

SOMMAIRE

Chapitre introductif.	
Petite histoire récente du commerce depuis l'arrivée d'Internet : du « multi » à « l'omni-canal » en passant par le « cross »	15
1. Comment Internet s'est immiscé dans la stratégie commerciale des entreprises	16
1.1. <i>D'une innovation prometteuse à l'éclatement de la bulle Internet en 2000.....</i>	<i>16</i>
1.2. <i>Un élément-clé dans les stratégies de distribution multi-canal</i>	<i>16</i>
1.3. <i>Une autonomie des prises de décision et une gestion « en silo ».....</i>	<i>18</i>
2. Du <i>multi-</i> au <i>cross-canal</i> : l'évolution des « préfixes » comme écho de la stratégie commerciale des entreprises.....	18
2.1. <i>Quand le « cross » se substitue au « multi »</i>	<i>18</i>
2.2. <i>Un entremêlement des canaux sous l'impulsion des nouveaux comportements des consommateurs et shoppers.....</i>	<i>19</i>
2.3. <i>Vers un enchevêtrement de plus en plus ténus des mondes réel et virtuel</i>	<i>21</i>
3. Du <i>cross-</i> à <i>l'omni-canal</i> : vers une multiplication des points de contact entre l'entreprise et son client.....	22
3.1. <i>Quand la relation avec le client se fait de partout, en tout lieu, et sur d'innombrables devices, objets et supports.....</i>	<i>22</i>
3.2. <i>Les nouvelles formes de déambulation ubiquitaire des clients.....</i>	<i>24</i>

4. Et si le commerce était tout simplement « connecté » ?	25
4.1. La multiplicité des clés d'entrée vers la sphère marchande, un vecteur infini de transformation du comportement des clients	25
4.2. Le commerce connecté, reflet d'une cohabitation harmonieuse entre deux mondes ?.....	26

Chapitre I.

La proposition de multiples canaux : une stratégie incontournable !29

1. Quand la proposition de multiples canaux s'impose comme <i>business model</i>	31
1.1. La stratégie multi-canal : une stratégie qui n'est pas nouvelle !	31
1.2. Le multi-canal : une stratégie incontournable avec l'arrivée d'Internet.....	33
2. La proposition de plusieurs canaux, source d'avantages concurrentiels	34
2.1. Un enrichissement du capital marque ou enseigne	34
2.2. Les ventes incrémentales du nouveau canal	36
2.3. Les apports pour les canaux historiques : dynamisation des ventes et fidélisation de la clientèle	38
2.4. Et si le nouveau canal avait d'autres avantages ?	41
3. Les difficultés et les risques d'une stratégie de distribution multiple .	42
3.1. Des coûts de coordination entre des métiers éloignés les uns des autres	42
3.2. La question de la migration et de la cannibalisation entre les canaux	42
3.3. Des canaux en situation de rivalité et de conflit	43
3.4. Des désagréments pour la clientèle et un risque de dégradation de l'image.....	44
4. D'une source d'avantages concurrentiels de la stratégie <i>multi-canal</i> ... à sa banalisation	44
4.1. Une stratégie aujourd'hui banalisée.....	44
4.2. Le nouvel enjeu : la qualité et l'intelligence de la cohabitation entre les canaux	45
Conclusion.....	45

Chapitre 2.

Le consommateur face aux multiples canaux de distribution47

1. Comprendre l'acceptation et l'appropriation des canaux par les consommateurs	49
1.1. Les motivations des chaland à se rendre dans les magasins	49
1.2. Pourquoi commerce physique et digital ne seront jamais substituables ?.....	51
1.3. Le choix des canaux en fonction des situations et des moments de consommation	52
1.4. Comprendre ce qu'un canal, un device apporte au parcours d'achat du chaland.....	53
1.5. De la prospective sur... le commerce et les marques connectés de demain	55
2. Pourquoi les consommateurs adoptent-ils et s'approprient-ils (ou non) les technologies digitales ?	56
2.1. Le modèle d'acceptation de la technologie (Technology Acceptance Model – TAM).....	56
2.2. La valeur associée à l'utilisation d'une technologie digitale ou connectée.....	58
3. Migration entre les canaux et les points de contact.....	60
3.1. Migration, cannibalisation et conflit entre canaux de distribution.	60
3.2. Le client multi-canal : un client plus rentable que les autres ?	61
3.3. Pourquoi les clients multi-canaux sont-ils plus rentables que les autres ?	62
3.4. La question des flux migratoires, de leur rentabilité et d'une politique individualisée des flux de clientèles.....	63

Chapitre 3.

Trajectoires d'achat, du ropo au showrooming : comment la sphère virtuelle tranforme les comportements et l'état d'esprit des clients dans la sphère réelle ?.....69

1. Trajectoire cross-canal, ROPO, showrooming... et autres trajectoires	71
1.1. Trajectoire cross-canal : un éclatement du processus de décision entre les canaux ou points de contact	71
1.2. La trajectoire ROPO et ses révélations cachées.....	72

1.3. <i>Le showrooming ou le comportement de « passager clandestin ».</i>	73
1.4. <i>Des trajectoires plus complexes entre les canaux</i>	74
2. Comment une navigation dans l'espace virtuel bouleverse le comportement du client dans l'espace réel (et inversement) : la trajectoire ROPO	76
2.1. <i>Un avancement psychologique dans l'acte d'achat qui transcende l'état d'esprit du client dans la sphère physique.....</i>	76
2.2. <i>Une transformation du traitement de l'information et de l'exploration en magasin</i>	77
2.3. <i>Des critères de choix plus nombreux et périphériques au cœur de l'offre</i>	77
2.4. <i>Des clients experts sur le triptyque Produit-Marché-Enseigne ou des clients « sachant » ou « pensant savoir ».....</i>	79
2.5. <i>Une professionnalisation du shopping à travers une maîtrise des techniques de vente et de nouveaux apprentissages ?</i>	80
3. Une métamorphose du client dans son rapport au temps et à l'espace	81
3.1. <i>Un temps de shopping revisité entre espace virtuel et réel</i>	81
3.2. <i>De nouvelles formes de parcours de shopping et d'espace de déambulation</i>	82
4. De nouvelles stratégies de contrôle de soi et de résistance aux actions marketing ?	85
4.1. <i>Des chalands plus rationnels ?</i>	85
4.2. <i>La trajectoire ROPO, pour une meilleure efficacité du shopper au sein du point de vente.....</i>	85
5. Une évolution de la prise de décision au sein de la famille et une transformation du rapport aux autres	88
5.1. <i>Une transformation des modes relationnels au sein de l'espace privé de l'individu</i>	88
5.2. <i>Une délégation du déplacement et des visites moins collectives au sein de l'espace de vente</i>	89
5.3. <i>Des processus d'influence « extérieurs »</i>	90
5.4. <i>Des processus d'influence réciproques</i>	91
5.5. <i>L'accélération du processus d'achat et une diminution de la procrastination ?.....</i>	92
5.6. <i>De nouvelles sources d'irritabilité induites par l'omni-canalité</i>	92

Chapitre 4.

Management de la distribution multiple.....95

1. Les stratégies en matière de gestion combinée des canaux : cohérence, convergence, synchronisation, intégration	97
1.1. Une logique d'harmonie ou de « cohérence » entre les canaux et points de contact	99
1.2. Un travail en commun ou une « convergence » entre canaux et points de contact	100
1.3. La construction d'un système synchronisé ou « des canaux qui avancent ensemble »	100
1.4. Fondre les canaux dans un même système : vers une logique d'intégration des canaux ?	101
2. La politique de l'offre sur les différents canaux – exclusivité ou offre commune ?	102
2.1. Prendre en compte les contraintes spécifiques à chaque canal.....	102
2.2. Comprendre la logique du client lorsqu'il navigue entre sphère virtuelle et réelle	104
3. De la délicate question de la fixation des prix sur les canaux	105
3.1. Intégrer les coûts associés à la commercialisation du produit	105
3.2. Intégrer les prix des concurrents, pure player, brick-and-mortar et click-and-mortar dans la stratégie prix	107
3.3. Comprendre le comportement des clients face aux prix au sein de l'univers physique et virtuel.....	107
4. Présentation et mise en scène de l'offre : réinventer le merchandising	108
4.1. Des règles spécifiques de merchandising au sein des univers physique et virtuel.....	108
4.2. Un impératif : vers un merchandising cross-canal ?.....	109
4.3. Une cohérence et une continuité merchandising entre les canaux ?.....	111
4.4. La complexité liée à la proposition de plusieurs clés de lecture d'un même espace de vente.....	113
4.5. Le rôle de la technologie pour transiter d'un espace merchandising à un autre ?	114
5. Politique de retrait et de logistique dans le cas d'une distribution multiple	115
5.1. De l'usage des zones de retrait dans les magasins ou ailleurs... ..	115
5.2. Vers une zone de retrait virtuelle ?.....	116

5.3. <i>Logistique : vers un maillage « renforcé ». Des casiers... au coffre des voitures ou un portage en C to C ?</i>	117
---	-----

Chapitre 5. De l'expérience cross/omni-canal à la gestion du capital marque 119

1. L'expérience <i>cross</i> ou <i>omni-canal</i> , nouvelle source de différenciation des marques et des enseignes	121
1.1. <i>Construire une expérience cross/omni-canal gratifiante</i>	121
1.2. <i>Produire des expériences mémorables pour délivrer plus de valeur aux clients</i>	122
1.3. <i>L'expérience cross-canal en pratique : quel vécu chez le shopper aujourd'hui et demain ?</i>	125
1.4. <i>De la singularité de l'expérience cross/omni-canal à la modélisation des parcours</i>	127
2. La question de la « continuité expérientielle » entre les canaux ...	128
2.1. <i>Les dimensions de l'expérience et ses conséquences pour l'expérience cross/omni-canal</i>	128
2.2. <i>Donner du sens à l'expérience et mettre en œuvre une continuité expérientielle ?</i>	130
3. De l'expérience <i>cross/omni-canal</i> à la gestion du capital-marque ...	133
3.1. <i>Intensité expérientielle, omni-canalité et image de marque ou d'enseigne</i>	133
3.2. <i>Et si le cross/omni-canal permettait de sublimer les marques de luxe ?</i>	136

Chapitre 6. Réinventer le rôle du vendeur et les techniques de négociation commerciale à l'ère du cross et de l'omni-canal 139

1. Le paradoxe du vendeur : un rôle crucial pour le <i>cross/omni-canal</i> mais... un acteur circonspect à l'égard des autres canaux	142
1.1. <i>Un rôle clé dans la relation avec le client et dans la qualité de la cohabitation entre les canaux</i>	142
1.2. <i>Internet, une menace pour les commerciaux et une source de conflit</i>	144
1.3. <i>La piètre qualité de l'accueil réservé aux clients venant du site Internet de l'entreprise</i>	144

2. Une métamorphose du contenu de l'échange commercial entre le vendeur et son client	148
2.1. <i>Les nouvelles attentes d'un client connecté et « éclairé »</i>	148
2.2. <i>Le vendeur « myope » face au client « éclairé »</i>	149
2.3. <i>Le digital, facilitateur de l'échange commercial</i>	150
2.4. <i>Le digital, d'une source d'agacement au statut d'« assistant » du vendeur</i>	152
3. Une transformation inédite de la négociation commerciale	154
3.1. <i>Une « avalisation » de l'intervention des vendeurs</i>	154
3.2. <i>Une simplification de l'acte commercial</i>	156
3.3. <i>Une remise en cause des étapes-clés de la négociation commerciale</i>	157
3.4. <i>De la dissonance cognitive au pouvoir d'influence des commerciaux</i>	158
3.5. <i>Un nouveau référent comme source de décodage au discours des commerciaux</i>	159
4. Réinventer les techniques de négociation et de persuasion commerciale	160
4.1. <i>Revisiter les fondamentaux de la négociation commerciale</i>	160
4.2. <i>Une stratégie de réassurance du client</i>	161
4.3. <i>Un pouvoir de persuasion accru « grâce » et « autour » d'Internet</i>	161
4.4. <i>L'écran, nouveau « lieu » d'échange et de partage ?</i>	162
4.5. <i>Revisiter les piliers traditionnels du management de la force de vente</i>	163

Chapitre 7.

Le consommateur en mouvement : la place du mobile, objet connecté, digitalisation du point de vente..... 167

1. Quand le consommateur se met en mouvement... ..	169
1.1. <i>La « mise en mouvement » du consommateur : de nouveaux enjeux pour les marques et les enseignes</i>	169
1.2. <i>Le mouvement : une libération face aux courses et un nouveau temps synchrone avec le « temps du client » ?</i>	170
1.3. <i>Valeur perçue du changement de points de contact et irritabilité du client</i>	172

1.4. <i>Multiplécité des devices : vecteur de fragmentation ou « point de couture » de l'expérience d'achat ?</i>	174
2. Le mobile et sa place dans l'expérience d'achat du consommateur ..	176
2.1. <i>La « nomophobie » ou l'angoisse de la séparation avec son mobile</i>	176
2.2. <i>De l'usage du mobile par son propriétaire</i>	177
2.3. <i>Le mobile : la prise de pouvoir du virtuel au sein d'une « expérience élargie »</i>	178
2.4. <i>La délicate évaluation du ROI du smartphone</i>	179
3. Digitalisation des points de vente, centres commerciaux, et proposition de devices sur le parcours du consommateur.....	181
3.1. <i>La valeur perçue des outils digitaux</i>	181
3.2. <i>Une matrice d'évaluation de la pertinence de l'outil digital</i>	183

Chapitre conclusif.

D'une gestion inédite des points de contact à une nouvelle approche de la « gestion » de la relation client 187

1. Quand de nouvelles contraintes invitent à entretenir « autrement » la relation avec le client	187
1.1. <i>« Entretenir » plutôt que « gérer » la relation avec le client ?</i>	187
1.2. <i>Les nouvelles contraintes pour construire une relation de qualité avec les clients</i>	188
2. Entretenir une relation de qualité au travers des points de contact qui jalonnent le parcours d'achat du client	189
2.1. <i>Singularité des canaux, histoire vécue sur les canaux, trajectoire globale</i>	189
2.2. <i>La gestion des nouvelles zones d'irritabilité et d'insatisfaction de la clientèle</i>	190
2.3. <i>Fluidité et enrichissement des points de contact</i>	192
2.4. <i>Efficacité des points de contact dans une « chaîne de points de contact »</i>	193
2.5. <i>Les attentes des clients dans leur relation avec la marque ou l'enseigne</i>	194
3. Gestion des points de contact à l'ère de l'omni-canal : enjeux et perspectives.....	195
3.1. <i>Les impératifs dans la construction d'un service composé de multiples clés d'entrée vers l'entreprise</i>	195

3.2. *Du multi- au cross- et l'omni-canal : quelles implications en termes d'information, d'organisation et de gestion des équipes ?*. 196

Glossaire 199

Tables des figures et tableaux203