puisque 37 % de ceux-ci n'ont pas encore mis en place d'apps (applications mobiles) et 63 % n'ont pas encore mis en place de serveurs vocaux interactifs. Ces canaux leur permettraient de maintenir une interaction avec les clients avant, pendant et après l'acte d'achat, pour leur proposer une expérience

différenciante.

De par leur nature même, les spécialistes du Web sont plus avancés dans le multicanal. Ils sont même relativement présents sur des canaux qui sont pourtant l'apanage des acteurs traditionnels : 28 % disent recourir aux boutiques physiques, et 56 % aux catalogues papier !

Bien que les entreprises multiplient les canaux de vente et d'interaction, l'étude révèle qu'il n'existe pas forcément d'intégration entre eux. Environ 44 % des entreprises sont cross canal, ce qui signifie qu'un client peut démarrer une transaction sur un canal et la finir sur un autre. Une préfiguration, donc, de la mise en œuvre de l'omni-canal.

Concernant vos activités d'e-Commerce, les canaux suivants sont-ils utilisés couramment, partiellement ou pas du tout utilisés ?

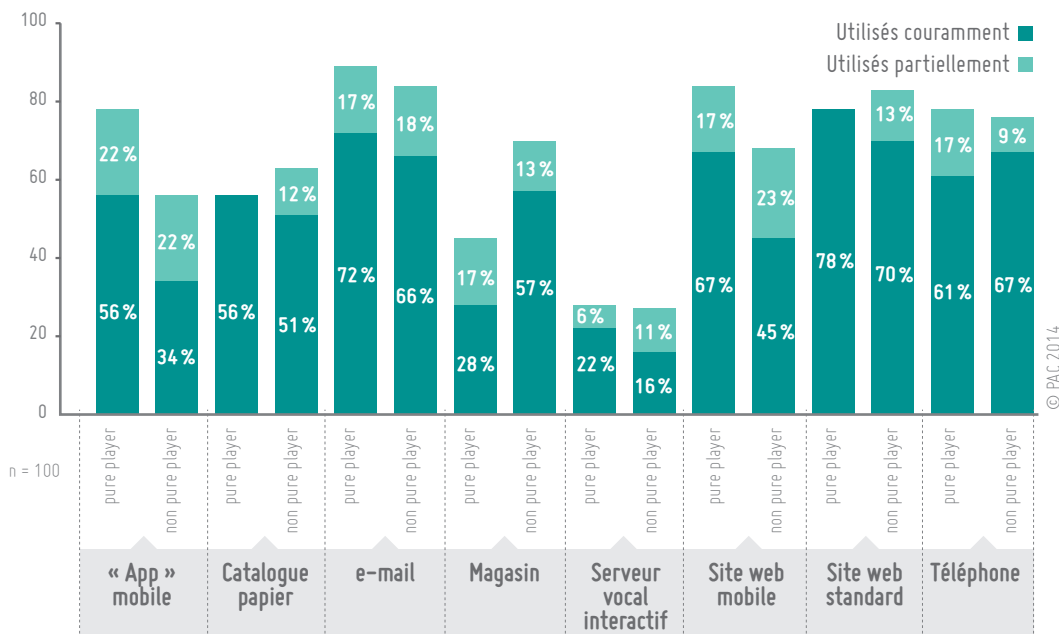


Fig. 12. Utilisation des différents canaux d'interaction avec les clients .

Réussir sa stratégie multicanal

Par Renaud Dorizon, Digital Team Leader, Centre d'Expertise e-Business, Gfi Informatique

Quels sont les objectifs à atteindre pour réussir une expérience omni-canal ?

J'en vois quatre :

1. Proposer une expérience simplifiée et fluide afin que les clients ne voient plus les canaux, mais interagissent uniquement avec une marque et non pas avec chaque canal différencié. L'expérience client doit devenir l'ADN de la marque. Il faut remettre le client au centre de l'écosystème et travailler sur une approche « user-centric » à tous les niveaux pour lui proposer une expérience sans coutures.

2. Mieux comprendre le comportement et les usages des clients pour leur proposer une expérience pertinente et personnalisée, associée à des services à forte valeur ajoutée. Il faut concevoir une stratégie orientée « services » et déstructurer le parcours client « standard », afin de le rendre cohérent avec les usages du client pour lui proposer une expérience sur mesure. Un fort niveau de qualification du client est donc indispensable grâce à la collecte des datas ainsi qu'à la modélisation du parcours client (« experience maps ») et des indicateurs métiers (KPI).

3. Apporter une expérience plus impliquante émotionnellement et différenciante face aux concurrents. L'expérience apportée au client doit rendre la marque « irrésistible ».

4. Remettre l'humain au cœur du parcours utilisateur. L'humain est un vecteur majeur de différenciation dans la relation client car lorsqu'on crée une connivence et une proximité client, la concurrence devient une donnée négligeable.

L'objectif final d'une marque est de créer une expérience entraînant une relation à long terme basée sur la confiance afin de faire naître un cercle de fidélisation et une proximité relationnelle. Il faut donc associer l'expérience client à un modèle de fidélisation et de satisfaction client efficace.

2.2.3 Le concept de l'omni-commerce prend corps

Selon l'étude, quelques entreprises ont une idée de ce que recouvrent les termes d' « omni-commerce » ou « omni-canal », mais ces derniers restent inconnus pour la majorité des répondants. Ceux qui connaissent ces termes en donnent toutefois une définition qui s'applique davantage à la notion de multicanal. Seuls quelques-uns évoquent la notion de cross-canal, c'est-à-dire la possibilité d'offrir aux clients une continuité dans leur acte d'achat qui peut commencer sur un canal et se terminer sur un autre canal.

De fait, la majorité des entreprises en France n'a pas encore la maturité suffisante pour évoquer spontanément la véritable notion de l'« omni-canal » qui, selon la définition de PAC, permet aux clients de vivre une expérience d'achat constante grâce à l'intégration de tous les canaux d'interaction. L'omni-canal est matérialisé par une offre cross-canal sur l'ensemble des canaux de vente et d'interaction avec les clients.

Des implémentations allant dans le sens de l'omni-commerce ont déjà eu lieu, bien que seulement 22 % des répondants considèrent

Dans votre plateforme de commerce électronique, un client qui commence une transaction sur un canal peut-il la conclure sur un autre ?

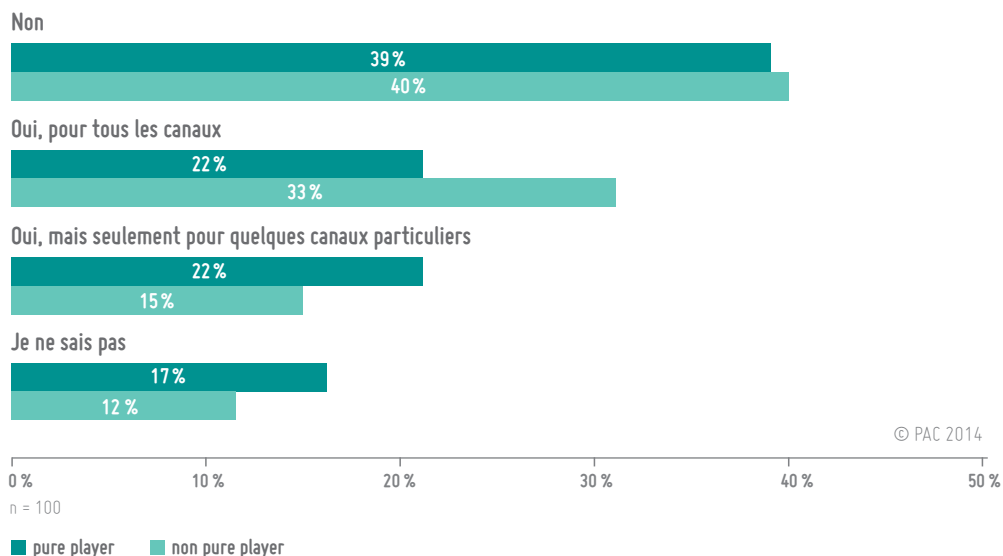


Fig. 13. Niveau d'intégration des canaux d'interactions clients.

Une expérience d'achat est constante lorsqu'un client interagit de manière cohérente avec l'entreprise avant, pendant ou après un acte d'achat.

qu'ils proposent une véritable expérience d'achat « omni-canal ». Pour atteindre la maturité en termes d'omni-canal, l'évaluation de l'homogénéité de l'expérience d'achat est cruciale. En effet, on ne peut vraiment parler d'omni-commerce que lorsque le client vit une expérience d'achat constante. Par exemple, un client pourra trouver des offres personnalisées à des prix identiques sur tous les canaux de vente de l'entreprise, qu'ils soient physiques, internet ou mobiles.

Les acteurs traditionnels évolueront plus rapidement que les spécialistes Web du cross-canal vers l'omni-canal car il sera plus évident pour les acteurs traditionnels de développer et d'intégrer des canaux d'interaction électroniques à des points de vente physiques déjà existants. Ceci explique aussi pourquoi les acteurs traditionnels constituent les concurrents les plus menaçants sur le segment de l'e-Commerce.



Comment le Digital passe les frontières ?

Par Christophe Lannezval, Directeur du Pôle e-Commerce, Gfi Informatique



Le Digital est-il par essence international ?

On entend souvent dire qu'il n'y aurait ni frontière, ni barrière dans le Digital... Faux ! Le site e-Commerce universel n'existe pas. Il faut être à la fois global et local. Il y a un certain nombre de pièges à éviter.

Dans mes activités, j'ai rencontré de multiples cas de figure : « je souhaite déployer mon site sur plusieurs pays dans différentes langues, ou sur un seul pays, mais dans plusieurs langues (aux USA 80 % de la population parle anglais et 13 % espagnol) » ou « je veux positionner ma marque sur différents marchés, dans un pays européen, mais aussi aux USA et en Asie ». Ou encore « je souhaite créer un « socle » multimarque me permettant de répondre aux problématiques multi-marchés ».

On a alors trop tendance à considérer les « évidences » comme des spécificités de marché qui imposent des structurations hétérogènes de catalogues et de modèles de distribution différents (B2C, B2B2C ou B2B). A noter, d'autres différences sont liées aux filiales locales : ERP, systèmes comptables et organisations multiples... C'est important si l'on veut obtenir une vision consolidée des résultats par pays, par marque et par produit au sein de la plateforme e-Commerce.

Les contraintes de production sont aussi à prendre en compte : les temps d'accès par zone géographique, la fenêtre d'exploitation courante ou réduite (jours ouvrés, 24/7...) imposent d'anticiper les impacts d'un déploiement si l'on veut éviter les risques de régression et d'interruption de service.

Bien qu'insuffisant, tout cela est à bien considérer. Aussi mondial que soit le web, les spécificités locales restent importantes et l'approche culturelle du web varie considérablement d'un pays à l'autre. Encore une fois, il faut penser global et local !

Quels sont les éléments clés à considérer ?

Voici la liste non exhaustive des spécificités vraiment discriminantes à prendre en compte pour une stratégie Digital à l'international :

- Les contraintes réglementaires, comme la loi Chatel en France ou la fréquence des changements de taxes aux USA, selon les états et les types de produits.
- Les préférences clients : le paiement par virement bancaire en Allemagne, le cash delivery en Chine ou encore le choix du montant et du nombre de prélèvements au Brésil.
- Le tiers de confiance, le niveau de scoring pour la fraude (qui dépend des PSP)...
- Il y a aussi et surtout, la langue, la culture, les us et coutumes. Les particularités liées à la langue sont importantes, tout comme les jeux de caractères, la typographie des polices, la taille des textes ou le sens de l'écriture.

Certes, le socle technique peut être le même, mais l'organisation des « linéaires » et la façon de présenter les produits et leur description, sont souvent différentes d'un pays à l'autre. La dimension multiculturelle est très forte.

En Chine, j'ai pu constater que la promo est différente : la home page chinoise ne peut absolument pas être la même que celle d'un site

français. La civilité n'est pas demandée en Asie, alors qu'au Japon les noms et prénoms s'écrivent en kanji* et en katakana*, nécessitant obligatoirement deux champs. Dans ce pays, la taille de la police des caractères est très spécifique. Les japonais et les chinois apprécient la concentration du plus grand nombre d'informations sur la home page, contrairement aux européens.

En matière de Digital, les frontières ne sont pas forcément virtuelles. Et toutes ces contraintes ne sont pas toujours comprises par l'entreprise ou par l'intégrateur. Il est indispensable de prendre en compte les besoins fonctionnels et graphiques des filiales locales et d'intégrer le fait que la localisation, c'est aussi un budget.

* Les kanjis sont des caractères empruntés au système d'écriture de l'ethnie chinoise Han. Ces caractères sont les éléments d'un des trois ensembles de caractères de l'écriture japonaise, avec les hiraganas et les katakanas.

POUR ALLER PLUS LOIN
RETROUVEZ TOUS NOS AVIS D'EXPERTS
EN SCANNANT CE QR CODE



2.3 Les entreprises sont prêtes à investir

Les entreprises ont pris conscience de l'enjeu de leur stratégie e-Commerce pour survivre dans un contexte économique et concurrentiel tendu. Elles n'ont plus d'autre choix que celui d'investir dans les technologies et l'innovation pour soutenir leur transformation vers l'omni-commerce. La grande majorité est aujourd'hui prête à investir.

2.3.1 Les technologies avancent

44 % des entreprises spécialistes du Web et 54 % des acteurs traditionnels ont déjà engagé des investissements dans les technologies afin de développer l'activité e-Commerce, mais aussi afin de soutenir la mise en place de leurs

modèles multi ou cross-canal. Désormais, les entreprises veulent aller plus loin et réinvestissent afin que leurs technologies répondent aux enjeux de l'omni-canal.

Les spécialistes du Web qui ont été les premiers à développer l'e-Commerce sont déjà bien avancés et ressentent moins le besoin de réinvestir. Cependant, dans un environnement Digital, la remise en cause permanente est obligatoire pour se différencier des concurrents. Par conséquent, c'est en poursuivant les investissements, notamment dans l'innovation, que les spécialistes du Web pourront garantir leur succès.

Pour autant, 61 % des spécialistes du Web ne sont pas encore certains d'investir dans le

Projetez-vous d'investir d'ici 18 mois dans votre offre omni-commerce ?

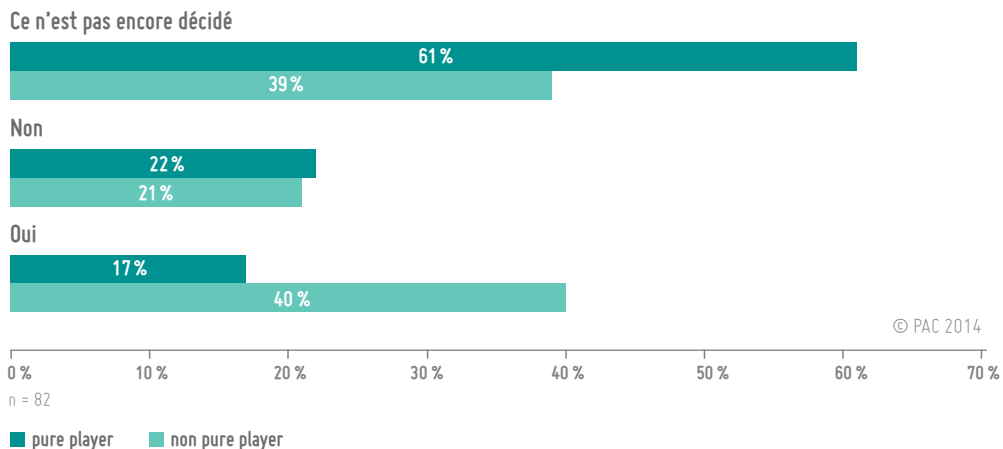


Fig. 14. Projets d'investissement dans les offres omni-commerce.

domaine de l’omni-canal – du moins au cours des 18 mois à venir –, contrairement à 40 % des acteurs traditionnels qui sont sûrs d’investir. Parmi les raisons les plus fréquemment invoquées pour ne pas investir : les besoins sont encore couverts par leur plateforme actuelle, il n’existe pas de plateformes répondant aux besoins spécifiques (grand nombre de références à traiter par exemple), ou encore les budgets sont insuffisants pour investir.

La plupart des entreprises qui investissent ont déjà identifié les axes fonctionnels qu’elles souhaitent développer : marketing Digital, relation client omni-canal, gestion

de contenu Web, analyse des sites Web, analyse des ventes. Ces investissements se concentrent essentiellement sur les métiers en relation directe avec les clients (marketing, commercial) et visent à proposer une offre omni-canal et développer rapidement les revenus issus de l’e-Commerce.

Ceci confirme la volonté des directions générales de développer l’e-Commerce comme un canal additionnel afin de diversifier l’activité de l’entreprise en investissant dans un segment dynamique. D’un point de vue géographique, c’est le marché français qui bénéficiera de la majorité des investissements.

Quelles fonctionnalités sont déjà mises en œuvre, en cours de mise en œuvre ou planifiées pour être mises en œuvre d’ici deux ans ?

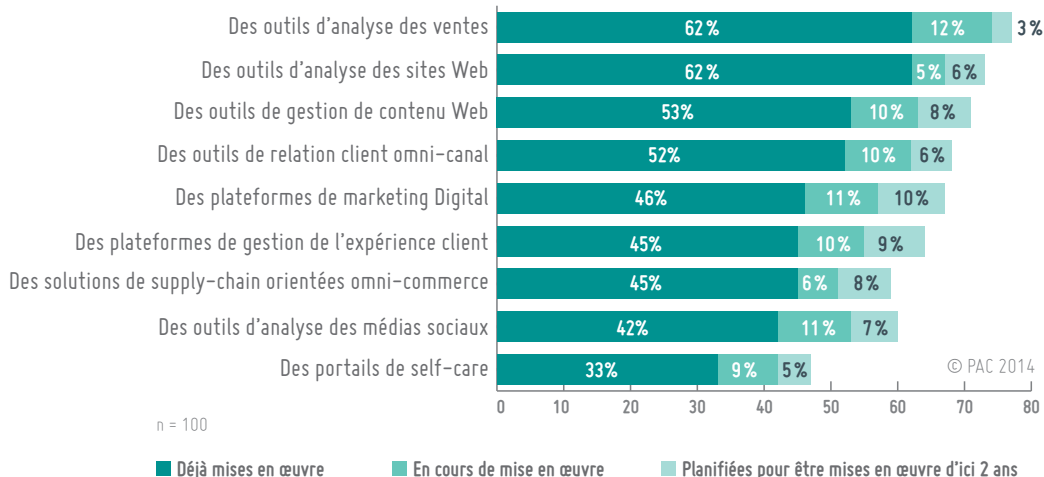


Fig. 15. Projets de mise en œuvre de fonctionnalités orientées e-Commerce.

Cependant, pour proposer une offre réellement omni-canal, les entreprises doivent encore investir dans des solutions :

- de gestion de l'expérience client, pour harmoniser l'expérience d'achat sur l'ensemble des canaux ;
- d'analyse des médias sociaux, pour enrichir la compréhension des besoins clients et leur motifs de satisfaction ou d'insatisfaction ;
- de supply-chain orientées omni-commerce, afin de gérer l'avant et l'après acte d'achat (approvisionnement, livraison) qui comptent tout autant dans la gestion de l'expérience client.

Pour parvenir à proposer une offre réellement multicanal, il faut impliquer non seulement les métiers en contact direct avec les clients (marketing commercial), mais aussi les métiers support comme la logistique, pour intégrer l'ensemble des canaux d'interaction avec les clients.

2.3.2 Une approche globale de la transformation numérique

Pour être en mesure de proposer une intégration de l'ensemble des canaux d'interaction et d'achat de l'entreprise, une démarche globale structurante est nécessaire pour orienter tous les métiers de l'entreprise vers les clients. D'un point de vue organisationnel, cela signifie que les processus ne doivent plus être définis selon des besoins de fonctionnement internes, mais en fonction du service rendu au client.

Des chantiers sont donc nécessaires à tous les niveaux de l'entreprise : marketing, commercial, centre d'appel, logistique, ressources humaines... Les répondants identifient le marketing et la chaîne logistique comme principaux challenges à relever pour mettre en place une vraie offre omni-canal.

L'aspect technique n'est pas identifié comme un challenge majeur, bien que les répondants ne l'ignorent pas. Ceci peut être interprété comme un signe de maturité quant à la réalité de la transformation numérique à engager : la transformation va bien au-delà de la simple technologie, qui est finalement plutôt bien maîtrisée.

La transformation de l'organisation est citée comme un challenge majeur pour passer d'une offre cross-canal à une offre omni-canal, ce qui démontre que les entreprises et leurs équipes ont globalement compris l'enjeu stratégique qui sous-tend l'omni-canal.

L'aspect humain, en revanche, est peut-être sous-estimé. Pour 22 % des répondants, cela ne constituerait pas un challenge majeur pour proposer une offre omni-canal. Un chiffre relativement élevé, qui tient probablement au fait que nombre d'entreprises n'en sont qu'au début de la mise en place de leur transformation numérique. Or la réussite de cette transformation tient en grande partie à la qualité de la conduite du changement. Les entreprises devront impérativement chercher à réduire les freins naturels qui apparaissent

Quels sont les principaux challenges que vous devez relever pour atteindre votre objectif de commerce omni-canal ?

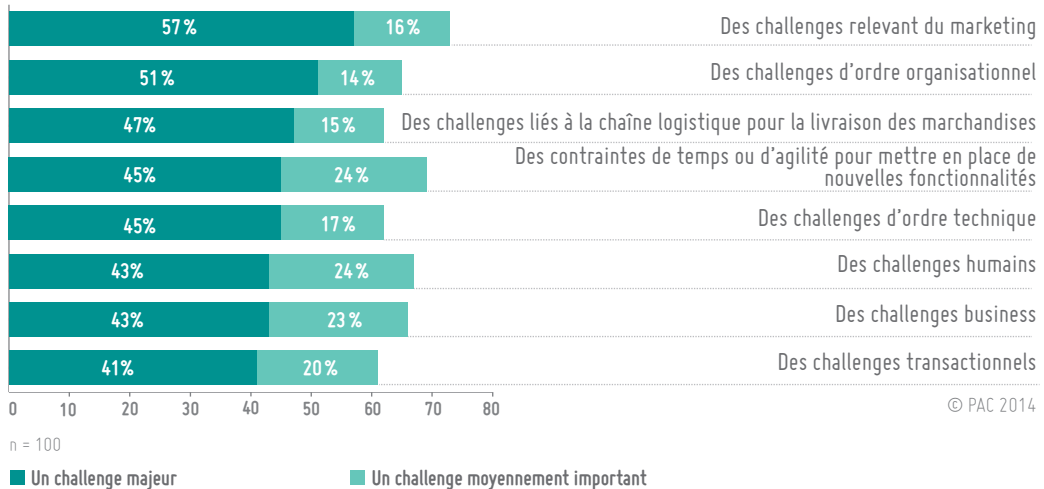


Fig. 16. Les principaux challenges à relever pour mettre en place de l'omni-canal.

lors de toute transformation d'organisation si elles veulent véritablement s'orienter vers leurs clients.

Étant donné la diversité des chantiers à mettre en place, la complexité des enjeux stratégiques et organisationnels, les entreprises ont nécessairement besoin d'être accompagnées par des prestataires externes pour concrétiser leur transformation numérique et mettre en place leur offre omni-canal.

Pour soutenir leur transformation numérique, les entreprises recherchent des prestataires de services capables de leur proposer une

vision de bout en bout de la transformation numérique.

Plus que des prix bas, les e-Commerçants attendent de leurs partenaires un maximum d'agilité et de flexibilité pour accompagner leur transformation numérique.

Quant aux types de prestataires choisis, acteurs traditionnels comme pure players font majoritairement appel en première intention à une agence Digitale, pour définir et faire évoluer leur stratégie e-Commerce. En deuxième intention, les acteurs traditionnels s'appuient de façon équivalente soit sur une ESN, un éditeur ou un cabinet de conseil en

management, selon leurs besoins spécifiques. Ils ont d'ailleurs tendance à rechercher la meilleure solution du marché en ce qui concerne chacun de leurs besoins. Les spécialistes du Web font eux davantage appel à un cabinet de conseil en deuxième intention.

Ces attentes montrent une évolution dans la façon d'aborder l'enjeu du numérique. Jusqu'ici les projets autour de l'e-Commerce et plus généralement du Digital étaient très circonscrits. Maintenant que l'enjeu est stratégique, les entreprises utilisatrices souhaitent être accompagnées par des

prestataires de manière transversale sur des grands projets de transformation. L'interlocuteur premier sera un stratège du numérique, mais l'objectif est d'assurer la cohérence globale de la démarche pour être en phase, à tous les niveaux, avec les nouveaux usages du numérique.

Qu'attendez-vous de votre prestataire ?

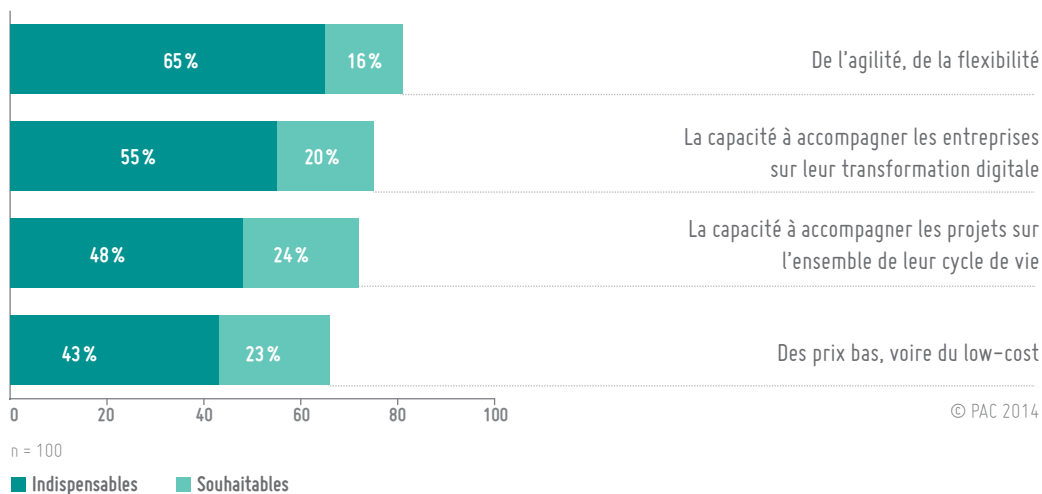


Fig. 17. Les attentes des entreprises envers leurs prestataires de services

digital

omni-commerce

continuous commerce

digital
omni-commerce



digital

omni-commerce

continuous commerce



Pourquoi refondre sa plateforme e-Commerce ?

Par Olivier Ravel, Practice Manager Digital, Gfi Informatique

Le e-Commerce est un secteur très dynamique. Qu'est-ce qui a changé ces dernières années ?

Beaucoup de choses. On a tout d'abord assisté à la montée en puissance de la mobilité dans ce qu'on appelle le m-Commerce. On a vu aussi les habitudes des consommateurs changer. De plus en plus nés avec internet, ils sont naturellement enclins à privilégier le canal virtuel au détriment du canal physique. Cela entraîne, chez les e-Commerçants et chez les commerçants traditionnels, des changements nécessaires en termes d'organisation, tant sur la logistique que sur la partie technologique.

Lorsque l'entreprise possède déjà une plateforme, quels sont les critères à prendre en compte pour la faire évoluer ?

Quasiment tous les commerçants aujourd'hui possèdent déjà une plateforme de e-Commerce. La question qu'ils doivent maintenant se poser est la suivante : suis-je prêt à affronter un univers concurrentiel de plus en plus tourné vers le cross-canal ?

Le cross-canal, c'est la capacité des commerçants à combiner tous les canaux de vente, à mélanger les opérations et à tirer les bénéfices de chaque information accumulée dans l'un ou l'autre des canaux de vente pour pouvoir finalement générer une expérience d'achat unique vis-à-vis de l'internaute.

Deuxième critère d'évolution : la montée en puissance des outils de merchandising. Le merchandising, c'est la capacité d'une plateforme à proposer des produits complémentaires à la vente, pour augmenter le chiffre d'affaires et les marges.

Il faut aussi prendre en compte l'aspect mobilité, autrement dit avoir la capacité de traiter avec toutes les plateformes mobiles, tablettes et smartphones, sur Android, Windows Phone ou iOS.



3.

L'offre de Gfi pour une transformation orientée Commerce Digital

3.1 Une expertise prouvée dans la transformation numérique

Le Digital a pris une toute nouvelle ampleur ces deux dernières années chez Gfi, avec la constitution d'une Practice dédiée, regroupant plus de 700 collaborateurs, et l'acquisition en janvier 2014 de la société Awak'IT, agence conseil spécialisée dans la communication Digitale des grands groupes.

Gfi a acquis fin janvier 2014 l'agence Digitale Awak'IT, forte de 40 collaborateurs, 9 M€ de chiffre d'affaires, et des projets réussis depuis plus de 10 ans pour de grands groupes tels que Air Liquide, Pages Jaunes, Orange, BNP Paribas, L'Oréal...

Avec Awak'IT, ce sont désormais plus de 100 collaborateurs qui peuvent être impliqués dans les projets digitaux (ergonomes, concepteurs, directeurs artistiques, scénaristes, web-designers...) dans une démarche de type agence Web, en plus bien sûr des ressources traditionnelles du Groupe (ingénieurs, directeurs de projet, intégrateurs...).

Le Groupe a développé une forte expertise dans la transformation Digitale des entreprises, au travers notamment de la création ou de la refonte de plateformes « Digital Commerce » et « Digital Services ». L'objectif de ces projets est d'améliorer la performance commerciale des systèmes d'information en prenant en compte les aspects organisationnels liés à la transformation engendrée au sein de ces organisations. Un des leviers essentiels de ces changements est l'intégration des différents canaux d'interaction et de vente, pour mettre en place une stratégie omni-canal, ce qui suppose d'intervenir sur le cœur du SI des entreprises. Un autre levier consiste à donner la capacité à ses clients d'écouter les consommateurs, et proposer des offres personnalisées, ce qui permet d'ajouter la composante expérientielle et relationnelle

aux programmes développés, permettant de s'inscrire dans une démarche Continuous Commerce.

Pour pouvoir proposer ces offres, Gfi s'est organisé autour d'une démarche Think-Design-Build-Run, et a noué des partenariats et des savoir-faire spécifiques avec des solutions leader du domaine telles que hybris et Magento pour le e-Commerce, Mirakl pour les places de marché, FredHopper ou Compario pour le Merchandising, Oracle CX, Adobe, RicheRelevance ou Qubit pour l'analyse et l'amélioration de l'expérience utilisateur, Bazaarvoice pour gérer les conversations sur les réseaux sociaux, Gigya pour créer des connexions sur ces réseaux...

Gfi sélectionne aussi des spécialistes du Big Data pour exploiter au mieux les montagnes de données en possession des e-Commerçants.

3.2 La capacité d'accompagner les clients de bout en bout

À la fois intégrateur, société de conseil spécialiste du Digital et exploitant d'infrastructures, Gfi réunit l'ensemble des savoir-faire de l'intégration et de l'agence Digitale.

Gfi se positionne ainsi sur les quatre grandes étapes de projet :

« Think » : audit et conseil en stratégie

- audit, analyse concurrentielle

- cadrage des ambitions et des besoins
- définition de la stratégie de positionnement (marque, e-réputation)
- élaboration de la stratégie marketing (conversion, fidélisation, transformation...)
- définition de l'intégration multicanal et de l'expérience utilisateur, réflexion sur le design
- élaboration du modèle industriel

« Design » : conception de l'expérience utilisateur multidevice

- direction de création et artistique
- conception UX
- conception de l'expérience de marque, CopyStrat, Persona,
- stratégie SEO, mise en place KPIs
- intégration graphique multidevice
- conception et production des contenus
- maquettages et prototypages

« Build » : conception et construction

- mise au point de l'architecture
- mise en œuvre de la plateforme technologique
- développement, test et qualification
- intégration et industrialisation
- gestion de la sécurité
- accompagnement au changement

« Run » : construction, déploiement et évolution

- hébergement, maintenance et support
- plateformes Cloud et omni-canal
- évolutivité en mode agile

- accompagnement des équipes métier (suivi du trafic, analyse et recommandations, amélioration de la relation client, gestion de l'image, animation du site...)

Cette capacité à accompagner les clients d'un bout à l'autre de leur projet de transformation numérique est un gage de réussite. Les clients ont ainsi l'assurance que leur partenaire saura mettre en œuvre les préconisations établies en amont, et en assurer le caractère opérationnel tout au long du projet. En outre, cette continuité dans le cycle de projet permet d'appliquer les principes de l'amélioration continue : plusieurs

itérations peuvent être réalisées, en fonction de la réaction du public visé, de l'intégration de nouvelles technologies, de nouveaux objectifs marketing ou commerciaux... Une capacité d'adaptation rapide essentielle dans le monde du Digital, où la technologie et les concurrents évoluent très vite.



Fig. 18. Cartographie des compétences numériques de Gfi.

Pourquoi choisir Gfi pour sa stratégie multicanal ?

Par Renaud Dorizon, Digital Team Leader, Centre d'expertise e-Business, Gfi Informatique

Quelle est la valeur ajoutée de Gfi en termes d'accompagnement ?

Une stratégie omni-canal a des impacts sur l'ensemble des strates de l'entreprise (DG, DSI, Marketing, Métier...). Gfi, de par son organisation et son expérience, est en capacité d'accompagner les différents acteurs de l'entreprise sur ce sujet.

Nous collectons, synthétisons et intégrons la vision de l'entreprise lors de la conception de la stratégie omni-canal, afin de proposer une expérience utilisateurs en phase avec l'ADN de la marque et des objectifs souhaités.

Nous accompagnons nos clients dans la modélisation de l'expérience utilisateurs (« experience maps », « personas »...) afin d'identifier les forces, les faiblesses et les vecteurs émotionnels associés aux différents « use cases ».

Nous réalisons des préconisations de parcours via des prototypes ergo-fonctionnels en phase avec les besoins clients et les objectifs de la marque.

Grâce à notre veille sur les nouvelles technologies et les nouveaux usages, nous pouvons accompagner nos clients à mieux comprendre le futur consommateur 3.0 et ses besoins.

Un des challenges les plus conséquents à venir pour les marques est d'arriver à cibler et à satisfaire ce consommateur de plus en plus exigeant, car ultra-connecté (multi-écran), souhaitant une expérience personnalisée géolocalisée et un engagement client total.



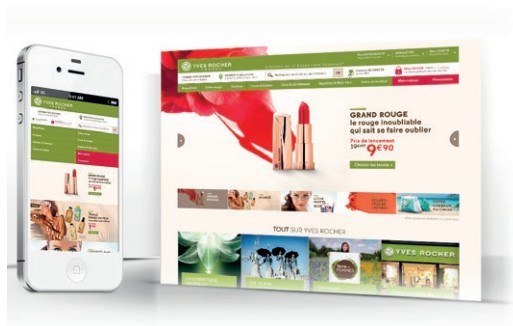
3.3 Un florilège de projets réussis

La Practice Digitale de Gfi compte plus de 30 réalisations à son actif. Parmi elles, la mise en œuvre ou la refonte de sites e-Commerce de grands noms comme Conforama, La Poste ou Total. Gfi et sa branche Awak'IT ont aussi digitalisé des applications internes, pour les collaborateurs de L'Oréal, Pages Jaunes ou Volkswagen.



Gfi a modernisé et rendu cross-canal le site e-Commerce de Conforama. L'enseigne souhaite multiplier par 4 son chiffre d'affaires Internet, afin d'atteindre 10 % de son CA total.

Le Groupe accompagne les entreprises sur l'ensemble du territoire français, grâce à ses 40 agences en région, qui viennent compléter le siège et le centre d'expertise e-Business. Mais Gfi peut aussi emmener ses clients à l'international, grâce à son partenariat stratégique avec OBS, qui opère des datacenters dans toutes les grandes régions du globe. C'est ainsi par exemple que Gfi a mis en place le e-Commerce monde d'Yves Rocher, en mode Cloud et cross-canal...

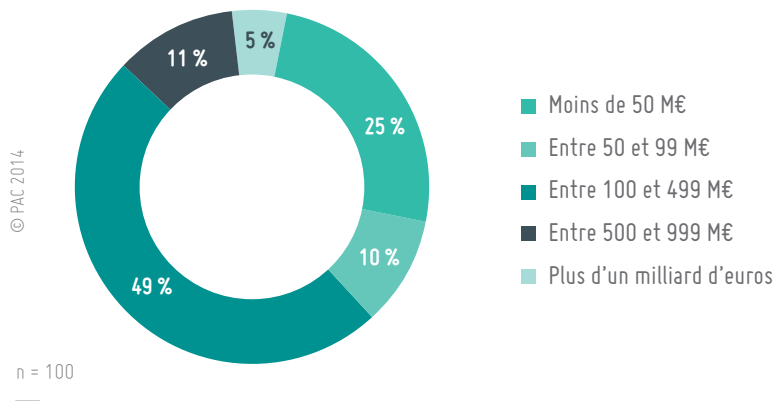


Gfi a accompagné le groupe Yves Rocher de bout en bout dans la mise en œuvre de sa solution e-Commerce disponible partout dans le monde et sur tous les canaux (y compris les boutiques physiques).

Annexe

Périmètre de l'étude

PAC a interrogé un panel de 100 entreprises utilisatrices issues de deux secteurs : l'industrie de grande consommation pour 28 % de l'échantillon et la distribution pour 72 % de l'échantillon. Seules les entreprises réalisant déjà une part de leurs revenus via l'e-Commerce ont été retenues, parmi des acteurs traditionnels et des spécialistes du Web. L'échantillon comprend aussi bien des PME, ETI et grands comptes.



Répartition des répondants par chiffre d'affaires

En termes de répondants, 8 % des utilisateurs finaux interrogés étaient des C-level (DG ou DSI), 57 % des Responsables e-Commerce. Le reste des répondants occupait d'autres postes à responsabilité dans les métiers impliqués fortement dans une stratégie de transformation numérique : Responsables Marketing, Responsables Commerciaux, Responsables de Communication.

À propos de Gfi Informatique

Acteur européen de référence des services informatiques à valeur ajoutée et des logiciels, Gfi Informatique occupe un positionnement stratégique différenciant entre les opérateurs de taille mondiale et les acteurs de niche. Avec son profil de multi-spécialiste, le Groupe met au service de ses clients une combinaison unique de proximité, d'organisation sectorielle et de solutions de qualité industrielle. Le Groupe qui compte près de 11 000 collaborateurs a réalisé en 2014 un chiffre d'affaires de 804 M€.

Gfi Informatique est coté sur Euronext Paris, NYSE Euronext (Compartiment B).
Code ISIN : FR0004038099

Gfi Informatique
145, boulevard Victor Hugo
93400 Saint-Ouen
Tél. 01 44 04 50 00
Fax. 01 44 04 59 00
www.gfi.fr

Conception graphique
© Gfi Informatique,
Département Marketing et Communication

Impression
Handiprint, Groupe Lecaux
260 rue des noisetiers
50110 Tourlaville

Crédits photos
© Fotolia.com



 /gfiinformatique
 /@gfiinformatique
 /company/gfi-informatique
 /gfiinformatique

—
www.gfi.fr