

LIVRE BLANC

Où en sont les distributeurs dans le déploiement de leur stratégie omnicanal ?



Réalisé par Dominique Dupuis, Vice-President, Research & Consulting
Mai 2017

SOMMAIRE

Contexte et méthodologie	4
Introduction	4
Méthodologie	5
Principales conclusions	6
La stratégie omnicanal est centrée sur la promesse client	12
Pour les répondants ayant une fonction orientée clients, la stratégie omnicanal reste un défi à relever	12
Une stratégie résolument orientée promesse client	14
La gestion des données est également envisagée pour orienter la stratégie omnicanal	15
L'offre omnicanal est bien développée, en cours de perfectionnement	18
Des parcours client toujours plus ouverts, marqués par les choix historiques et les contraintes logistiques	18
Une densification de la communication client qui reste encore peu segmentée...	22
Une maturité différente selon les types de produits commercialisés	25
Les entreprises doivent faire évoluer les processus internes pour soutenir la stratégie omnicanal	26
Un impact important sur l'organisation logistique et les investissements associés ..	26
Les entreprises doivent impérativement casser les silos entre les métiers et l'IT	29
Conclusion	32
Annexes	33
Table des illustrations	33
A propos de Pitney Bowes	34
A propos de CXP Group	35
Clause de non-responsabilité, droits d'utilisation, indépendance et protection des données	36

PRÉFACE

Cette étude le souligne, placer l'expérience client au centre de la démarche omnicanal- au-delà des silos organisationnels- est le gage de la réussite d'une approche véritablement holistique et portée par l'ensemble des métiers.

Les consommateurs s'attendent à ce que les différents canaux d'une marque fonctionnent de façon homogène afin de bénéficier d'une expérience cohérente. Ils aspirent également à toujours plus d'attention et de personnalisation.

Malheureusement, les marques qui répondent à cette exigence et parviennent à faire le lien entre les habitudes et les actions des clients à chaque point de contact (virtuel et physique) sont rares. Le passage d'un canal à un autre, engendre ainsi fréquemment une perte de contexte (par exemple si les interactions digitales ne sont pas visibles par un vendeur en magasin). Or il est essentiel pour les enseignes d'avoir une connaissance globale de leurs clients et de savoir à quel stade ils se trouvent dans le parcours d'achat pour parvenir à les fidéliser.

Ce défi est d'autant plus grand pour les grands acteurs, dont le nombre de clients peut s'élever à plusieurs millions, chaque client n'en attend pas moins d'être considéré en tant que personne, et non pas comme une statistique ou un profil démographique.

C'est pourquoi Pitney Bowes Software aide les enseignes de la distribution à adopter une approche granulaire dans leur manière de relier et d'étudier chacune de leurs interactions avec les clients afin d'adopter une stratégie globale axée sur le client. Cette vue client n'est plus structurée et limitée, mais bien multidimensionnelle. Les analystes peuvent ainsi visualiser des relations hiérarchiques complexes et grâce à un graphe de connaissance, la modélisation des données offre une vue d'ensemble des points de contact et des canaux.

Les données pourront alors évoluer avec le client, et la marque bénéficiera d'une meilleure interaction avec chacun d'entre eux tout au long du cycle d'achat et sur le long terme tout en éliminant les silos opérationnels, évitant d'être figée par une approche « rigide et en cascade » pour la collecte et le stockage des données.

En bénéficiant d'une vue client globale et en adoptant des solutions destinées à créer un parcours client multicanal, les enseignes parviennent à mieux répondre aux contraintes réglementaires (GDPR), augmenter leurs revenus, fidéliser leur clientèle et améliorer leur communication. Au-delà de ses solutions de vue client unique, de Master Data Management et d'enrichissement des données, Pitney Bowes Software permet également de prendre en compte la dimension spatiale pour mieux déterminer un itinéraire ou choisir le meilleur emplacement pour un futur point de vente et adopter une communication omnicanale

Johanna Deschamps
Responsable Marketing, Pitney Bowes Software France

Les principales conclusions et l'infographie sont disponibles sur <https://www.pac-online.com/reussir-sa-strategie-omnicanal>

Pour télécharger le rapport complet d'analyse, merci de vous rendre sur le site de nos sponsors.



CONTEXTE ET METHODOLOGIE

INTRODUCTION

Le commerce, en évolution constante, doit répondre aux nouvelles exigences des consommateurs. Ces derniers souhaitent effectuer leurs achats quel que soit le moment ou le lieu où ils se trouvent, avec la plus grande flexibilité possible, en utilisant les différents canaux qui sont à leur disposition (physiques et digitaux) dans des parcours client sans discontinuité. Dès lors que l'achat est effectué, ils veulent être servis selon leurs besoins propres, de manière personnalisée et efficace.

Les études faites auprès des consommateurs montrent l'importance de ces critères et l'impact qu'ils ont sur la fidélité des clients, plus encore que le prix.

Les canaux étant ouverts, leur exploitation doit être sans faille pour que les clients en tirent une expérience satisfaisante. L'augmentation progressive ou rapide de leur utilisation par les clients doit être anticipée avec une organisation agile et évolutive. Les systèmes opérationnels de gestion des entrepôts et plus largement des flux logistiques sont ainsi des éléments clés pour réussir la stratégie omnicanal qui a été mise en place.

Les services innovants, associés à ces nouveaux parcours client, rendus possibles grâce à une organisation fiable et agile, permettent aux enseignes de se démarquer sur leur marché et de gagner en compétitivité dans un processus vertueux de transformation numérique.

L'objectif de l'étude dont les résultats sont présentés ici était d'évaluer où en sont les entreprises dans le déploiement de leur stratégie omnicanal et de comprendre l'impact de cette stratégie sur les systèmes opérationnels.

METHODOLOGIE

Les résultats présentés dans ce rapport sont issus d'une enquête menée par CXP Group en mars 2017 auprès de 148 distributeurs de plus de 500 employés, qui ont déployé une stratégie omnicanal ou se préparent à le faire (22% du panel sont dans ce cas).



Fig. 1 : Répartition des entreprises interrogées par taille

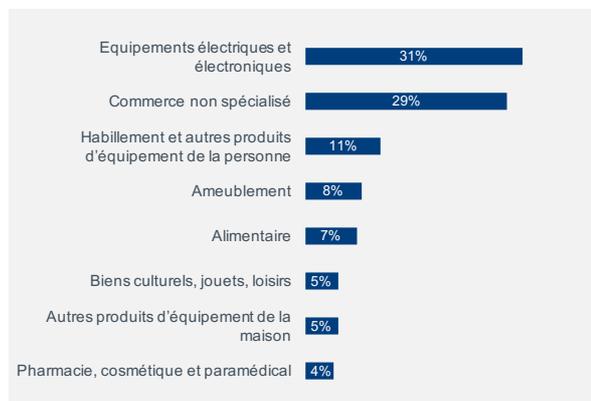


Fig. 2 Familles de produits commercialisés

Pour analyser plus finement les résultats obtenus, différents sous-ensembles ont été constitués.

Deux sous-ensembles selon la taille des entreprises :

- Entreprises de taille moyenne entre 500 et 2000 employés, soit 85 répondants
- Grandes entreprises de plus de 2000 employés, soit 63 répondants

Trois sous-ensembles en fonction des produits commercialisés :

- Enseignes non spécialisées et alimentaires : 45 réponses
- Equipements électriques & électroniques : 46 réponses
- Autres enseignes spécialisées : 54 réponses

Deux sous-ensembles selon les fonctions des répondants :

- Fonctions métier orienté client (commerce, e-commerce, relation client, marketing) : 91 réponses
- Fonctions back-office (principalement IT, numérique et finance) : 57 réponses

Plusieurs thèmes ont été abordés dans l'enquête :

- La stratégie omnicanal : où en sont les entreprises dans leur déploiement ? Quels en sont les enjeux ? Quelle est la direction de l'entreprise la plus impliquée ?
- Les parcours client : qu'est ce qui est aujourd'hui proposé aux clients ? Quelles données sont échangées avec les clients ? Sur quels canaux ?
- L'organisation logistique : quel est l'impact de la stratégie omnicanal sur la logistique ? Sur le système d'information logistique ?

61%
des répondants
ont une fonction
métier orientée
client

PRINCIPALES CONCLUSIONS

De plus en plus d'enseignes proposent des parcours client omnicanal qui progressivement constituent le mode auquel les consommateurs se réfèrent. Le chantier de l'omnicanal est toutefois encore ouvert.

Ainsi, entre défi et opportunité, les répondants qui ont une fonction en lien direct avec le client perçoivent toujours la stratégie omnicanal comme un défi à relever, dont la réussite n'est donc pas encore garantie.

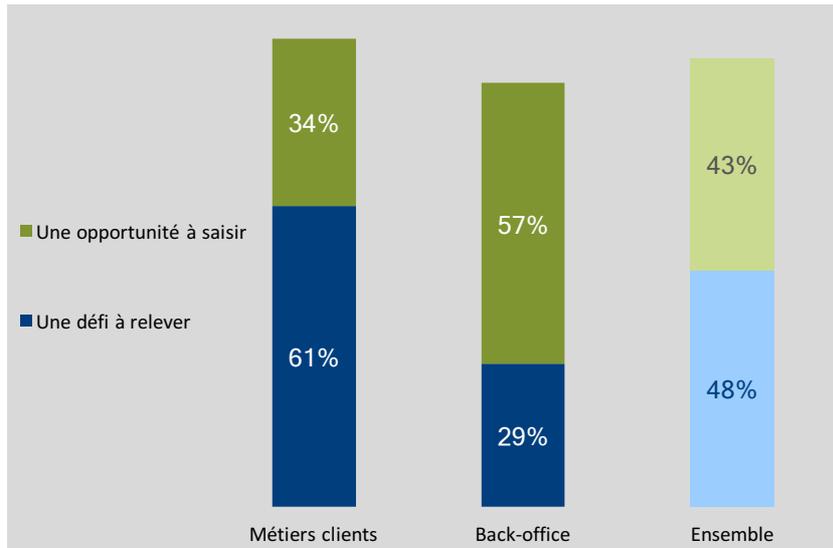


Fig. 3 : Comment est perçue la stratégie omnicanal

Dans ce contexte, on comprend que les entreprises aient comme **principal objectif d'offrir de nouveaux services pour améliorer la satisfaction clients** :

- Améliorer la satisfaction client (22% et même 27% pour les répondants qui ont une fonction orientée client)
- Répondre à la demande des clients (19%)
- Proposer de nouveaux services (19%)

Avant les objectifs de performance :

- Augmenter le CA (14%)
- Améliorer l'efficacité opérationnelle (14%)

Les actions que les répondants ont inscrites pour 2017 donnent une autre vision de cette orientation avec d'une part un projet d'intégration des canaux assez largement partagé (45%) et d'autre part au contraire un objectif d'optimisation de la commande et la gestion des retours qui n'est engagée que par un nombre relativement faible d'entreprises (23% vs. 32 à 35% pour les autres items proposés). C'est pourtant un élément que l'on sait essentiel pour tenir la promesse faite aux clients. Mais, en quelque sorte, les entreprises n'en sont pas encore là.

Pour **61%**
des répondants
métier clients, la
stratégie
omnicanal reste
un défi à relever

Pour **60%**
des répondants, le
principal objectif
de la stratégie
omnicanal d'offrir
de nouveaux
services pour
améliorer la
satisfaction clients

La question des enjeux concernant cette gestion opérationnelle conforte encore cette orientation avec deux enjeux identifiés par la moitié des répondants. Le premier concerne le service apporté aux clients (via les délais) tandis que le second est plus générique avec la 'Mise en place d'indicateurs de performance'. Il illustre l'impérieuse nécessité de réussir mais aussi la jeunesse de cette stratégie omnicanal alors que ces indicateurs ne sont donc pas encore en place !

La gestion des données enfin est un chapitre particulier, emblématique de la transformation numérique. C'est particulièrement vrai des données clients dont l'exploitation permet de mieux les connaître et ainsi d'orienter la stratégie omnicanal. Un enjeu que confirme notre enquête alors que les types de solutions qui intéressent le plus grand nombre de répondants sont le DMP, une plateforme globale au service du marketing (58%), et les outils de gestion des informations client (56%).

45%
des répondants sont mobilisés sur une stratégie globale d'intégration des canaux

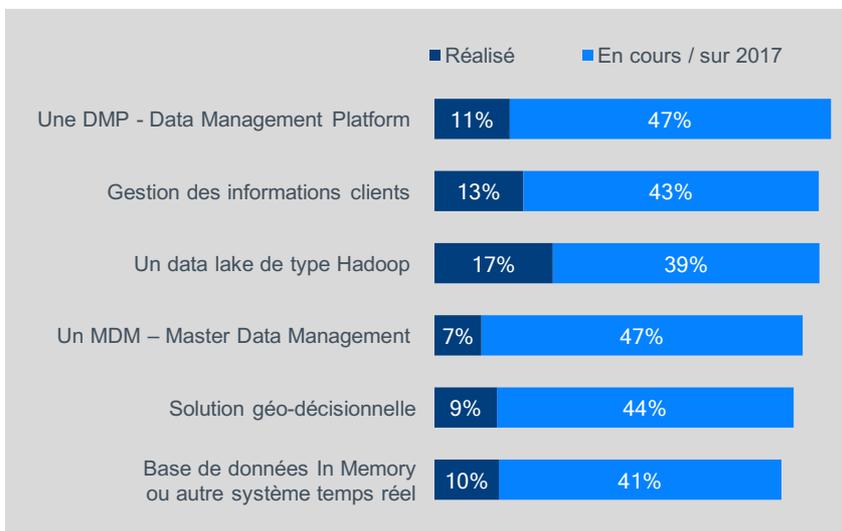


Fig. 4 : Les investissements pour gérer les données dans le cadre de la stratégie omnicanal

Concrètement, pour répondre aux attentes de leurs clients, les enseignes ont effectivement élargi le choix des consommateurs avec en moyenne 2,8 canaux proposés. Dans ce nouveau paysage, le Web apparaît désormais comme le lieu d'achat le plus répandu. On observe aussi que le canal 'application mobile' se développe et rejoint celui du service client qui diminue. Les réseaux sociaux, quant à eux, sortent de l'ombre ; avec 23%, cela devient un vrai canal de vente.

+50%
des répondants investissent pour mieux connaître leurs client.

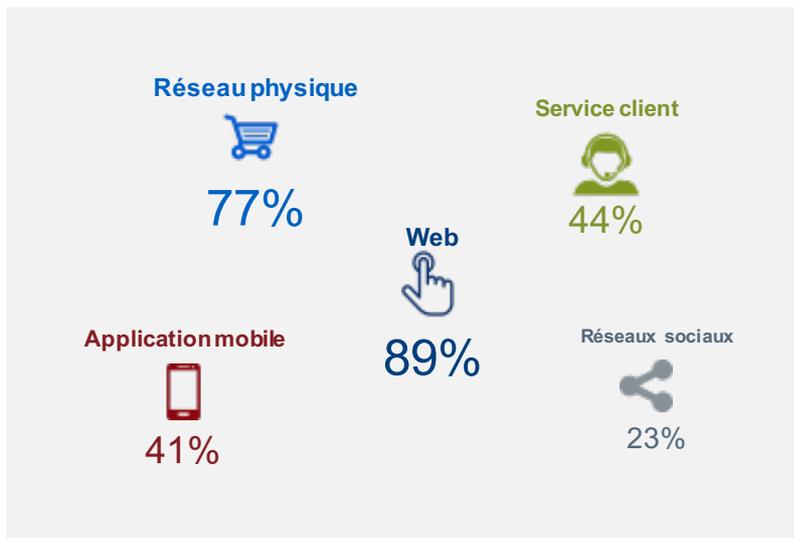


Fig. 5 : Où les clients peuvent-ils acheter des produits ?

Par ailleurs, les enseignes sont désormais nombreuses à proposer des points relais (67%) en plus de la livraison à domicile (71%) et le retrait en magasin (81%). Le drive ou dépôt de retrait est moins répandu mais déjà tout de même bien présent, proposé par 38% des répondants.

Ces modalités de récupération du produit ne dépendent pas du mode d'achat, ce qui reflète bien l'idée de parcours client omnicanal. Elles sont également très souvent librement choisies par le consommateur : par exemple, la possibilité de commander en magasin pour être livré à domicile est proposée sans contrainte par 62% des répondants.

Dans ce contexte très ouvert, les contraintes de délais sont relativement fortes avec le développement des livraisons le jour même ; c'est même un mode relativement répandu pour les équipements électriques ou électroniques (39%).



Fig. 6 : Les délais de livraison proposés aux clients

89%
des répondants permettent un achat sur le Web, c'est le canal le plus répandu

62%
des répondants permettent une commande en magasin pour une livraison à domicile quel que soit le produit acheté

En revanche, seulement 27% des répondants ont indiqué que le délai est librement choisi par le consommateur selon une grille tarifaire. Pourtant, face à des clients de plus en plus impatients, les enseignes vont devoir faire évoluer (encore) leur organisation pour donner le choix aux consommateurs d'être livrés rapidement s'ils le souhaitent.

Concernant les retours qui font également partie des services attendus, ramener le produit là où on l'a acheté ou le retourner à une adresse prédéfinie restent les modalités proposées par le plus grand nombre. Toutefois, un nombre significatif de répondants (32 à 41%) propose des modalités plus souples et notamment la possibilité de ramener le produit dans un magasin ou un point relais de son choix.

Cette diversification des parcours et l'orientation qui se dessine de donner le choix aux consommateurs devrait aboutir à un effacement des canaux au profit d'un commerce unifié. Cette tendance se traduit par des objectifs d'harmonisation de l'offre entre les différents canaux, considérés comme stratégiques par plus des deux tiers des répondants :

- Des prix harmonisés entre les canaux
- Un système unique de fidélisation pour tous les canaux
- Des services harmonisés entre les canaux

Pour accompagner le client dans son parcours, les enseignes proposent de partager des informations sur le Web ou via une application mobile avec, en tête, des informations très opérationnelles.



Fig. 7 : Les informations auxquelles le client peut avoir accès sur une application Web ou mobile

D'autres canaux que les applications Web et mobiles sont utilisés pour communiquer avec les clients. Le courrier est encore exploité par un peu plus d'un répondant sur deux, mais c'est l'e-mail qui est le canal le plus répandu aujourd'hui, exploité par 77% des répondants. Le SMS, quant à lui, est exploité par près d'un répondant sur deux, ce qui illustre la place particulière qu'il a pris dans nos usages quotidiens.

La mise en place de nouveaux canaux a un impact évident sur l'organisation logistique qui doit être flexible, agile et préserver la

68%

des répondants ont exprimé un besoin d'harmonisation de leur offre sur les différents canaux

66%

des enseignes permettent de suivre la livraison d'un colis sur une application Web ou mobile

marge de l'enseigne. Les premières organisations mises en place sont encore visibles dans les résultats. Ainsi, 54% des répondants ont des entrepôts dédiés par canal et 26% ont cette modalité pour seul schéma logistique qui permet le multicanal mais plus difficilement une véritable stratégie omnicanal.

Les nouveaux dispositifs sont également perceptibles et devraient se développer à l'avenir, comme la proportion d'enseignes qui permettent un approvisionnement depuis un entrepôt multicanal de commandes (40%) ou depuis un magasin choisi selon un autre critère que la proximité (27%). Ce dernier permet de gérer, par exemple, des livraisons depuis un magasin qui a du stock, alors que le magasin de proximité est en rupture ou de considérer un magasin sur-stocké comme un entrepôt temporaire.

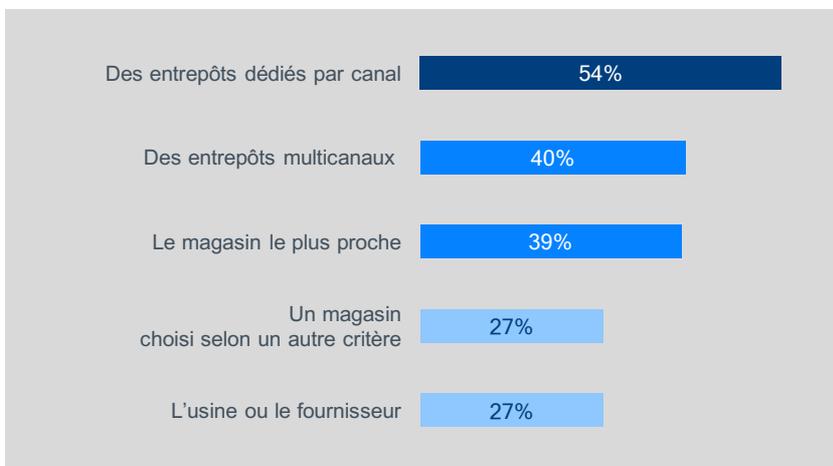


Fig. 8 : Les points d'approvisionnement des commandes

Pour engager ces transformations, les entreprises indiquent avoir engagé de nombreux projets sur 2017, preuve encore une fois de l'actualité du sujet.

Le projet mené par le plus grand nombre (65%) concerne la structure logistique et plus précisément l'implantation des entrepôts (49%) et la localisation des points de vente (36%).

Pour soutenir cette nouvelle logistique, le système d'information est fortement impliqué et, de fait, on voit là aussi beaucoup d'investissements en cours pour chaque brique logicielle proposée. Ainsi, 90% des répondants sont déjà équipés ou projettent de l'être prochainement.

Quelques éléments diffèrent toutefois entre les différentes solutions logicielles. Ainsi, les répondants sont plus nombreux à penser que leur TMS actuel (logiciel de gestion du transport) convient (23% vs. 10 à 16% pour les autres briques), ce qui est peut-être dû à leur déploiement plus récent. A l'inverse, le WMS (logiciel de gestion des entrepôts) est souvent de facture plus ancienne et les répondants sont plus nombreux à attendre qu'il évolue pour répondre à leurs besoins dans le cadre de leur stratégie omnicanal (56% vs. 43 à 52% pour les autres briques).

40%
des répondants
livrent des produits
depuis des
entrepôts
multicanaux

65%
des répondants
ont des projets
d'évolution de la
structure
logistique,
principalement
des entrepôts et
des points de
vente

Derrière les schémas logistiques, l'implantation des entrepôts, etc. une organisation humaine performante est importante, et même stratégique pour 40% des répondants. Dans un contexte qui a fortement évolué, il est nécessaire de redéfinir les rôles, ce qui a amené 26% des répondants à mener un projet dans cet objectif. Pour disposer d'une gestion flexible, il faut favoriser la transversalité entre les différents services, ce qui a motivé 31% des répondants à initier un projet à ce sujet.

Réussir la transformation numérique de l'entreprise dont la stratégie omnicanal est un axe essentiel pour les distributeurs, suppose que l'ensemble de l'entreprise soutienne les objectifs client. Pour cela, il faut une vision commune, des informations qui circulent, des plans d'action coordonnés et des processus orientés client, ce qui ne semble pas encore acquis alors que chacun se voit en première ligne pour la réussite de la stratégie omnicanal.

40%
des répondants reconnaissent que la performance de la gestion des ressources humaines est stratégique

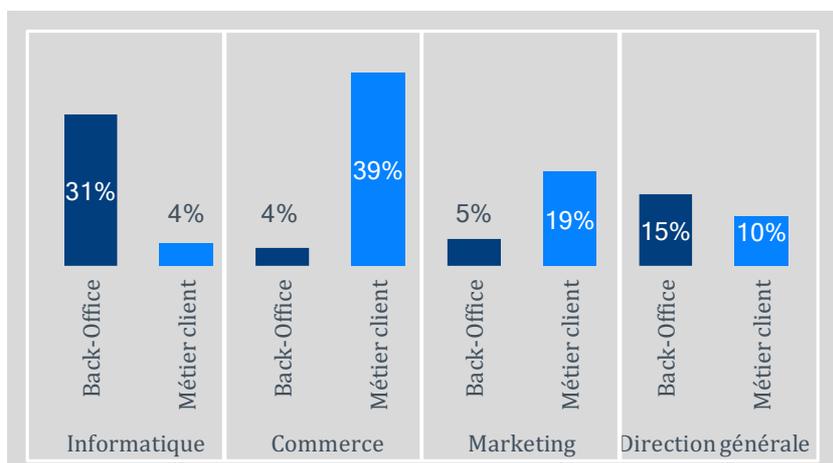


Fig. 9 : Les directions les plus impliquées dans la réussite de la stratégie omnicanal

Les enjeux et les investissements à engager sont, eux aussi, perçus de façon fortement différenciée entre les répondants ayant une fonction métier client et ceux qui sont en back-office. Ainsi, le trio des enjeux considérés comme stratégiques par le plus grand nombre des répondants qui ont une fonction back-office comporte un seul point commun avec celui des répondants ayant une fonction orientée client : la mise en place d'indicateurs de performance de la stratégie omnicanal, illustrant un objectif commun de réussite!

Réconcilier les visions est donc un objectif important pour soutenir et réussir la transformation de l'entreprise.



LA STRATEGIE OMNICAL EST CENTREE SUR LA PROMESSE CLIENT

De plus en plus d'enseignes proposent des parcours client omnicanal qui progressivement constituent le mode auquel les consommateurs se réfèrent. Les enseignes qui ne sont pas en mesure de proposer ces parcours client prennent le risque d'être perçues comme étant « en retard » et de perdre des clients de plus en plus exigeants.

De là à considérer que tous les distributeurs ont déployé des parcours client omnicanal est un pas qu'il ne faut pas faire trop vite. L'enquête menée par CXP Group confirme que beaucoup de chemin a été parcouru mais que le chantier de l'omnicanal est encore ouvert. Répondre aux exigences des clients avec une promesse complète et adaptée reste l'enjeu central de la stratégie omnicanal des enseignes avant d'être un enjeu de performance opérationnelle ou de différenciation marketing.

POUR LES REpondants AYANT UNE FONCTION ORIENTEE CLIENTS, LA STRATEGIE OMNICAL RESTE UN DEFI A RELEVER

Entre défi et opportunité, les répondants qui ont une fonction en lien direct avec le client perçoivent toujours la stratégie omnicanal comme un défi à relever, dont la réussite n'est donc pas encore garantie.

De leur côté les répondants back-office sont plus assurés et perçoivent la stratégie omnicanal comme une opportunité à saisir. Une perception inversée, peut-être parce que cette évolution de

Pour **61%**
des répondants
métier clients, la
stratégie
omnicanal reste
un défi à relever

l'entreprise, synonyme d'investissements, redonne une dynamique de progrès. Pour les deux groupes de répondants, la 3^e réponse proposée, 'Une condition de survie', a été moins fréquemment relevée (respectivement 4 et 12%). La stratégie omnicanal est suffisamment engagée pour que la pérennité des enseignes ne soient plus en cause.

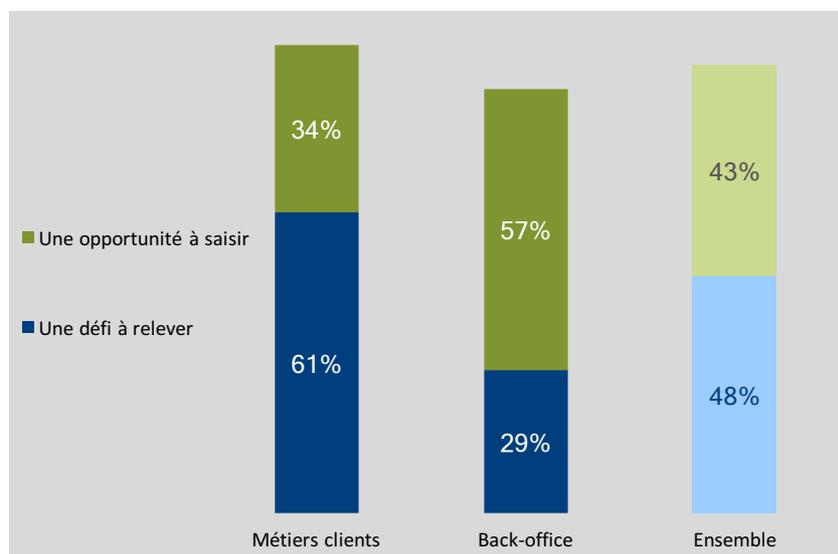


Fig. 10 : Comment est perçue la stratégie omnicanal

Dans ce contexte, on comprend que les entreprises se focalisent sur la promesse client, avec comme principal objectif, pour 60% des répondants, l'un des trois items suivants :

- Améliorer la satisfaction client (22%)
- Répondre à la demande des clients (19%)
- Proposer de nouveaux services (19%)

Si on se restreint aux répondants ayant une fonction orientée clients, ils sont même 70% à avoir indiqué un de ces trois premiers objectifs.

Les objectifs de performance que sont 'augmenter le CA' (14%) et 'améliorer l'efficacité opérationnelle' (14%) viennent en seconde place. Enfin, 'Se démarquer de la concurrence', est en dernière position (12%). On voit ainsi que les parcours client omnicanal sont perçus comme une obligation de répondre aux exigences des clients. La mise en place de cette nouvelle promesse est au cœur des enjeux.

Dès lors que la mise en place sera effective, les enseignes devront s'appuyer sur ces nouveaux parcours, sur une nouvelle organisation plus flexible pour innover, se différencier, se démarquer de la concurrence et gagner en compétitivité !

Pour **60%**
des répondants, le
principal objectif
de la stratégie
omnicanal
concerne la
promesse faite au
client de répondre
à ses attentes

UNE STRATEGIE RESOLUMENT ORIENTEE PROMESSE CLIENT

Les actions que les répondants ont inscrites pour 2017 donnent une autre vision de cette orientation. Un grand nombre d'items sont retenus par environ un répondant sur trois et deux items se détachent.

D'une part, 45% des répondants sont mobilisés sur une stratégie globale d'intégration des canaux. Le plan d'action qui en découle comporte différents éléments selon les entreprises autour du marketing, de l'offre commerciale, du système d'information ou encore de l'organisation. D'autre part, parmi les actions proposées, 'l'optimisation de la commande et la gestion des retours' n'est engagée que par un nombre relativement faible d'entreprises (23% vs. 32 à 35% pour les autres actions). C'est pourtant un élément que l'on sait essentiel pour tenir la promesse faite aux clients. Mais, en quelque sorte, les entreprises n'en sont pas encore là.

La question des enjeux concernant cette gestion opérationnelle conforte encore cette orientation. Deux enjeux se détachent dont le premier concerne à nouveau la promesse aux clients avec la 'Réduction des délais de livraison' qui est un enjeu stratégique à adresser en 2017 pour 50% des répondants. A contrario, l'optimisation des stocks sur l'ensemble des canaux n'apparaît qu'en bas de tableau (35%) alors que c'est un des leviers pour pouvoir réduire les délais.

Le second enjeu est plus générique avec la 'Mise en place d'indicateurs de performance' (49% des répondants) qui illustre l'impérieuse nécessité de réussir mais aussi la jeunesse de cette stratégie omnicanal alors que ces indicateurs ne sont donc pas encore en place !

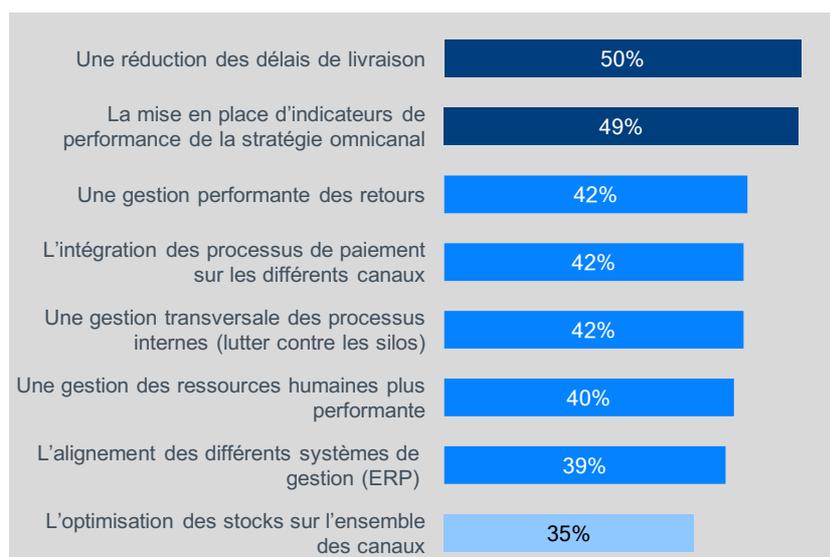


Fig. 11 : les enjeux liés à la gestion opérationnelle

45%
des répondants
sont mobilisés sur
une stratégie
globale
d'intégration des
canaux

LA GESTION DES DONNEES EST EGALEMENT ENVISAGEE POUR ORIENTER LA STRATEGIE OMNICANAL

La gestion des données est un chapitre particulier, emblématique de la transformation numérique, carburant de la nouvelle économie. Pour exploiter cette nouvelle ressource, des investissements sont nécessaires qui vont notamment permettre de gérer les principales caractéristiques que sont le volume, la variété des données et leur vitesse c'est-à-dire la fréquence à laquelle elles sont produites, analysées et partagées.

Dans le contexte de la stratégie omnicanal, les entreprises sont évidemment particulièrement intéressées par les données client. En outre, la dimension géographique est également une dimension importante que les enseignes relient avec les données client, par exemple, en enregistrant les codes postaux en caisse. Nous verrons plus loin l'usage que les entreprises ont de cette dimension.

18%

seulement des répondants n'investissent aujourd'hui dans aucune des 6 technologies proposées.

Un grand nombre d'investissements sont engagés sur 2017

Les réponses à notre enquête montrent là-aussi la relative jeunesse du sujet mais aussi son actualité avec des % d'investissements réalisés relativement faibles (7 à 17%) et des % élevés d'investissements en cours de réalisation. Au global et pour chaque brique proposée, 51 à 58% des répondants ont réalisé ou sont en cours de réalisation de l'investissement correspondant. 18% seulement des répondants ont indiqué n'investir aujourd'hui dans aucune des 6 technologies proposées.

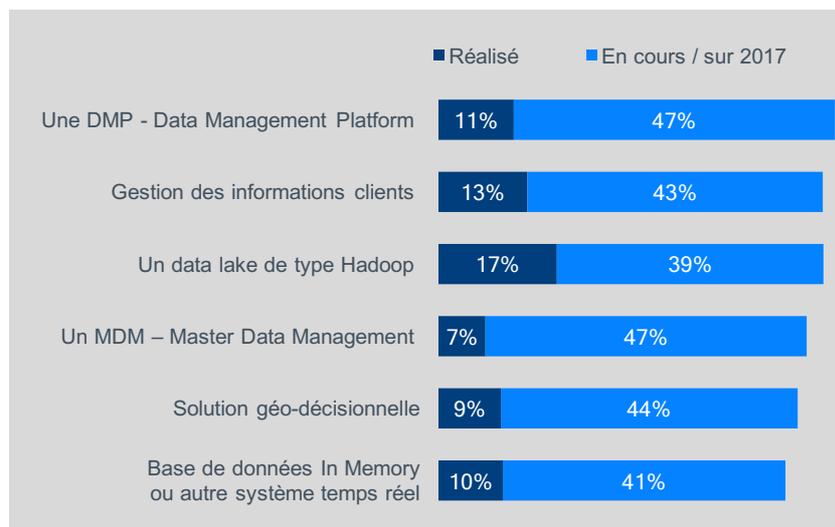


Fig. 12 : Les investissements pour gérer les données dans le cadre de la stratégie omnicanal

La hiérarchisation des réponses montre que les briques qui ont retenu l'attention du plus grand nombre sont le DMP, une plateforme globale au service du marketing (58%), et les outils de gestion des informations client (56%). Les deux solutions qui s'intéressent au plus près au client, qui apparaît à nouveau comme la 1^{re} préoccupation avant le déploiement de solutions plus 'outils'. Un outil s'est toutefois glissé dans le trio de tête : 'un data lake de type Hadoop' qui permet de gérer de grands volumes de données de tous types (56%) et dont CXP Group observe effectivement le déploiement dans les entreprises.

Les autres briques sont également bien investies, et notamment le MDM qui est important pour garantir la qualité des données. Cette dernière est relevée comme un enjeu pour les répondants dont la fonction est orientée client (cf. le graphique ci-dessous).



Le concept de « data lake »

Le concept de « data lake » a été introduit par certains fournisseurs avec l'idée de proposer une seule et gigantesque base de données (propriétaire ou Hadoop selon les cas) contenant l'ensemble des informations, y compris celles provenant de services Cloud. Le « data lake » est considéré comme la grande avancée technologique qui permet aux entreprises de capitaliser sur la révolution des Big Data.

Pour répondre à cette contrainte d'architecture, de grands acteurs de la donnée ou les prestataires œuvrant dans l'univers du marketing ont commencé à

proposer des plateformes de gestion des données, DMP pour Data Management Platform, intégrant l'ensemble des données nécessaires à la connaissance du client.

L'analyse en temps réel de l'historique d'un client est un enjeu majeur pour développer des offres personnalisées. Le groupe de la famille Mulliez a ainsi investi 5 millions d'euros dans une plateforme DMP. La Fnac s'appuie également sur ce type de solutions pour améliorer ses relations avec les clients en analysant leurs commentaires via un algorithme sémantique.

Aucune véritable priorité ne se dégage entre les enjeux stratégiques

Ces investissements sont en lien étroit avec les enjeux stratégiques à adresser en 2017 concernant la gestion des données. Un Data lake va effectivement permettre de partager les données entre les différents départements. Les rassembler en un lieu unique est, en tout cas, un facilitateur voire un pré-requis. Ce ne sera toutefois pas suffisant et il faudra également que les règles de gouvernance autorisent l'accès aux différents départements et que des analyses soient développées à l'attention de chacun. Ces points ne sont pas toujours évidents dans les organisations, surtout si elles étaient jusqu'ici très compartimentées.

Pour **43%** des répondants, partager les données entre les départements de l'entreprise est un enjeu stratégique à adresser en 2017

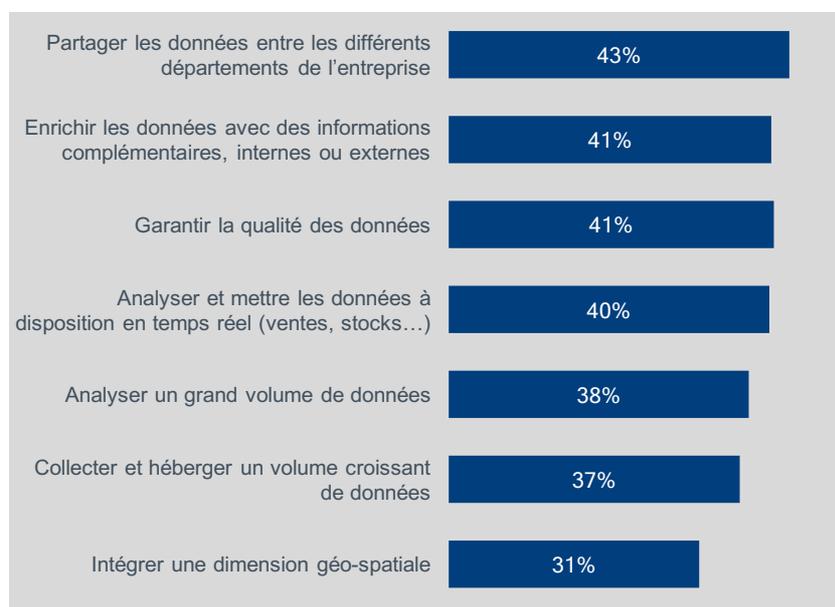


Fig. 13 : Enjeu stratégique à adresser en 2017 concernant la gestion des données

L'ensemble des enjeux est pris en compte par les répondants sans que de véritables priorités ne se dégagent entre les différentes caractéristiques qui doivent être à la fois gérées, comme le volume, ou garanties comme la qualité ou la mise à disposition en temps réel. Et de fait, elles sont toutes importantes, avec des degrés différents d'une entreprise à l'autre selon la situation ou l'avancement des projets dans l'entreprise.

Un enjeu apparaît toutefois en retrait, 'intégrer une dimension géo-spatiale', qui est un enjeu plus spécifique que les autres. Il ne concerne pas toutes les entreprises de la même façon, entre, par exemple, un distributeur doté d'une large couverture géographique et d'un grand nombre de points de vente et un distributeur dont l'activité est essentiellement fondée sur le e-commerce. La question de la dimension géo-spatiale est reprise plus loin.



L'OFFRE OMNICANAL EST BIEN DEVELOPEE, EN COURS DE PERFECTIONNEMENT

Pour construire cette promesse client, les enseignes ont développé des parcours client omnicanal mais ont aussi enrichi les canaux de communication avec les clients. Sans surprise, ces évolutions sont plus ou moins prononcées selon les types de produits commercialisés et globalement, il y a de forts enjeux d'harmonisation ou de complétude du dispositif, vers ce qu'il convient d'appeler le commerce unifié.

DES PARCOURS CLIENT TOUJOURS PLUS OUVERTS, MARQUES PAR LES CHOIX HISTORIQUES ET LES CONTRAINTES LOGISTIQUES

Que de chemin parcouru depuis la VAD du 20^e siècle ! Les choix ont vraiment beaucoup évolué et le Web apparaît désormais comme le lieu d'achat le plus répandu. On a même dans le panel, 19% des répondants qui proposent un achat sur le Web mais pas en point de vente contre 8% qui disposent de points de vente mais pas de plateforme Web.

L'application mobile est un canal qui se développe et rejoint celui du service client qui diminue. Dans une enquête réalisée en 2013, les achats via une application mobile étaient proposés par 32% des répondants vs. 41% aujourd'hui et même 50% pour les enseignes spécialisées.

Les réseaux sociaux, quant à eux, sortent de l'ombre. Avec 23%, cela devient un vrai canal de vente et notamment pour les enseignes spécialisées en équipements électriques et électroniques qui sont 45% à le proposer. En 2013, seulement 8% des répondants avaient des interactions avec leurs clients sur les réseaux sociaux et ces interactions pouvaient ne concerner que des demandes d'informations. C'est donc clairement le canal qui a le plus progressé !

89%

des répondants permettent un achat sur le Web, c'est le canal le plus répandu

Ces progressions permettent d'élargir le choix des consommateurs. En moyenne, les répondants proposent 2,8 canaux.

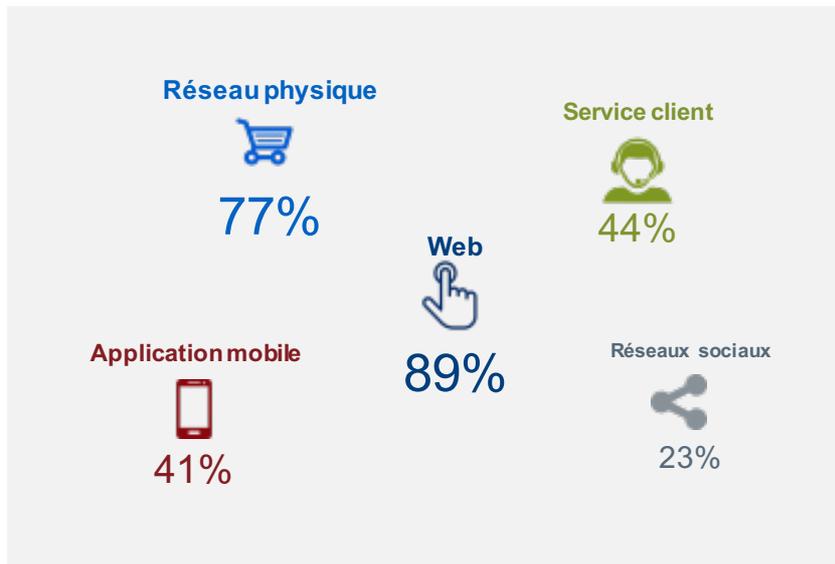


Fig. 14 : Où les clients peuvent-ils acheter des produits ?

62%

des répondants permettent une commande en magasin pour une livraison à domicile quel que soit le produit acheté

Les modalités de récupération du produit acheté, comme les modalités d'achat se diversifient

Les enseignes sont désormais nombreuses à proposer des points relais (67%) en plus de la livraison à domicile (71%) et le retrait en magasin (81%). Le drive ou dépôt de retrait est moins répandu mais déjà tout de même bien présent, proposé par 38% des répondants. Cette diversité se traduit pour le consommateur par une proposition en moyenne de 2,5 modes différents pour récupérer le produit acheté.

88% des répondants ont indiqué que ces modalités de récupération du produit ne dépendent pas du mode d'achat. Les enseignes ont donc bien intégré cette notion de parcours client omnicanal qui doit permettre des croisements entre les différentes modalités.

Dans le détail, on voit que ces croisements sont le plus souvent proposés au choix du consommateur. Ainsi, la possibilité de commander en magasin pour être livré à domicile est proposée sans contrainte par 62% des répondants tandis que 38% limitent cette possibilité aux produits volumineux, pondéreux ou en rupture.

Les délais de livraison restent principalement de 24 ou 48h mais les livraisons le jour même se développent

Les délais de livraison restent principalement de 24 ou 48h mais les livraisons le jour même se développent, c'est même un mode relativement répandu pour les équipements électriques ou électroniques (39%).

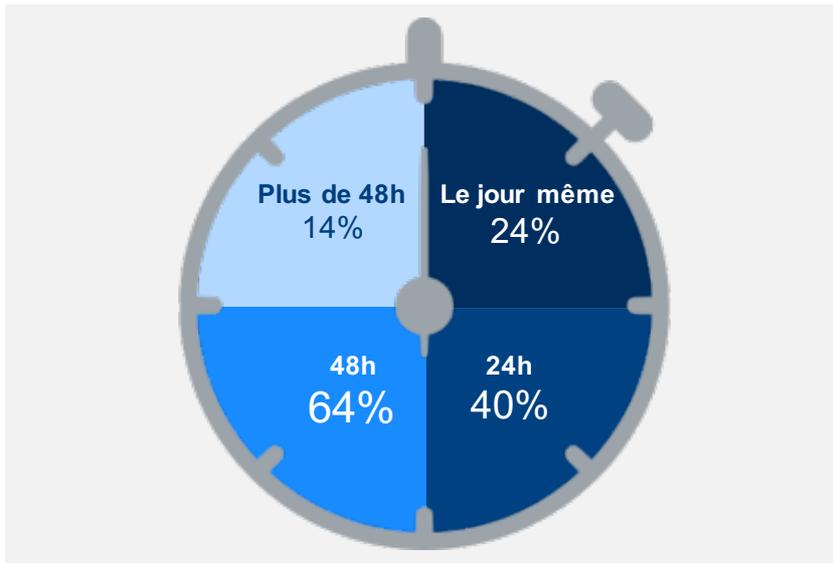


Fig. 15 : Les délais de livraison proposés aux clients

39%
des enseignes spécialisées en produits électriques ou électroniques proposent des livraisons le jour même



Vers des livraisons toujours plus rapides

Cette évolution vers des livraisons dans la journée, ou en deux heures, s'observe depuis 3 ou 4 ans, avec l'arrivée sur le marché de startups qui organisent des moyens de livraison à la demande. Les modèles proposés par ces nouveaux acteurs sur le marché sont variés. Certaines startups se sont développées à partir de la livraison de repas, d'autres sont, au départ, spécialisées dans le e-commerce. Elles peuvent prendre en charge la préparation de la commande ou l'acte d'achat dans un magasin de quartier, reposent sur des coursiers ou des transporteurs voire des livreurs occasionnels de proximité.

Ces startups ont développé des plateformes Web qui permettent de coordonner différents acteurs qui vont être en mesure de réaliser le service demandé. Elles sont connectées via des API aux systèmes d'information de leurs clients distributeurs. Assurer cette promesse de livraison très rapide suppose une optimisation des moyens qui repose sur des algorithmes de haut niveau. Ainsi, Colisweb, qui a été créé à Lille en 2013, travaille avec l'INRIA pour anticiper les plannings et les optimiser en temps réel avec un double objectif de réduire le stress qui détériore la performance et de réduire les coûts.

Les répondants ont indiqué entre 1 et 2 délais possibles (1,5 en moyenne). Par ailleurs, seulement 27% proposent aux consommateurs de choisir librement le délai de livraison selon une grille tarifaire. Pour la plupart des enseignes, le délai est donc lié à l'organisation mise en place et il n'est pas fréquent de pouvoir choisir indépendamment le mode de livraison, par exemple en point relai, et le délai.

Le sujet de la livraison est un sujet important, complexe et coûteux. Son optimisation suppose une mutualisation des volumes pour réduire les coûts ou simplement les rendre acceptables. Le développement des volumes livrés rend donc l'exercice de plus en plus intéressant. D'un autre côté, tout va plus vite et le client est de plus en plus impatient. Pour répondre à la demande des clients et garantir sa satisfaction, les enseignes vont donc devoir faire évoluer (encore) leur organisation pour donner le choix aux consommateurs d'être livrés rapidement s'ils le souhaitent.

27%
des enseignes spécialisées proposent à leurs clients de choisir le délai de livraison selon une grille tarifaire

Le choix s'élargit également pour le retour du produit

Avec le développement du e-commerce, la gestion des retours a dû se transformer pour limiter les coûts liés à leur forte augmentation mais aussi pour répondre à la demande des consommateurs pour qui le retour fait partie des services attendus. Ramener le produit là où on l'a acheté ou le retourner à une adresse prédéfinie restent tout de même les modalités proposées par le plus grand nombre. Mais une part significative des répondants (32 à 41%) indique que des modalités plus souples sont désormais mises en place avec la possibilité de ramener le produit dans un magasin ou dans un point relais de son choix.

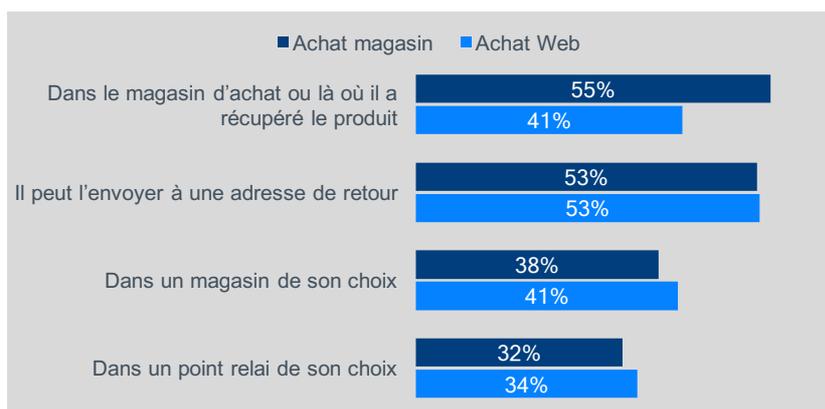


Fig. 16 : Où le client peut déposer un produit en cas de retour

40%
des enseignes proposent de retourner le produit dans un point relais de son choix



Verbaudet

Vertbaudet, l'enseigne de vêtements pour enfants, permet le retour gratuit des produits en point relais colis, quel

que soit le mode de récupération du produit. Par contre, le produit ne peut être retourné en magasin que s'il a été reçu en magasin.

Une diversification qui doit s'harmoniser

Les parcours client proposés par les enseignes ont beaucoup évolué ces dernières années et les résultats présentés ici en sont le reflet. On voit toutefois quelques évolutions qui devront se prolonger dans les années à venir, pour notamment élargir les choix des consommateurs. Par ailleurs, les enjeux stratégiques indiqués par les répondants, concernant leur offre commerciale, montrent un besoin d'harmonisation entre les canaux, exprimé par 68% des répondants sur au moins un des trois items suivants :

- Des prix harmonisés entre les canaux
- Un système unique de fidélisation pour tous les canaux
- Des services harmonisés entre les canaux

Une tendance qui s'apparente à l'émergence du commerce unifié qui vise à faire converger les canaux, casser les silos et faciliter le partage d'informations en temps réel.

UNE DENSIFICATION DE LA COMMUNICATION CLIENT QUI RESTE ENCORE PEU SEGMENTEE

La communication avec le client est également transformée par le développement et l'adoption des outils Web.

Des informations très opérationnelles sont mises à disposition sur le Web ou le mobile

Un grand nombre d'enseignes proposent de partager des informations sur le Web ou via une application mobile avec, en tête, des informations très opérationnelles liées à la livraison du colis ou à son retour, ou des informations liées à l'historique des commandes et des factures. Outre les éléments présentés dans le graphique ci-dessous, 83% des répondants ont indiqué que les retours de produits sont précédés par l'envoi d'un message d'information qui est une autre illustration des échanges entre les marques et les consommateurs.

68%

des répondants ont exprimé un besoin d'harmonisation de leur offre sur les différents canaux.

66%

des enseignes permettent de suivre la livraison d'un colis sur une application Web ou mobile



Fig. 17 : Les informations auxquelles le client peut avoir accès sur une application Web ou mobile

Les enseignes sont moins nombreuses à avoir inséré les informations personnelles et celles qui sont liées à l'offre de fidélité, et c'est particulièrement vrai pour les entreprises de moins de 2000 employés qui sont respectivement 38 et 24% seulement à proposer ces informations.

Le SMS et l'e-mail sont des canaux qui prennent des places de choix

Les applications Web et mobiles ne sont toutefois pas les principaux canaux utilisés pour communiquer avec les clients. Le courrier est encore exploité par un peu plus d'un répondant sur deux, mais c'est l'e-mail qui est le canal le plus répandu aujourd'hui, exploité par 77% des répondants. Le SMS, quant à lui, était exploité par 28% des répondants d'une enquête réalisée il y a trois ans et par près d'un répondant sur deux dans cette enquête, ce qui illustre la place particulière qu'il a pris dans nos usages quotidiens. Il est notamment très exploité pour indiquer la mise à disposition d'un colis, mais aussi pour des informations sur des promotions.

Comme pour les modalités d'achat et de retour, les canaux de communication sont diversifiés avec 3,1 canaux exploités en moyenne.

77%
des enseignes
utilisent l'e-mail
pour
communiquer
avec leurs clients

Les investissements numériques engagés devraient faire évoluer les modalités de choix du canal de communication

Ces canaux sont choisis d'abord par les enseignes en fonction du canal de commande et du type de communication. Le profil du client ou son engagement lors des campagnes antérieures sont beaucoup moins exploités, ce qui devrait fortement évoluer dans les prochaines années. En effet, les nouvelles technologies de gestion des données font l'objet, on l'a vu plus haut, d'investissements importants qui permettront de disposer de fines segmentations des clients qui viendront compléter les choix exprimés explicitement par les clients.

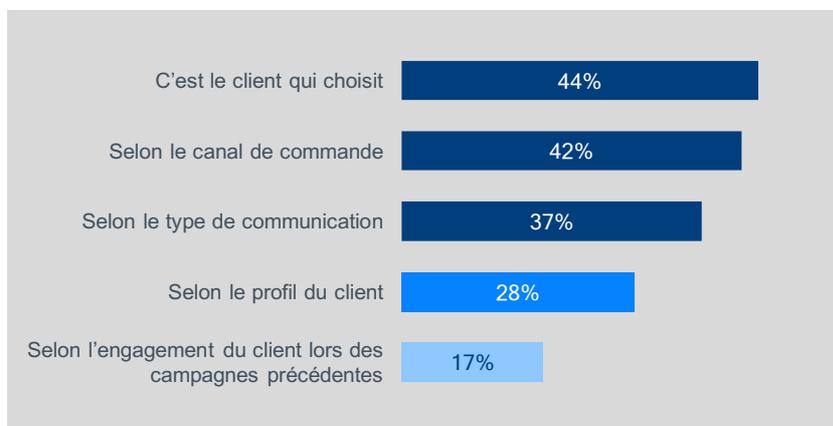


Fig. 18 : Mode de détermination des canaux pour communiquer avec les clients



Boulangier

Boulangier, l'enseigne d'électroménager et multimédia a mené un projet DMP qui lui a permis d'obtenir une augmentation de 40% du taux d'ouverture des e-mails et une baisse de 60% du taux de désabonnement.

Pour cela, de nombreux critères combinant données de navigation, d'achat on et off line,

socio-démographiques et comportementales ont été intégrés dans le DMP pour construire des segments dynamiques. Par ailleurs, l'intégration des résultats et l'analyse de la performance permettent de piloter finement les campagnes et d'optimiser leur efficacité en continu.

UNE MATURITE DIFFERENTE SELON LES TYPES DE PRODUITS COMMERCIALISES

L'analyse des résultats obtenus par type d'enseigne ou de produit commercialisé montre des différences sensibles.

Ainsi, les enseignes non spécialisées sont beaucoup plus nombreuses à permettre la livraison à domicile de produits achetés en magasin sans restriction (90% vs. 62% au global). En revanche, elles exploitent beaucoup moins les réseaux sociaux pour les achats avec seulement 6% des répondants qui indiquent avoir adopté ce mode. Elles exploitent également moins le SMS (24% vs. 45% au global) mais davantage le courrier (72% vs. 54% au global). Enfin, elles permettent moins fréquemment le choix du client concernant le canal de communication.

En revanche, les enseignes qui commercialisent des produits électriques et électroniques sont les plus nombreuses à permettre des achats via les réseaux sociaux (45%), une livraison le jour même (39%) ou encore à permettre aux clients de choisir le canal de communication avec l'enseigne (65%).

Des résultats qui dessinent une diversité des parcours client et, globalement, des options plus avancées dans les enseignes qui commercialisent des produits électriques et électroniques, devant les autres enseignes spécialisées et enfin les enseignes non spécialisées et alimentaires qui paraissent en retrait dans cette analyse.



LES ENTREPRISES DOIVENT FAIRE EVOLUER LES PROCESSUS INTERNES POUR SOUTENIR LA STRATEGIE OMNICANAL

Dans un processus de transformation, la stratégie client est bien la première étape. Mais pour soutenir sa réussite, il convient aussi de revisiter les processus internes et, en parallèle, - ou dans un second temps -, de faire évoluer l'entreprise étendue.

UN IMPACT IMPORTANT SUR L'ORGANISATION LOGISTIQUE ET LES INVESTISSEMENTS ASSOCIES

La mise en place de nouveaux canaux a un impact évident sur l'organisation logistique. Les premières organisations mises en place pour ouvrir le canal e-commerce n'ont pas été initialement construites pour des volumes importants mais d'abord pour garantir la promesse aux clients. Rendre le dispositif vraiment omnicanal et garantir la promesse aux clients devenus nombreux à exploiter les parcours client proposés suppose évidemment d'autres organisations. Outre leur fiabilité, ces organisations doivent être flexibles, agiles et préserver la marge de l'enseigne.

Les premières organisations mises en place sont encore visibles dans les résultats de cette enquête mais les nouveaux dispositifs le sont également. Ainsi, 54% des répondants ont des entrepôts dédiés par canal et 26% ont cette modalité pour seul schéma logistique qui permet le multicanal mais plus difficilement une véritable stratégie omnicanal.

La dimension omnicanal apparaît comme un facteur de complexité que l'enseigne ait des schémas logistiques simples ou déjà diversifiés. Il s'agit de garantir une promesse équivalente quel que soit le canal d'achat, de récupération du produit ou encore de retour. Sans négliger l'objectif d'optimiser les coûts, les taux de service, les niveaux de stock, etc.

Le principe abouti d'une logistique omnicanal est alors de déterminer le point d'approvisionnement d'une commande en fonction du

26%
des répondants ont pour seule organisation des entrepôts dédiés par canal de distribution

contexte : produit commandé, délai et point de livraison, niveau des stocks, rotation observée dans ces stocks, transports déjà affrétés, etc. Des logiques qui sont à l'œuvre dans les solutions d'orchestration des flux de commande (OMS - Order Management System).

Les schémas logistiques sont en cours de transformation

Tous les schémas ne sont pas pertinents pour toutes les enseignes, mais la proportion d'enseignes qui permettent un approvisionnement depuis un entrepôt multicanal de commandes (40%) ou depuis un magasin choisi selon un autre critère que la proximité (27%) devrait augmenter à l'avenir. Le premier permet de ne pas lier un objet stocké à un canal de distribution et permet donc une plus grande flexibilité et une meilleure optimisation globale des niveaux de stock. Le second permet de gérer, par exemple, des livraisons depuis un magasin qui a du stock, alors que le magasin de proximité est en rupture ou de considérer un magasin sur-stocké comme un entrepôt temporaire. Ces transformations sont au cœur de la stratégie omnicanal pour répondre aux besoins d'agilité des organisations.

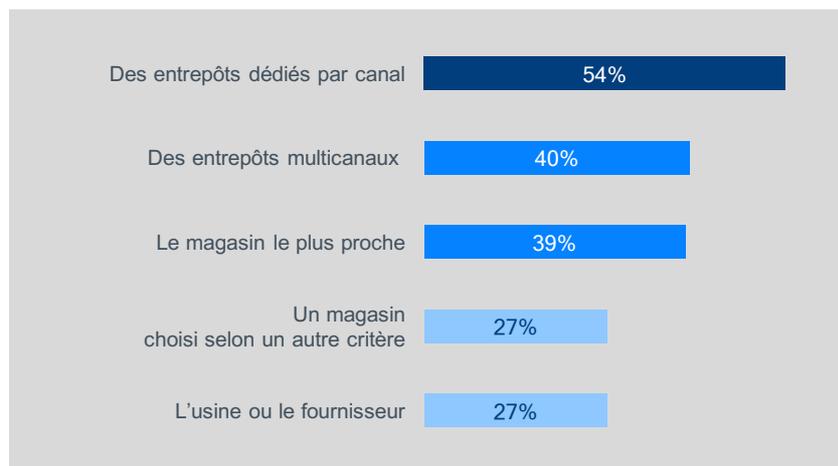


Fig. 19 : Les points d'approvisionnement des commandes

De nombreux projets logistiques sont menés par les entreprises

La mise en place de parcours client omnicanal a des impacts logistiques qui vont au-delà des schémas d'approvisionnement. La mise en place de points relais, l'impact du e-commerce sur les points de vente ou inversement la nécessité d'ouvrir des points de vente pour compléter une activité e-commerce initiale, jouent sur la structure même de l'organisation logistique.

Il n'est donc pas étonnant que les répondants à cette enquête indiquent avoir réalisé ou engagé de nombreux projets. On voit cependant qu'il s'agit essentiellement de projets engagés sur 2017, preuve encore une fois de l'actualité du sujet.

40%
des répondants livrent des produits depuis des entrepôts multicanaux

82%
des répondants ont réalisé ou engagé au moins un projet logistique parmi les 6 proposés

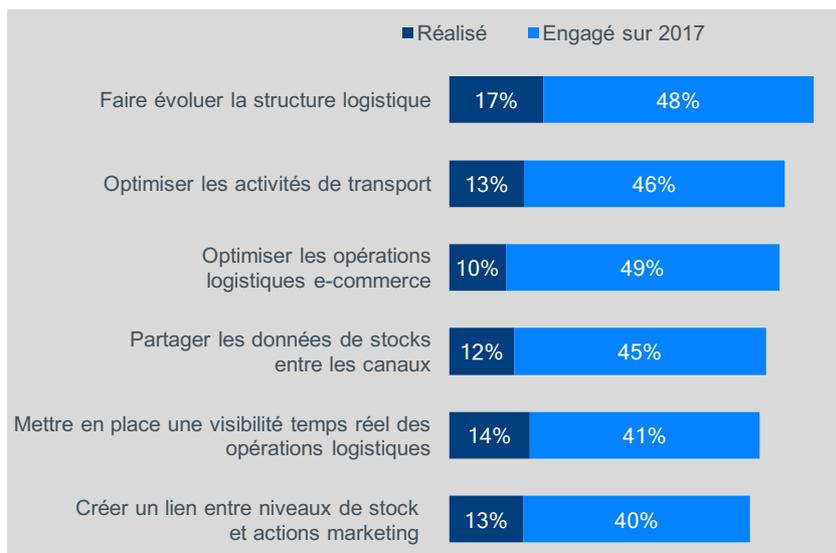


Fig. 20 : Projets logistiques dans le cadre de la stratégie omnicanal

Construire une nouvelle structure logistique

Le projet mené par le plus grand nombre (65%) concerne la structure logistique et plus précisément l'implantation des entrepôts (49%) et la localisation des points de vente (36%).

Pour mener ces projets, des solutions de conception de réseau (Network design) et des analyses géo-spatiales sont exploitées par 80% des répondants. La préférence entre les deux types de solutions est très marquée par la taille des entreprises ; les entreprises de plus de 2000 employés utilisant majoritairement une solution de Network Design (65%) et les plus petites entreprises préférant les analyses géo-spatiales (59%).

A la question de l'usage de ces solutions géo-spatiales, on retrouve cette préoccupation en 1^{ère} place, bien qu'elles ne soient pas dédiées, loin s'en faut, à la seule simulation des structures logistiques,

65%
des répondants ont des projets d'évolution de la structure logistique, principalement des entrepôts et des points de vente

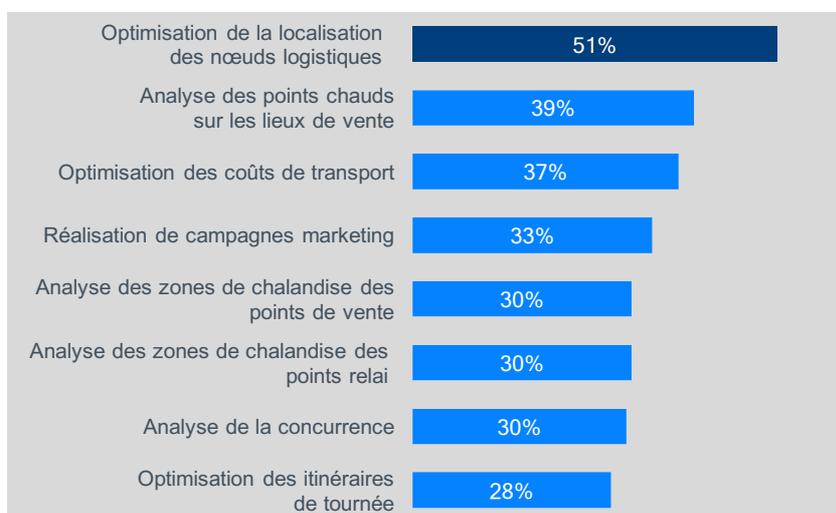


Fig. 21 : Usages déployés ou envisagés pour la dimension géo-spatiale

Des investissements pour soutenir les projets

Pour soutenir cette nouvelle logistique, le système d'information est fortement impliqué et, de fait, on voit là aussi beaucoup d'investissements en cours pour chaque brique logicielle proposée. On observe ainsi que 90% des répondants sont déjà équipés ou projettent de l'être prochainement.

Quelques éléments diffèrent toutefois entre les différentes solutions logicielles. Ainsi, les répondants sont plus nombreux à penser que leur TMS actuel (logiciel de gestion du transport) convient (23% vs. 10 à 16% pour les autres briques), ce qui est peut-être dû à leur déploiement plus récent. A l'inverse, le WMS (logiciel de gestion des entrepôts) est souvent de facture plus ancienne et les répondants sont plus nombreux à attendre des évolutions de leur logiciel pour répondre à leurs besoins dans le cadre de leur stratégie omnicanal (56% vs. 43 à 52% pour les autres briques).

90%
des répondants
sont équipés de
briques logicielles
dédiées à la
logistique ou
projettent de
l'être
prochainement

LES ENTREPRISES DOIVENT IMPERATIVEMENT CASSER LES SILOS ENTRE LES METIERS ET L'IT

L'impact sur l'organisation humaine est stratégique

Derrière les schémas logistiques, l'implantation des entrepôts, etc. une organisation humaine performante est importante, et même stratégique pour 40% des répondants. Dans un contexte qui a fortement évolué, il est nécessaire de redéfinir les rôles, ce qui a amené 26% des répondants à mener un projet dans cet objectif. Pour disposer d'une gestion flexible, il faut favoriser la transversalité entre les différents services, ce qui a motivé 31% des répondants à initier un projet à ce sujet, et très concrètement permettre, par exemple, le partage des données, ce que 43% des répondants reconnaissent comme stratégique.

Au-delà de cette transversalité, réussir la transformation numérique de l'entreprise, dont la stratégie omnicanal est un axe essentiel pour les distributeurs, suppose que l'ensemble de l'entreprise soutienne les objectifs client. Pour cela, il faut une vision commune, des informations qui circulent, des plans d'action coordonnés et des processus orientés client.

40%
des répondants
reconnaisse que la
performance de la
gestion des
ressources
humaines est
stratégique

La vision commune pour la stratégie omnicanal ne semble pas encore acquise

Cette vision commune ne semble pas encore acquise alors que chacun se voit en première ligne pour la réussite de la stratégie omnicanal.

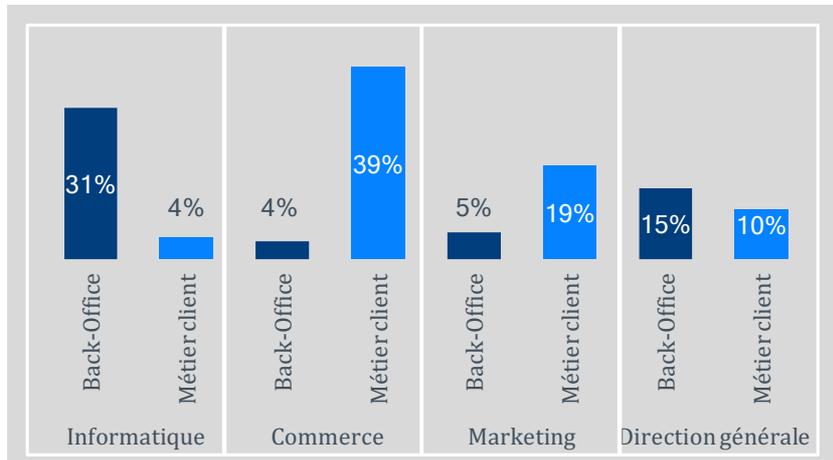


Fig. 22 : Les directions les plus impliquées dans la réussite de la stratégie omnicanal

On a vu aussi au début de ce document que les répondants ayant une fonction back-office voient dans la stratégie omnicanal principalement une opportunité (57%), à l'inverse des fonctions métier client qui sont majoritaires à considérer qu'il s'agit avant tout d'un défi à relever (61%).

Réconcilier les visions est un objectif important pour soutenir et réussir la transformation de l'entreprise

Les enjeux et les investissements à engager sont, eux aussi, perçus de façon fortement différenciée entre les répondants ayant une fonction métier client et ceux qui sont en back-office. Ainsi, le trio des enjeux considérés comme stratégiques par le plus grand nombre des répondants, qui ont une fonction back-office, est le suivant :

- Une réduction des délais de livraison
- La mise en place d'indicateurs de performance de la stratégie omnicanal
- Des services harmonisés entre les canaux

Tandis que pour les fonctions métier client, il s'agit de permettre :

- Le partage des données entre les différents départements de l'entreprise
- L'intégration des processus de paiement sur les différents canaux

- La mise en place d'indicateurs de performance de la stratégie omnicanal

Un point commun de taille existe toutefois entre ces deux listes. Il montre que les deux populations analysées ont un objectif commun de réussite avec la mise en place d'indicateurs de performance de la stratégie omnicanal !

Au travers de nos études, nous observons souvent ces différences de perception entre les métiers et l'IT (qui compose ici la plus grande partie des répondants dits back-office). Or, une part croissante de la dépense technologique fait l'objet d'une décision finale par un ou plusieurs métiers. S'il n'y a ni concertation ni coordination avec les services informatiques, ces derniers risquent d'être écartés et ne plus pouvoir assurer, entre autres choses, la sécurité des systèmes d'information, ce qui fait courir un risque important à l'entreprise.

Par ailleurs, nos études montrent que le rôle du DSI doit évoluer pour mieux répondre aux métiers qui attendent de lui qu'il insuffle l'innovation dans toute l'organisation et qu'il participe à l'élaboration de nouveaux services pour les clients finaux.

Réconcilier les visions est donc un objectif important pour soutenir et réussir la transformation de l'entreprise.

CONCLUSION

La transformation numérique des entreprises suit un schéma qui part de l'évolution des attentes du client. Celles-ci s'imposent aux entreprises qui doivent se "digitaliser" elles aussi pour s'adapter à leurs exigences et rester compétitives. Puis, le numérique se propage dans l'entreprise et touche toutes les directions métier.

Un processus qui remet en cause la manière dont les entreprises interagissent avec leurs clients, qui transforme leurs chaînes de valeur, leurs modèles d'affaires et leurs écosystèmes.

La stratégie omnicanal des enseignes est un axe majeur de la transformation numérique des distributeurs. Le sujet est sans conteste dans l'actualité des enseignes qui ont bien intégré la demande de leurs clients et la nécessité d'y répondre. Les enjeux, projets et investissements cette année visent à répondre à cette demande, à mettre en place les parcours client et les moyens logistiques et humains qui permettent de garantir la promesse qui est faite aux clients.

Après cette phase essentielle, les enseignes pourront s'appuyer sur les parcours mis en place, sur une organisation opérationnelle plus flexible pour innover, rechercher des différenciateurs et se démarquer de la concurrence. Ceux-ci pourront être envisagés avec l'appui d'un écosystème rénové pour proposer de nouveaux

services, par exemple, de livraison et d'installation, de picking en magasin de proximité par un coursier occasionnel, de conception collaborative... l'innovation est florissante sur le marché !

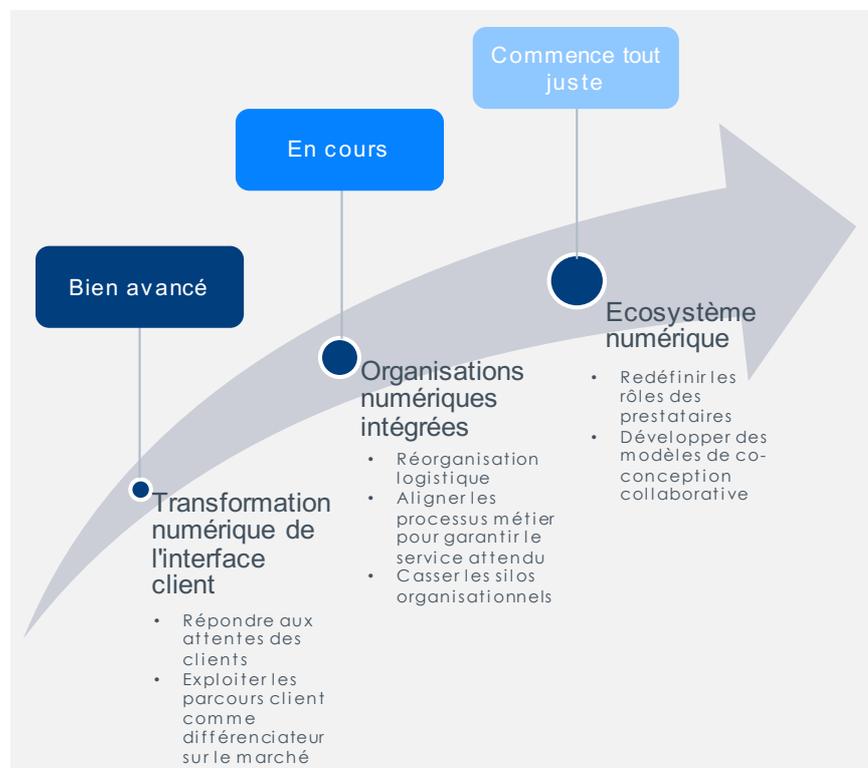


Fig. 23 : Les trois phases de la transformation numérique

ANNEXES

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Fig. 1 : Répartition des entreprises interrogées par taille.....	5
Fig. 2 Familles de produits commercialisés.....	5
Fig. 3 : Comment est perçue la stratégie omnicanal	6
Fig. 4 : Les investissements pour gérer les données dans le cadre de la stratégie omnicanal	7
Fig. 5 : Où les clients peuvent-ils acheter des produits ?.....	8
Fig. 6 : Les délais de livraison proposés aux clients	8
Fig. 7 : Les informations auxquelles le client peut avoir accès sur une application Web ou mobile.....	9
Fig. 8 : Les points d'approvisionnement des commandes	10
Fig. 9 : Les directions les plus impliquées dans la réussite de la stratégie omnicanal.....	11
Fig. 10 : Comment est perçue la stratégie omnicanal	13
Fig. 11 : les enjeux liés à la gestion opérationnelle	14
Fig. 12 : Les investissements pour gérer les données dans le cadre de la stratégie omnicanal ..	15
Fig. 13 : Enjeu stratégique à adresser en 2017 concernant la gestion des données	17
Fig. 14 : Où les clients peuvent-ils acheter des produits ?.....	19
Fig. 15 : Les délais de livraison proposés aux clients	20
Fig. 16 : Où le client peut déposer un produit en cas de retour.....	21
Fig. 17 : Les informations auxquelles le client peut avoir accès sur une application Web ou mobile.....	23
Fig. 18 : Mode de détermination des canaux pour communiquer avec les clients	24
Fig. 19 : Les points d'approvisionnement des commandes	27
Fig. 20 : Projets logistiques dans le cadre de la stratégie omnicanal.....	28
Fig. 21 : Usages déployés ou envisagés pour la dimension géo-spatiale	28
Fig. 22 : Les directions les plus impliquées dans la réussite de la stratégie omnicanal.....	30
Fig. 23 : Les trois phases de la transformation numérique	32

A PROPOS DE PITNEY BOWES

Pitney Bowes (NYSE: PBI) est une entreprise technologique mondiale qui prend en charge des milliards de transactions –physiques ou numériques- dans le monde du commerce connecté et sans frontière. Nos clients, à travers le monde, incluant 90 % des Fortune 500, font confiance aux produits, solutions et services de Pitney Bowes en matière de Gestion des Informations Client, Location Intelligence, Engagement Client, Expédition, Courrier et E-commerce international. Avec la solution innovante Pitney Bowes Commerce Cloud, les clients peuvent accéder à une large gamme des solutions, analyses, APIs de Pitney Bowes pour développer le commerce.

La Gestion des informations Client vous permet de rassembler, nettoyer, enrichir et analyser vos données Client, de fournir aux différentes parties prenantes une vision Client unique, et d'assurer le respect des règles de gouvernance concernant les données Client. Le stockage de données, les systèmes de gestion de la relation client (CRM) et les outils d'intelligence décisionnelle permettent aux organisations de personnaliser l'expérience client sur tous les canaux, d'accélérer les initiatives de conformité (notamment le règlement européen GDPR), de mieux gérer le risque et d'optimiser l'efficacité de leurs opérations métier.

La Location Intelligence permet de comprendre les relations complexes entre la localisation et les données pour optimiser les décisions métier, déterminer l'emplacement idéal d'un point de vente et améliorer la satisfaction Client.

En exploitant le potentiel de la localisation, les organisations obtiennent des informations pertinentes qui leur permettent de résoudre les problématiques métier, de proposer des services géolocalisés ou de gérer leurs actifs.

Nous offrons à nos clients des données géographiques complètes et de qualité pour leur permettre de faire des choix avisés et des propositions plus pertinentes à leurs clients. Grâce aux solutions de Location Intelligence de Pitney Bowes, plus de 1,2 milliard de personnes peuvent faire connaître l'endroit où elles se trouvent sur les réseaux sociaux.

A l'aide de nos solutions Customer Engagement, vous redéfinirez votre mode d'interaction avec vos clients tout au long de leur cycle de vie et observerez une amélioration tangible de l'acquisition, de la fidélisation et du service client. Nos solutions permettent une gestion dynamique des interactions personnalisées sur tous les canaux notamment avec la vidéo interactive et personnalisée ou en libre-service.

Pitney Bowes Software-avec l'ensemble de ces solutions-accompagne notamment les enseignes de la distribution dans leur transformation numérique, offrant une véritable approche omnicanale jusque dans leurs communications, grâce à une connaissance client fiable et en s'appuyant sur la dimension spatiale pour toujours plus de pertinence et de contextualisation.



Pitney Bowes Software

9, rue Paul Lafargue
93456 La Plaine Saint Denis
Cedex

Pour toute information :
pbsoftware.france@pb.com

pitneybowes.com/fr

A PROPOS DE CXP GROUP

Le Groupe CXP est le premier cabinet européen indépendant d'analyse et de conseil dans le domaine des logiciels, des services informatiques et de la transformation numérique.

Il offre à ses clients un service complet d'assistance pour l'évaluation, la sélection et l'optimisation de solutions logicielles et les accompagne dans leur transformation numérique. Le CXP intervient dans plus d'une dizaine de domaines (BI, gestion de contenu, ERP, finance, SIRH, CRM, BPM, IT management, sécurité du SI...).

Le Groupe CXP assiste également les DSI dans l'évaluation et la sélection des ESN et les accompagne dans l'optimisation de leur stratégie de sourcing et dans leurs projets d'investissement.

Enfin, le Groupe CXP aide les éditeurs et les ESN à optimiser leur stratégie et leur go-to-market à travers des analyses quantitatives et qualitatives ainsi que des prestations de conseil opérationnel et stratégique. Les organisations et les institutions publiques se réfèrent également à nos études pour développer leurs politiques informatiques.

Capitalisant sur 40 ans d'expérience, implanté dans 8 pays (et 17 bureaux dans le monde), fort de 140 collaborateurs, le Groupe CXP apporte chaque année son expertise à plus de 1 500 DSI et directions fonctionnelles de grands comptes et entreprises du mid-market et à ses fournisseurs. Le Groupe CXP est composé de 3 filiales : le CXP, BARC (Business Application Research Center) et PAC (Pierre Audoin Consultants).



BARC · le CXP · PAC

CXP Group

8, avenue des Ternes
75017 Paris

Pour toute information :
Le Service Clients CXP
relation_client@lecxp.com
Tel. : +33 (0)1 53 05 05 90
www.cxp.fr

CLAUSE DE NON-RESPONSABILITE, DROITS D'UTILISATION, INDEPENDANCE ET PROTECTION DES DONNEES

Cette étude a été réalisée en mode multi-clients, avec le soutien de Pitney Bownes, Sigma et Manhattan Associates.

Pour plus d'informations, surfez sur www.pac-online.com ou www.cxp.fr

Clause de non-responsabilité

Le contenu de cette étude a été élaboré avec le plus grand soin. Cependant, nous déclinons toute responsabilité quant à sa précision. Les analyses et évaluations reflètent l'état actuel de nos connaissances (Mars 2017) et peuvent changer à tout moment. Cela s'applique en particulier, mais pas uniquement, aux déclarations relatives au futur. Les noms et appellations qui apparaissent dans cette étude peuvent être des marques déposées.

Droits d'utilisation

Cette étude est protégée par les droits d'auteur. Toute reproduction ou communication de son contenu à des tiers, même en partie, requiert l'autorisation explicite préalable des sponsors. La publication ou diffusion de tableaux, graphiques, etc. dans d'autres publications requiert également une autorisation préalable.

Indépendance et protection des données

Cette étude est le fruit exclusif de la société CXP Group. Les sponsors n'ont eu aucune influence sur l'analyse objective des données et la réalisation de l'étude.

Les participants à l'étude ont été assurés que les informations fournies par leurs soins seraient traitées de manière strictement confidentielle. Aucune déclaration ne permet de tirer des conclusions concernant des entreprises individuelles, et aucune donnée d'enquête individuelle n'a été communiquée aux sponsors ou à d'autres tiers. Les participants à l'étude ont été sélectionnés de manière aléatoire. Il n'existe aucun lien entre la réalisation de l'étude et une éventuelle relation commerciale entre les personnes sondées et les sponsors de l'étude.



BARC • Ie CXP • PAC