

Chapitre introductif

Petite histoire récente du commerce depuis l'arrivée d'Internet : du « multi » à « l'omni-canal » en passant par le « cross »

L'arrivée d'Internet, il y a vingt ans, permet aujourd'hui, de faire le point sur son histoire et sur la manière dont il a transformé la manière « de faire du commerce ». Cette transformation s'est accompagnée de plusieurs changements terminologiques, les écrits en marketing mobilisant successivement les termes de *multi-canal*, *cross-canal*, *trans-canal*, *omni-canal* et plus récemment de commerce connecté. Ces changements terminologiques reflètent la manière dont les hommes du marketing intègrent ou tentent d'intégrer le digital dans leur stratégie commerciale.

L'intégration progressive d'Internet dans leur stratégie commerciale est elle-même la conséquence d'un apprentissage progressif de l'individu avec celui-ci. Depuis son arrivée, le consommateur s'est, peu à peu approprié Internet. Il l'utilise dans son quotidien, et cette utilisation transforme, à son tour sa manière d'agir dans le monde réel, le virtuel et le réel se révélant alors de plus en plus imbriqués, enchevêtrés... Ces transformations « à petit pas » du comportement et de la psychologie du consommateur les ont souvent rendues à peine perceptibles. Ces transformations presque impalpables expliquent l'absence de vision des décideurs et leur difficulté à intégrer Internet dans la stratégie commerciale de leur entreprise de manière durable et efficace.

Aujourd'hui, parce que les nouvelles habitudes des consommateurs ont été prises, qu'Internet s'est intégré dans leur quotidien, il est possible de faire un bilan et de comprendre comment les clients ont « muté » face

aux technologies de l'information et de la communication de manière à s'y adapter de manière plus durable...

Revenons sur la petite histoire du commerce à l'ère d'Internet.

I. Comment Internet s'est immiscé dans la stratégie commerciale des entreprises

I.1. D'une innovation prometteuse à l'éclatement de la bulle Internet en 2000

Née dans les années 1990, la « *toile* », terme aujourd'hui légèrement désuet, était promis à un très bel avenir. Jusqu'à la fin des années 1990, les pronostics étaient nombreux quant à la capacité d'Internet à faire voler en éclat le commerce traditionnel. Il devait ainsi rapidement prendre la place du commerce dit « traditionnel » dont la mort certaine était annoncée.

En 2000, un revirement de la situation s'opère à travers l'éclatement de la bulle Internet. Les profits ne sont pas à la hauteur des espérances financières des investisseurs et Internet n'a pas atteint les objectifs escomptés. L'éclatement de la bulle spéculative sonne le glas d'Internet : il n'a pas sa place dans l'espace marchand et il ne remplacera pas le commerce physique qui va reprendre ses droits. Désavoué, Internet n'allait donc que voter face à un commerce physique retrouvant toute sa superbe. Pourtant les faits ne se sont pas exactement déroulés comme cela...

I.2. Un élément-clé dans les stratégies de distribution *multi-canal*

En effet, les consommateurs se sont progressivement initiés à Internet, s'y sont habitués, se le sont progressivement appropriés avant d'y prendre de nouvelles habitudes. Doucement, subrepticement, Internet s'est immiscé dans le quotidien des consommateurs. Il s'est parallèlement intégré dans la stratégie des professionnels du marketing, du commerce et de la distribution et est progressivement devenu un élément-clé dans leur stratégie commerciale alors qualifiée de stratégie *multi-canal*. Si l'adoption de stratégies *multi-canal* n'est pas totalement inédite dans l'histoire du commerce, Internet a rendu ces stratégies d'une formidable actualité. La stratégie *multi-canal*, expression traduite de l'anglais *multi-channel retailing* est une stratégie qui consiste à proposer plusieurs canaux de distribution pour commercialiser les produits et services d'une entreprise, l'objectif étant de desservir différents segments de consommateurs. Le

développement des stratégies *multi-canal* est la conséquence de deux mouvements qui convergent, même s'ils prennent place dans le temps, de manière décalée.

En premier lieu, certaines entreprises disposant de points de vente ou d'agences sont attirées par les opportunités de gains sur Internet. Elles créent ainsi leur site Internet marchand afin d'y vendre leurs produits ou services. D'autres enseignes ou marques se sont « engouffrées » sur la toile par simple mimétisme, ou, juste pour y être présentes commercialement, en attendant que celle-ci rencontre la croissance annoncée. En implantant un site Internet, en plus de leurs magasins, ces entreprises originellement *brick-and-mortar*¹ deviennent *click-and-mortar*. De fait, elles sont passées du statut d'entreprise mono-canal à celui d'entreprise *multi-canal* à l'instar de la Fnac qui fut précurseur dans le domaine.

A l'inverse, et plus récemment, certains *pure players* dont le modèle économique initial consistait à commercialiser leurs produits ou services uniquement par l'intermédiaire d'un site Internet marchand se mettent à implanter des points de vente à l'instar de Pixmania ou de meilleurtaux.com en France. Confrontés aux limites d'une présence commerciale exclusivement virtuelle, ces acteurs se mettent à implanter des points de vente et agences. Abandonnant ainsi leur statut original de *pure player*, ils deviennent, à leur tour des entreprises *click-and-mortar*.

Au-delà de la dualité de ces canaux de distribution, certaines entreprises optent pour l'utilisation de trois canaux de distribution devenant ainsi des *triple players*. C'est le cas de l'entreprise américaine Home Depot qui, en plus de ses magasins, décide de commercialiser ses produits en créant un site Internet marchand en 2002 et un catalogue papier en 2003. Plus de trois canaux peuvent d'ailleurs être orchestrés par une entreprise, comme nous le verrons tout au long de cet ouvrage.

Généralement, les entreprises proposent un nouveau canal de vente afin d'accroître leur couverture quantitative du marché. Le nouveau canal permet d'adresser leur offre à un segment de marché qui n'est pas desservi par leur réseau de distribution existant. Ainsi les entreprises qui disposent d'un réseau physique développent généralement un site Internet afin de commercialiser leur offre auprès des internautes tandis que les *pure players* implantent des magasins afin de vendre leurs produits ou services auprès des personnes réticentes à acheter sur Internet.

1 Une entreprise est qualifiée d'entreprise *brick-and-mortar*, lorsqu'elle ne commercialise ses produits ou services qu'au travers d'un réseau physique de points de vente ou d'agences (traduction littérale de « brique et mortier »). Une entreprise est une entreprise *click-and-mortar* lorsqu'elle commercialise ses produits en magasin et par Internet (traduction littérale de « clic et mortier »).

1.3. Une autonomie des prises de décision et une gestion « en silo »

Quelle est la spécificité de cette stratégie qualifiée de *multi-canal* par rapport aux autres stratégies qui suivront ? Sa particularité réside dans le fait que chaque canal proposé par l'entreprise pour commercialiser ses produits et services est géré de manière indépendante l'un de l'autre. De ce fait, un management en « silo » est mis en place et chaque canal est géré de manière autonome par un management qui lui est affecté. La raison en est simple :

- chaque canal est supposé desservir un segment spécifique de clientèle, ce qui permet une autonomisation des prises de décisions au sein de chacun d'entre eux ;
- la direction souhaite éviter de potentiels risques de cannibalisation entre les canaux. Par exemple, lorsqu'une entreprise disposant d'un réseau de points de vente, implante un site Internet marchand, le risque est que les clients des points de vente s'en détournent et fassent leurs achats sur le site Internet nouvellement créé. Dans ce cas, le développement du nouveau canal Internet se fait au détriment de l'ancien canal, privant ce dernier d'une partie de ses ressources financières. Les décisions sont alors prises pour minimiser ces risques de cannibalisation. L'objectif est aussi d'éviter les conflits entre les canaux, chaque canal apparaît comme une menace pour l'autre, puisqu'il est susceptible de s'emparer d'une partie de sa clientèle.

2. Du *multi-* au *cross-canal* : l'évolution des « préfixes » comme écho de la stratégie commerciale des entreprises

2.1. Quand le « cross » se substitue au « multi »

Entre-temps, un nouveau terme fait son apparition dans la littérature anglo-saxonne, le terme de *cross-channel*. De façon analogue, en France, le terme *cross-canal* est de plus en plus mobilisé. Qu'entend-on par ce terme ? Pourquoi semble-t-il se substituer progressivement au terme de *multi-canal* ?

Le terme *cross-canal* est une traduction du terme *cross-channel*². Pourtant, seule la seconde partie du terme (le mot *channel*) a fait l'objet d'une traduction, le pré-fixe « cross » ayant été conservé dans sa langue originale. En langue anglaise, le préfixe « cross » renvoie à l'idée « d'entrecroisement, de mélange, d'entremêlement » entre les canaux. Pourquoi ce passage du *multi* au *cross-canal* ? Ce changement de préfixe trouve sa source dans l'évolution du comportement des clients.

En effet, de manière tout à fait imprévisible et inattendue, les clients se sont mis à migrer entre les canaux selon leurs besoins, humeur et contraintes du moment. Progressivement, ils ont pris de nouvelles habitudes, passant d'un canal à un autre lors d'une même expérience d'achat. Ainsi les consommateurs se sont mis à rechercher de l'information sur Internet avant de se rendre en magasin pour y effectuer leurs achats. A l'inverse, d'autres clients (ou les mêmes clients lors d'autres occasions d'achat) se déplacent en points de vente pour rechercher de l'information sur les produits et les comparer avant de finalement concrétiser leur transaction... sur Internet ! Intégrés dans le quotidien des consommateurs, ces comportements font désormais partie de leurs habitudes d'achat. Ainsi, un comportement « ROPO » (*Read on-line, Purchase off-line*) ou « ROBO » (*Read on-Line, Buy Off-Line*) désigne un comportement où l'individu recherche de l'information sur Internet avant de finaliser son acte d'achat dans l'espace physique. Selon la Fevad, 78 % des consommateurs adopteraient un comportement de recherche d'information en ligne avant d'effectuer un achat au sein d'un point de vente. Les comportements de sens inverse sont qualifiés de *showrooming* : les clients se rendent ainsi dans un espace physique (magasin, centre commercial) afin d'y repérer et voir la marchandise, la toucher, l'essayer, puis ils retournent dans l'espace virtuel, retrouvent la référence et effectuent leur achat sur la *toile*.

2.2. Un entremêlement des canaux sous l'impulsion des nouveaux comportements des consommateurs et shoppers

La mobilisation par le client de plusieurs canaux lors d'une même expérience d'achat oblige progressivement les professionnels du marketing, distributeurs, commerçants et marques à passer d'une stratégie *multi-*

2 Par respect de la langue française, certains préféreront la traduction du terme « cross-channel » par celui de « trans-canal ». Mais le préfixe « trans » exprime, selon le Larousse, l'idée d'un changement, d'une traversée. En ce sens, le terme « trans » suggère l'idée d'un passage d'un canal vers un autre canal, mais sans perspective d'allers-retours tout au moins lors d'une même expérience d'achat. Reflétant moins cette idée d'entremêlements entre les canaux pour une même expérience d'achat, nous lui préférons, bien qu'attachée à la langue française, l'expression « cross-canal ».

canal à une stratégie *cross-canal*. Migrant d'un canal à un autre pour une même expérience d'achat, les clients ont, en effet, de plus en plus de mal à comprendre les incohérences entre les canaux d'une même enseigne ou marque. Pour le consommateur, la « marque » ou « l'enseigne » est un « tout » représentant une même entité et une véritable incompréhension se développe lorsque les décisions semblent incohérentes les unes par rapport aux autres alors qu'elles sont prises par une même entité : comment expliquer que le prix d'un produit soit différent selon que le client l'achète sur le site Internet d'une enseigne ou dans son magasin ? Pourquoi ne parvient-il pas à retrouver en magasin un produit qu'il a repéré sur le site de l'enseigne ? (...) Ces multiples incohérences engendrent naturellement des incompréhensions chez les consommateurs et entachent leur confiance à l'égard de la marque et de l'enseigne.

Le passage du « *multi* » au « *cross* » trouve ainsi son origine dans l'évolution du comportement d'un client, qui n'hésite plus à passer d'un canal vers l'autre avant de finaliser sa transaction. Offrir au client une expérience *cross-canal* de qualité, c'est lui faciliter le passage d'un canal vers l'autre, réduire les sources de désagréments liés à une rupture du processus, voire trouver des sources nouvelles de création de valeur.

Dans un article rédigé précédemment³, nous avons ainsi proposé une définition du *cross-canal*, à partir de la notion de « cross » associée à une « idée d'entremêlement » et l'avons défini comme une « *stratégie qui permet au client de changer de canal dans les meilleures conditions possibles tout au long de son processus de décision. C'est donc une stratégie qui consiste à éliminer les ruptures, quelle que soit leur nature (économique, cognitive, physique, émotionnelle...) lors des changements de canaux par un client tout au long d'une même expérience avec une entreprise.* »

Le *cross-canal* sonne-t-il le glas du *multi-canal* ? Probablement. Aujourd'hui, le *multi-canal* n'est plus une source d'avantage concurrentiel. Pourquoi ? Parce que cette stratégie s'est progressivement banalisée, la majorité des entreprises mettant à la disposition des clients, plusieurs canaux pour accéder à leur offre. Face à cette banalisation, c'est désormais **la qualité** de la cohabitation entre les canaux qui constitue une source d'avantage concurrentiel ! Loin d'être géré de manière indépendante l'un de l'autre, les canaux doivent être orchestrés intelligemment par les entreprises afin qu'elles puissent offrir à leurs clients une expérience *cross-canal* de qualité, fluide, enrichie (...) ou tout simplement différente ! Facilité, surprise, budget, efficacité, efficacité, plaisir, rencontre, relations aux autres ; le commerce et la relation avec les clients sont à réinventer... L'ensemble des *devices* mobilisés

3 Vanheems R. (2010), Quand le client multi-canal invite à réinventer le marketing du point de vente, *XV^e Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, novembre.

par les individus et définis ici « *comme tous les dispositifs⁴ actuels et à venir qui permettent et permettront à un individu de se connecter à la sphère virtuelle* » renforce cet impératif de réinventer le commerce. Cela est d'autant plus vrai que le développement du nombre de ces dispositifs (ordinateur, tablette, *smartphone*, objets connectés, casque virtuel, outils digitaux en points de vente...) multiplie les clés d'entrée vers Internet.

2.3. Vers un enchevêtrement de plus en plus ténu des mondes réel et virtuel

Identifier quelle expérience faire vivre au consommateur et comment lui offrir une expérience « différente » n'est pas toujours simple face à un consommateur, qui s'approprie et se « réapproprie » en permanence des *devices*. Cela est d'autant plus délicat que ces *devices* innovent sans cesse et se renouvellent en permanence. Les points de contact (notamment numériques) entre le client et l'enseigne sont par ailleurs de plus en plus nombreux jalonnant son parcours de shopping lui procurant des solutions dans ses pratiques quotidiennes.

Par ailleurs, non seulement les clients s'approprient de nouveaux outils qui leur permettent d'accéder à l'espace virtuel, mais la connexion régulière ou en continue avec cet espace transforme leur comportement au sein de l'espace réel, révélant un enchevêtrement de plus en plus ténu entre sphères virtuelle et réelle. Cet enchevêtrement des mondes fait naître, chez les clients de nouvelles attentes et des expériences inédites dans l'espace réel. L'enjeu pour les professionnels du marketing et de la distribution est naturellement de s'y adapter...

Dans cette perspective, et afin de faciliter l'expérience d'achat *cross-canal* et les allers-retours entre les canaux, les enseignes et les marques se sont mises à proposer de nouveaux services à leurs clients, donnant ainsi naissance à de nouveaux termes parmi lesquels le *click-and-collect*, *click-to-chat*, *web-to-store*... Nul doute que d'autres termes feront leur apparition... La proposition de multiples clés d'entrée vers la sphère marchande constitue une source féconde d'innovations pour le marketing et la gestion par l'entreprise de sa relation avec les clients. Ces évolutions ne concernent-elles que le *Business to Consumer* ?

4 Le terme *device* peut être traduit par « dispositif ». C'est également, « un anglicisme utilisé couramment dans le langage informatique pour désigner tous les dispositifs, appareils ou accessoires qui complètent l'ordinateur ». source : <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/device/>.

Face à la multiplication des points de contact de nature très différente et à ceux qui vont voir le jour, le terme *device* est utilisé dans cet ouvrage pour décrire tous les dispositifs qui permettent à l'individu de se connecter à la sphère virtuelle (écrans, *smartphones*, objets connectés, outils digitaux en point de vente...).

En fait, si ces évolutions et ces problématiques ont d'abord touché les entreprises présentes sur des marchés en *Business to Consumer*, les entreprises en *Business to Business* sont aujourd'hui largement concernées. Ayant souvent implanté plus tardivement leur réseau de distribution *multi-canal*, elles doivent aujourd'hui, à leur tour, réorienter leur stratégie vers du *cross-canal*, et ce, pour des raisons évidentes : les acheteurs professionnels en B to B sont aussi des particuliers qui ont pris de nouvelles habitudes d'achat dans leur propre quotidien et les deux mondes ne sont pas étanches. Nul doute qu'ils adopteront la même façon d'acheter lorsqu'ils se retrouveront en situation d'achat professionnel.

3. Du cross- à l'omni-canal : vers une multiplication des points de contact entre l'entreprise et son client

3.1. Quand la relation avec le client se fait de partout, en tout lieu, et sur d'innombrables devices, objets et supports

Mais revenons au quotidien des consommateurs, en évoquant un autre terme qui a fait son apparition plus récemment, dans le monde du marketing et du commerce : *l'omni-canal*.

Quelle différence peut-on faire entre ce terme d'*omni-canal* et les termes qui lui ont précédé ? Ce terme pourrait-il supplanter les termes de *multi* et de *cross-canal* ?

Pour éclairer ce que signifie cette notion, arrêtons-nous sur ce nouveau changement de préfixe. « Omni » est un « préfixe général référant à « tout »⁵. L'expression *omni-canal* peut ainsi être définie comme signifiant « tout canal » ou de manière plus générale « tout point de contact ». Il ne s'agit plus seulement d'un canal de vente, magasin ou site Internet, mais de tout point de contact entre la marque ou l'enseigne et le client. **Sont des points de contact** : le point de vente, le vendeur, un *push*⁶ sur *smartphone*, un *chat*, un mail, les réseaux sociaux, un tweet, une application *smartphone*, la TV connectée, un objet intelligent ou connecté au domicile ou sur le parcours du client, une borne interactive ou un espace digital au sein du point de vente (mur digital, cabine intelligente), une étiquette intelligente, une rencontre avec un vendeur téléporté...

5 Selon le-dictionnaire.com.

6 Une notification *push* est un message envoyé sur *smartphone*.