

Article régulier

COMMENT IMPLANTER UNE STRATÉGIE OMNICANAL : illustration dans le secteur de l'alimentation au Québec

Par Audrey Salle, Timothée Dupont, Marie-Claude Lacerte et Yany Grégoire

RÉSUMÉ

Le récent essor des technologies mobiles permet aux entreprises d'utiliser davantage de canaux (Web, téléphone mobile, réseaux sociaux, etc.) afin de rejoindre un maximum de consommateurs en fonction de leurs exigences. Or, trop souvent ces technologies sont utilisées dans le cadre de stratégies multicanal pour réaliser une transaction donnée plutôt que créer une expérience globale. Là où les stratégies multicanal se contentent de proposer plusieurs canaux de vente indépendants aux consommateurs, la stratégie dite « omnicanal » implique une intégration complète et transparente de l'ensemble des canaux et des points de contact afin d'offrir une expérience d'achat optimisée et personnalisée. Nous en avons plusieurs exemples actuellement dans le monde, particulièrement dans le commerce de détail alimentaire. Au Québec, bien que ce secteur accuse un retard dans l'application de la stratégie omnicanal, la récente multiplication des canaux utilisés pour rejoindre le consommateur laisse à penser que ces détaillants sont prêts à prendre ce virage important. Dans cet article, nous expliquons les défis auxquels cette industrie fait face et formulons des recommandations qui pourraient être utiles à ces détaillants.

Audrey Salle et Marie-Claude Lacerte sont professionnelles de recherche à HEC Montréal, salle.audrey@gmail.com, mclacerte@hotmail.com.

Timothée Dupont est directeur du marketing chez Consultants Longpré & Associés, timothee.dupont@gmail.com.

Yany Grégoire est professeur agrégé et titulaire de la Chaire en marketing des services et expérience-client à HEC Montréal, yany.gregoire@hec.ca.

Imaginez que vous êtes sur le quai du métro; vous vous apprêtez à rentrer à la maison, mais n'avez pas eu le temps d'aller faire les courses. Sur les murs du quai sont affichés des produits juxtaposés de codes QR. À l'aide d'une application sur votre téléphone portable, vous saisissez les codes des articles que vous aimeriez vous procurer et demandez une livraison dans l'heure. Vous réglez votre facture à l'aide de votre compte en ligne, puis entrez dans le métro. Lorsque vous arrivez à votre domicile, les articles commandés sont déjà à votre porte. Que demander de plus ?

Cet exemple n'est pas un rêve, mais bel et bien le futur de la vente au détail. Tesco, un détaillant britannique a relevé le défi en Corée (avec leurs magasins HomePlus), en y implantant ce type de points de contact dans plus d'une vingtaine d'endroits. L'omnicanal – qui se distingue d'une stratégie multicanal – est la nouvelle façon de jouer le jeu pour les commerçants, alimentaires ou autres. Là où la stratégie multicanal se contente de proposer plusieurs canaux indépendants de vente aux consommateurs, l'omnicanal implique une intégration transparente des points de contact et des canaux (numériques et traditionnels) afin d'offrir une expérience d'achat augmentée.

La montée en puissance des technologies numériques et mobiles est à l'origine de ce mouvement vers l'omnicanal. Si les stratégies dites « omnicanal » se font relativement rares au Québec, en comparaison à d'autres pays industrialisés, l'adoption de nouveaux canaux numériques et de technologies mobiles laisse penser que les détaillants alimentaires québécois envisageraient cette nouvelle stratégie dans un avenir rapproché. Dans cette optique, cet article vise à nous permettre de mieux comprendre comment les détaillants peuvent, à long terme, entreprendre cette transition vers l'omnicanal.

L'article est structuré en trois grandes parties (tableau 1). Dans un premier temps, nous définissons le concept de l'omnicanal et nous analysons le potentiel du marché alimentaire québécois quant à l'adoption de cette stratégie. Dans une deuxième partie, nous examinons les enjeux associés à la mise en place de cette stratégie, et par des exemples de détaillants alimentaires internationaux, nous verrons quelles actions peuvent être mises en place pour relever ces défis. Finalement, nous proposons cinq principes clés que les détaillants alimentaires québécois devraient suivre pour implanter progressivement l'omnicanal.

QU'EST-CE QUE l'omnicanal ?

Dans cette première partie, nous proposons une définition de stratégie omnicanal et nous établissons l'état du marché alimentaire québécois et les occasions qui peuvent en découler. Nous traitons de l'omnicanal et de ses différences

avec le modèle traditionnel, de l'importance des points de contact dans une telle stratégie, avant d'expliquer pourquoi le marché des distributeurs alimentaires québécois peut être considéré en transition.

Définir l'omnicanal

Différences entre multicanal et omnicanal. Dans le passé, les magasins physiques étaient des points de contact uniques de par l'expérience qu'ils offraient aux consommateurs. En effet, le magasin traditionnel permettait aux personnes de toucher et de sentir les produits. Avec le développement des technologies, les distributeurs ont conçu d'autres canaux en silos, ce qui a alors permis au client de faire ses achats *via*, par exemple, un site Web ou un magasin à grande surface. Cette prolifération de canaux indépendants représente la base d'une stratégie multicanal.

Cependant, la simplicité et la rapidité d'achat offertes par le commerce électronique (*e-commerce*) ont révolutionné les fondamentaux du commerce de détail. L'arrivée du commerce mobile (*m-commerce*) accompagné du commerce social, qui désigne l'activité de vente sur les réseaux sociaux, oblige les détaillants à adapter les nouvelles formes de commerce à leurs canaux existants¹. Cette intégration de points de contact marque le début de la stratégie dite « omnicanal ».

Par définition, « omni » signifie en latin « tout » ou « chaque ». L'omnicanal est donc l'utilisation de tous les canaux physiques et virtuels dans le but de créer non pas une transaction, mais bien une expérience. Comme on peut le remarquer dans le schéma 1, il existe une différence fondamentale entre le multicanal et l'omnicanal. Le multicanal, représenté par les flèches, se contente de proposer plusieurs canaux « indépendants » au consommateur sans se soucier de l'intégration (le cercle) de ces derniers entre eux ou avec le consommateur lui-même. De plus, de façon générale, le multicanal présente moins de canaux que l'ensemble présenté ici. En effet, on observe habituellement deux ou trois canaux, par exemple, en magasin et en ligne. Or, l'omnicanal propose l'ensemble des canaux disponibles, mais surtout, tel qu'indiqué dans le schéma, ajoute l'intégration de ceux-ci ensemble (cercle). C'est précisément cette intégration qui génère une valeur ajoutée et une expérience unique aux yeux des consommateurs.

L'omnicanal numérique utilise divers canaux : téléphone mobile, réseaux sociaux, présentoirs interactifs, tablettes tactiles, paiement sans contact, etc.². Ces canaux sont complémentaires et combinent des atouts respectifs afin d'optimiser l'expérience globale du client. Ainsi, il n'y a plus, dans une stratégie dite « omnicanal », différents canaux que le client utilise, mais une diversité de points de contact qui font partie intégrante du canal³. Si le multicanal offre au consommateur la possibilité d'utiliser divers canaux pour faire ses achats, une stratégie omnicanal permet au client d'utiliser divers points de contact lors d'une expérience d'achat.

Tableau 1

Tableau-synthèse pour comprendre et amorcer une stratégie omnicanal

QU'EST-CE QUE L'OMNICAL ET QUELLES EN SONT LES OPPORTUNITÉS ?

Qu'est-ce que l'omnicanal ?

• Du multicanal à l'omnicanal

- Une stratégie multicanal regroupe plusieurs canaux indépendants;
- L'omnicanal est possible grâce au commerce électronique et au commerce mobile. La combinaison des deux permet de développer divers points de contact pour accéder à l'offre d'une entreprise;
- Divers points de contact sont utilisés pour une même expérience d'achat (site Web, magasin physique, etc.).

L'importance du point de contact

- Dans une stratégie dite « omnicanal », les canaux sont complémentaires et intégrés les uns aux autres;
- Ces canaux deviennent des points de contact;
- Les stratégies omnicanal offrent une expérience fluide à travers plusieurs points de contact.

Le potentiel du marché québécois

• Une transition vers l'omnicanal

- Des stratégies en cours d'évolution avec l'adoption du commerce en ligne, ce qui demeure la base de l'omnicanal;
- Importance des commandes et des livraisons;
- IGA et les Marchés PA offrent le service en ligne;
- Les consommateurs québécois sont technologiquement prêts.

QUELS EN SONT LES DÉFIS ET COMMENT LES RELEVER ?

Les défis liés au modèle d'affaires

• Voir à la symbiose et à la cohérence des points de contact :

- Le processus d'achat est intégré entre les différents points de contact;
- Les efforts marketing et l'interface graphique doivent être identiques à chaque point de contact;
- Fidéliser le client en lui proposant une offre personnalisée.

• Prévenir la cannibalisation :

- Restreindre l'offre sur certains points de contact pour ne pas cannibaliser le magasin physique;
- Spécialiser le magasin physique en fonction de la création globale d'une expérience, ou d'une offre augmentée.
- Maintenir un effort de complémentarité entre les points de contact.

Coordonner la logistique et la chaîne d'approvisionnement :

- Supprimer l'effet silo et créer un système de marchandisation et de mise en marché unifié;
- Intégrer le système d'information;
- Choisir sa stratégie : capitaliser sur le réseau physique ou sur un entrepôt centralisé.

Les nouvelles exigences du consommateur

• Les caractéristiques :

- L'aspect visuel et la fraîcheur des aliments doivent être mis en avant;
- Les délais de livraison doivent être respectés et le temps passé pour effectuer la commande doit être relativement court;
- Des offres personnalisées doivent être développées en fonction des habitudes d'achat du client.

• Les achats impulsifs sont aussi possibles en ligne.

- L'aspect visuel et l'interface graphique sont des aspects primordiaux.

AMORCER UNE STRATÉGIE OMNICAL : COMMENT FACILITER LA TRANSITION ?

Quelles sont les 5 étapes fondamentales pour faciliter une transition vers l'omnicanal ?

- Informer et éduquer *via* les médias sociaux;
- Bâtir un avantage compétitif par un site plus intuitif;
- Rassurer les clients sur la qualité et la fraîcheur des produits en proposant le retrait express (*click and collect*);
- Segmenter la demande et la zone géographique;
- Coordonner efficacement la chaîne d'approvisionnement, les opérations et les processus TI (logistique et opérations).

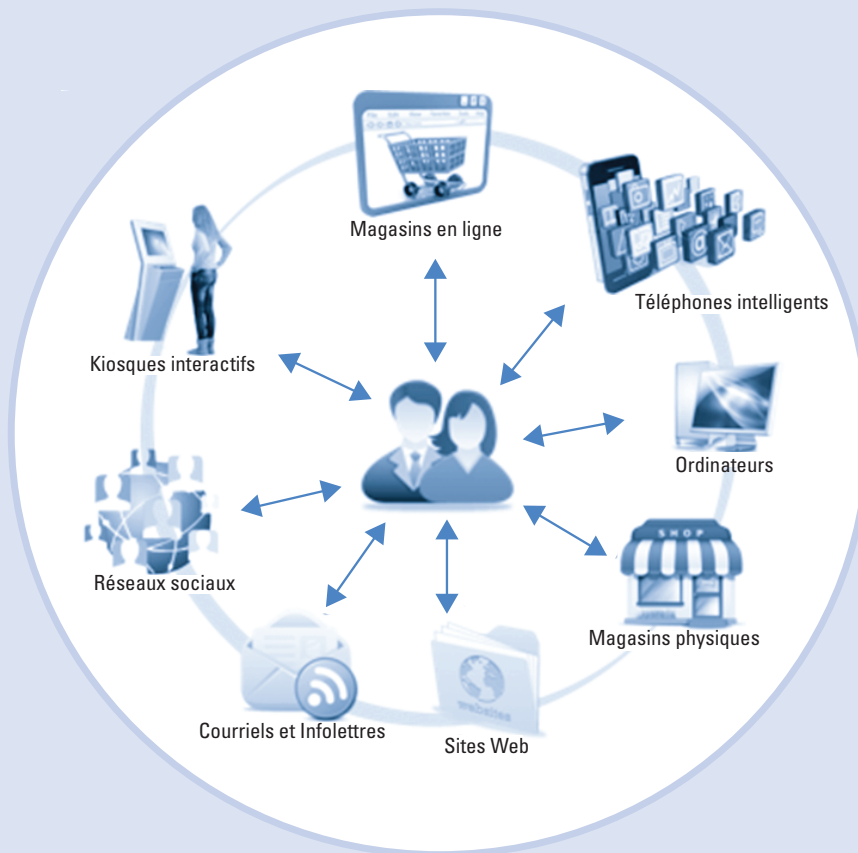
Tirer parti des points de contact pour rencontrer le client en tout temps. Ces stratégies omnicanal visent à offrir une expérience fluide quel que soit le point de contact entre la marque et le client, permettant à ce dernier d'utiliser un point de contact différent pour la sélection et le retrait du produit⁴. Par exemple, au lieu d'aller faire ses courses dans un magasin, le client va commander ses articles sur son téléphone portable, *via* son application, pourra modifier plus tard sa liste d'achat *via* son ordinateur, pour aller ensuite

chercher lui-même sa commande en magasin ou faire livrer directement à sa porte.

Un sondage effectué aux États-Unis en 2012 démontre l'importance grandissante de l'omnicanal. Près de 20 % de la population adulte américaine, soit 48 millions de consommateurs, se sont servis de leurs téléphones intelligents pour leurs achats⁵. Cela représente une hausse de 134 % par rapport à 2011. De plus, durant la période des fêtes de 2012,

Schéma 1

Omnicanal et points de contact



l'utilisation de technologies portables a influencé les achats pour un montant supplémentaire compris entre 0,7 et 1,7 milliard de dollars⁶.

Ce modèle d'omnicanal présente donc une multitude de points de contact, certains physiques, d'autres virtuels, mais somme toute, l'innovation provient de leur complémentarité. Bien que le concept d'omnicanal exige de nouveaux points de contact plus expérimentaux dus à l'arrivée des nouvelles technologies (commerce électronique et commerce mobile), il requiert toutefois la conservation et l'adaptation de ceux dits plus traditionnels (i.e. : magasins physiques).

Vers une transition omnicanal pour les détaillants alimentaires au Québec?

En 2014, les stratégies des distributeurs alimentaires au Québec semblent avoir évolué. En effet, plusieurs acteurs de l'industrie se sont mis à proposer des offres en ligne. Si tous les distributeurs ne permettent pas la commande en ligne, la quasi-totalité d'entre eux affiche des circulaires en ligne qui présentent les produits (prix, description, etc.). Quoique les détaillants alimentaires mettent en place une stratégie multicanal plus traditionnelle, l'arrivée récente en ligne des

grands distributeurs laisse entrevoir un terrain propice à l'omnicanal.

Au Québec, seuls Sobeys, à travers IGA, et les marchés PA, structure indépendante depuis plus de 50 ans, offrent un service complet d'épicerie en ligne. À l'heure actuelle, les marchés PA proposent une version bêta du site. Des magasins spécialisés dans les aliments organiques et biologiques tels que Upayanaturals.com, Well.ca, Passionbio.ca et Trulyorganicfoods.com utilisent aussi ce canal.

IGA a des magasins partout au Québec et offre un vaste choix de produits. Le consommateur peut choisir de sélectionner les produits en ligne et les faire livrer par la suite ou aller les chercher en magasin. Cependant, le site Internet est peu développé; certaines photos manquent, les prix spéciaux de la semaine ne sont pas indiqués, la commande doit être supérieure à 45 \$, le choix de paiement est limité et les frais de livraison sont de 8 \$, indépendamment du montant total de la commande. Nous sommes loin ici des modèles ultra-performants qu'on retrouve en Angleterre, entre autres.

Ce n'est que depuis 2013 que les magasins PA offrent ce service dans leurs trois magasins de la région de Montréal. La livraison en ligne est possible à partir de 25 \$ d'achat.

Les frais de livraison sont de 5 \$ pour les commandes allant jusqu'à 50 \$, de 2,50 \$ pour une commande supérieure à ce montant et de seulement 1 \$ si la commande dépasse 100 \$. Il est possible de faire livrer le jour même ou bien le jour suivant. Il est aussi possible de régler par carte de crédit ou par argent comptant. Une fois sur le site Web, le client n'a qu'à entrer les premiers mots du produit désiré et une sélection s'affiche, accompagnée d'images. Si la plateforme ne permet pas encore à l'utilisateur d'avoir un compte personnel et de mémoriser ses achats, le site est pour le moins rapide, bien illustré et intuitif. Ces initiatives permettent de penser que certains joueurs de l'alimentation au Québec sont en train d'établir les bases d'une stratégie omnicanal, qui passe par la conception d'un site Web.

De son côté, le consommateur québécois est technologiquement prêt. En effet, au Canada, la vente des tablettes a explosé entre 2010 et 2011 affichant une hausse de plus de 294 %⁷, et en 2011, 35 % des pages Web étaient consultées à l'aide de tablettes. De plus, ces nouvelles technologies sont très faciles à apprivoiser comme on peut le conclure par les 20 % des utilisateurs de tablettes qui ont plus de 55 ans. Face à l'essor des nouvelles technologies, le marché québécois de l'alimentation au détail semble être arrivé à maturité et prêt à amorcer de nouvelles stratégies omnicanal.

LES ENJEUX D'UNE STRATÉGIE OMNISCANAL : quels sont les défis et comment les relever ?

Plusieurs défis doivent être relevés afin de pouvoir intégrer avec succès une stratégie dite « omniscanal ». En premier lieu, nous traitons des enjeux propres au modèle d'affaires de l'entreprise. En nous basant sur des exemples de détaillants alimentaires internationaux, nous déterminons les actions qui peuvent être mises en place par les distributeurs pour relever ces défis. Ensuite, nous expliquons en quoi les stratégies omniscanal ont suscité de nouvelles exigences chez le consommateur et nous analysons leurs nouveaux besoins.

Les défis liés au modèle d'affaires

Dans cette partie, nous expliquons pourquoi la cohérence des points de contact, la gestion des canaux, de la logistique et de l'inventaire ainsi que l'adoption de nouvelles technologies représentent des enjeux fondamentaux pour le modèle d'affaires des détaillants alimentaires lors de la mise sur pied d'une stratégie omniscanal.

Cohérence des points de contact. L'expérience des consommateurs doit être fluide, ce qui implique la capacité à offrir au client un processus achat, marketing et service totalement intégré quel que soit le point de contact utilisé

(appareil mobile, ordinateur, publipostage, boutique physique, etc.). Pour ce faire, une cohérence des canaux est nécessaire en termes de contenu, d'expérience et de facilité d'utilisation. L'expérience *via* les divers points de contact doit être consistante afin que le consommateur soit capable de trouver les mêmes produits en ligne et en magasin et de s'assurer de leur disponibilité. Les mêmes efforts marketing doivent donc être déployés à travers les divers points de contact, et l'interface graphique doit être cohérente entre les diverses plateformes⁸.

Afin de se démarquer, il faut arriver à fidéliser le client en lui offrant une expérience personnalisée qui lui permet de faire ses courses plus facilement et plus rapidement. Des offres personnalisées ainsi qu'un service cohérent à chaque point de contact, sur mesure et propre à l'enseigne du distributeur alimentaire sont des facteurs clés de fidélisation. En effet, dans le but d'attirer et de garder le client, certaines caractéristiques des points de contact sont primordiales. Il est essentiel que le consommateur puisse comparer les prix facilement et recevoir des remises tarifaires adaptées⁹. Plus de la moitié des utilisateurs de téléphones intelligents comparent les prix une fois en magasin¹⁰. La carte de fidélité doit ainsi pouvoir s'adapter à tous les points de contact et le consommateur doit être en mesure d'accéder aux services du détaillant en tout temps.

L'entreprise Migros, fondée en 1948, et le plus important distributeur en Suisse avec ses 37 % des parts du marché de l'alimentation, a réussi à relever le défi et à assurer cohérence et fluidité entre les points de contact. En effet, Migros a créé l'application M-Go, l'assistant d'achats de Migros, téléchargeable sur iPhone et Internet. Le consommateur est en mesure de consulter les nouveautés et les prix, de créer une liste d'achat et d'accéder aux informations du produit en utilisant le lecteur de codes à barres de l'application en magasin. M-Go offre donc une grande facilité d'utilisation et une expérience homogène et harmonieuse entre les différents points de contact (c'est-à-dire interfaces graphiques, offres promotionnelles, etc.). Les utilisateurs peuvent lier leur compte personnel Migros à l'application M-Go, qui leur donne accès à l'affichage d'offres personnalisées sur la page d'accueil; ils peuvent créer et sauvegarder leurs listes d'achats, consulter la liste de leurs 50 produits préférés les plus achetés, et accéder à leurs derniers reçus de caisse (sur 15 mois). Migros a donc réussi à intégrer ses canaux en points de contact afin de permettre au consommateur de naviguer d'un support à l'autre sans rompre le processus d'achat, tout en offrant une expérience et des efforts marketing congruents.

Cannibalisation. Un canal de distribution est « le sous-ensemble du circuit constitué par les magasins d'un même type (les supermarchés, les hypermarchés, les magasins traditionnels, par exemple) ou caractérisé par l'utilisation d'une méthode de vente particulière (vente par correspondance ou sur catalogue, vente à domicile, par exemple)¹¹. » Le distributeur alimentaire utilise plusieurs canaux (supermarchés, magasins virtuels, plateforme en ligne, etc.) qui

Il faut repenser le rôle des magasins traditionnels afin de les intégrer dans une stratégie dite « omnicanal » et d'assurer une congruence dans l'expérience du client entre les différents points de contact.

deviennent intégrés lors de la mise en place d'une stratégie dite « omnicanal ».

La cannibalisation survient quand deux canaux, au moins, sont en situation de concurrence et qu'ils rivalisent en vendant sur le même marché, ciblant un même segment de clientèle¹². Deux grandes options stratégiques peuvent être utilisées pour éviter cette situation : la stratégie de distribution sélective et la stratégie de distribution intensive¹³. La première consiste à maintenir les points de contact indépendants afin de spécialiser chaque canal dans un type de produits spécifiques et dans un segment de marché. Quant à la deuxième, elle consiste à proposer la même offre par le biais des différents canaux. Cette dernière stratégie est plus contraignante en termes d'intégration des systèmes d'information puisque les données clients doivent être synchronisées avec la chaîne d'approvisionnement et l'inventaire à chaque point de contact. En d'autres termes, le distributeur a deux choix : soit limiter le nombre de produits présentés hors magasin, soit mettre l'accent sur une offre ou une activité spécialisée dans le magasin physique.

Dans le secteur de l'alimentation au détail, le supermarché français Casino, leader en termes de stratégie omnicanal, a testé deux types de points de contact, en plus de la plateforme traditionnelle en ligne, soit le mur de commande sans contact pour les abribus et métros, et le panneau tactile. Le revêtement en papier du mur de commande permet au consommateur de scanner le produit désiré. Le fait que le mur soit en papier permet de limiter l'offre afin de ne pas cannibaliser le magasin physique. Le panneau tactile, lui, permet de glisser les articles recherchés dans un panier virtuel, puis de payer à l'aide de son téléphone intelligent; il vise à proposer des articles non-alimentaires, de sorte qu'on puisse réserver plus d'espace en magasin pour les produits alimentaires.

Le géant britannique de la distribution Tesco a élaboré une stratégie similaire en Corée. Ayant fait son entrée sur le territoire coréen en 1999 avec son enseigne locale Home Plus, Tesco compte aujourd'hui 520 magasins et sert plus de 6 millions de clients chaque semaine. Deuxième sur le marché sud-coréen, après son concurrent E-Mart, Homeplus a mis en place les magasins virtuels avec l'objectif de devenir numéro un. Homeplus compte actuellement 22 magasins virtuels dans des métros ou à des arrêts d'autobus. Pour répondre aux tendances de consommation qui privilégient les produits santé à prix bas, Homeplus a par ailleurs enrichi son offre de plats préparés à base de fruits et légumes disponibles uniquement en magasin.

Si la cannibalisation est un risque majeur pour les détaillants alimentaires, des efforts de complémentarité entre les canaux sont essentiels et possibles pour obtenir une symbiose parfaite entre les points de contact, soit en limitant l'offre virtuelle soit en spécialisant le point de contact physique. Il faut repenser le rôle des magasins traditionnels afin de les intégrer dans une stratégie dite « omnicanal » et d'assurer une congruence dans l'expérience du client entre les différents points de contact.

Logistique et chaîne d'approvisionnement. Les détaillants doivent articuler leur système autour d'une chaîne d'approvisionnement unifiée afin de permettre une flexibilité en termes de commande, mais aussi afin de gérer les retours possibles de produits, indépendamment du point de contact utilisé par le client. Par exemple, si le consommateur souhaite retourner son produit commandé en ligne et livré à domicile, il doit pouvoir être en mesure de le retourner soit par la poste, soit au magasin le plus près. Le processus de logistique doit être transformé. À l'heure actuelle, les canaux manquent d'intégration et privilégient un effet silo. Afin de supprimer cet effet silo, il faut intégrer les entités commerciales rigides plus traditionnelles de distribution (i.e. magasin physique, entrepôt) pour créer un système unifié de mise sur le marché qui inclut prévision des ventes, visibilité, chaîne d'approvisionnement, logistique et retours. Un système d'information intégré couvrant les différents points de contact est nécessaire. Cependant, un tel système exige un investissement financier important, justifiant la mise en œuvre de différentes stratégies afin d'optimiser le processus de marchandisation.

Par exemple, Ocado, deuxième distributeur alimentaire en Grande-Bretagne avec 14 % des parts de marché, a investi dans un entrepôt centralisé et informatisé par lequel passe directement les commandes en ligne. Ceci réduit considérablement les coûts d'infrastructure et de logistique et diminue le taux d'erreurs humaines qui peuvent survenir lors du remplissage du panier d'achat. Cependant, l'investissement est d'envergure et l'entreprise, depuis sa fondation en 2000, n'a pas encore enregistré de profits¹⁴.

Tesco, chef de file dans l'industrie de l'épicerie, tant dans le segment traditionnel que celui en ligne, tire parti, lui, de son réseau physique. Tesco détenait en 2009 plus de 50 % des parts du marché de l'épicerie en ligne du Royaume-Uni. Parallèlement à la pratique du commerce en ligne, Tesco continue quand même d'utiliser ses magasins physiques comme points de livraison et élément central de sa stratégie dite « omnicanal »¹⁵.

Dans cette optique de système unifié de marchandisation, le réapprovisionnement des différents canaux doit être fait simultanément et non plus séparément. La gestion des données doit être synchronisée à travers tous les points de contact afin d'éviter une mauvaise gestion de l'inventaire, et ce, de l'approvisionnement au service après-vente en passant par la mise en marché.

L'application du concept omnicanal représente donc une occasion pour les entreprises, mais les enjeux d'une telle stratégie sont considérables. Les points de contact doivent offrir une expérience fluide et homogène; cependant, il est important de trouver un équilibre, une complémentarité entre ceux-ci pour ne pas qu'ils entrent en conflit. Avec le commerce électronique et l'arrivée du commerce mobile, le défi se trouve aussi sur le plan de la logistique et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Une bonne intégration des points de contact permet aux entreprises de simplifier l'accès à leurs services tout en maximisant l'offre client.

Stratégie omnicanal : des besoins émergents chez le consommateur

L'épicerie en ligne permet d'interagir sur plusieurs points de contact; une fois la plate-forme virtuelle adoptée par le consommateur, le commerce sur mobile et le développement

d'applications deviennent alors possibles. Il faut donc faciliter l'adoption du premier point de contact. Ici, nous expliquons quelles sont les nouvelles exigences du consommateur en ce qui concerne l'aspect visuel du site, les offres personnalisées sur les différents points de contact, ainsi que la rapidité de commande et de livraison.

L'aspect visuel. Les raisons premières invoquées par le consommateur qui ne fait pas son épicerie en ligne sont le manque de produits frais, l'absence de prix spéciaux en ligne et le manque d'interaction sociale¹⁶. Dans cette optique, il est donc primordial de mettre l'accent sur la fraîcheur, la diversité des produits et les prix spéciaux. L'aspect visuel est extrêmement important afin de communiquer une image adéquate des produits et d'exposer clairement les promotions. De plus, plusieurs études ont démontré que les achats impulsifs concernent aussi les achats en ligne¹⁷. En effet, la qualité du site influence les besoins impulsifs du consommateur.

Ocado – le supermarché anglais strictement en ligne – a réussi à relever le défi en rendant le site à la fois clair et attrayant. Comme le montre le schéma 2, tous les produits sont accompagnés d'images, les articles en promotion sont annoncés sur un bandeau en haut de l'écran et la navigation

Schéma 2

Interface graphique du site en ligne d'Ocado



| Tableau 2 Les critères clés de sélection du consommateur | |
|---|---|
| En termes de produits | En termes de service en ligne |
| <ul style="list-style-type: none"> • Fraîcheur • Offres promotionnelles personnalisées • Qualité | <ul style="list-style-type: none"> • Temps de commande • Rapidité de livraison • Fiabilité de l'heure de livraison |

entre les différentes catégories se fait très facilement grâce à l'onglet de gauche.

Délais de livraison, rapidité de commande et qualité. Si l'aspect visuel du site et sa simplicité de navigation doivent être de rigueur pour tous les consommateurs, il est important de toujours adapter sa stratégie aux différents segments cibles. Dans certaines régions telles que le Royaume-Uni, l'épicerie en ligne est plutôt bien développée et plusieurs études ont été faites sur la question, notamment pour savoir si les préférences et les attentes varient entre les *consommateurs en ligne* et les *consommateurs de l'épicerie traditionnelle*.

Il en est ressorti que les attributs «délais de livraison» (*delivery time*) et «fiabilité du service de livraison» (*delivery time reliability*) sont importants pour tous ceux qui font leurs courses en ligne. De façon plus générale, on peut affirmer avec certitude que les attributs «temps passé pour effectuer une commande» (*ordering time*) et «qualité» sont les plus importants pour tous, autant pour les consommateurs en ligne que pour les personnes friandes du modèle traditionnel¹⁸.

Offres personnalisées. Les clients de l'épicerie en ligne sont à la recherche d'offres personnalisées et d'une expérience d'achat plus attentive à leurs besoins. Une étude conduite par Vision Critical, en France, révèle que plus d'un consommateur sur deux s'attend à recevoir des promotions personnalisées et près de 60 % voudraient pouvoir comparer les prix d'autres enseignes. Des promotions personnalisées ainsi que des prix compétitifs sont les premiers critères de sélection d'un supermarché en ligne.

COMMENT FAVORISER L'ADOPTION DU COMMERCE EN LIGNE ET AMORCER UNE TRANSITION VERS UNE STRATÉGIE OMNICANAL ?

Cinq principes clés.

Nous terminons en formulant cinq principes que les distributeurs doivent suivre dans l'adoption d'une plateforme en ligne afin d'amorcer la transition vers une stratégie dite «omnicanal». Ces recommandations sont formulées de

façon générale, de manière à ce qu'elles puissent aussi s'appliquer à d'autres secteurs.

Dans un marché où l'innovation est incontournable, il est primordial pour les distributeurs d'envisager l'intégration de plateformes en ligne en vue d'une transition, à plus long terme, vers une stratégie omnicanal. Les coûts de logistique, de livraison et de main-d'œuvre reliés à l'assemblage des commandes font rapidement augmenter la facture dans un marché qui subit déjà la pression des prix. Il peut donc être risqué pour les commerçants québécois de se lancer trop rapidement dans l'adoption de technologies qu'ils ne maîtrisent pas. À court terme, les distributeurs québécois doivent donc amorcer une transition en intégrant la plateforme de vente en ligne à leurs activités; ceci leur permettra à plus long terme de pouvoir développer leur service *via* des plateformes mobiles (*m-commerce*).

Même si les entreprises ne s'engagent pas immédiatement dans l'épicerie omnicanal, elles doivent préparer leur jeu. À cet effet, voici les cinq principes fondamentaux que les détaillants doivent appliquer afin d'assurer l'adoption du commerce en ligne en vue de passer à une stratégie omnicanal.

Informer et éduquer *via* les médias sociaux

Dans une perspective de marketing relationnel, la promotion des épiceries doit passer par des outils davantage personnalisés et directs, tels que les médias sociaux. Les médias de masse sont toujours utiles pour accroître la réputation d'une marque, mais pour ce qui est d'échanger véritablement avec sa clientèle et acquérir de riches informations à son sujet, des plateformes comme Facebook se révèlent inestimables.

L'entreprise doit à la fois informer et éduquer. Les consommateurs n'utilisent pas tous avec la même facilité les nouvelles technologies. Les commerçants sont donc invités à considérer leurs courbes d'apprentissage (facteur critique de l'adoption) et à éduquer les consommateurs sur l'utilisation des services et des bénéfices qu'ils en retirent. Par exemple, il ne suffit que de deux à trois utilisations du service en ligne pour noter une baisse significative du temps de commande et une hausse de la satisfaction¹⁹.

Il est aussi primordial qu'un dialogue soit créé sur les médias sociaux afin que les consommateurs puissent s'exprimer et donner leur avis sur les services. Les plateformes en ligne doivent être utilisées pour encourager les clients

à partager leurs expériences afin que l'entreprise puisse répondre à leurs questions.

Développer un avantage compétitif : l'importance du commerce électronique

Il est essentiel, lors du lancement de la version bêta d'un site, que celui-ci réponde aux exigences des consommateurs. Les caractéristiques du site Internet doivent être cohérentes et en harmonie avec le magasin : couleurs, termes utilisés, etc. La recherche de produits doit se faire de façon simple et intuitive. Le consommateur doit pouvoir accéder aux informations relatives au produit et il est essentiel que ce dernier soit illustré par des images. La disponibilité ou la non-disponibilité du produit doit être clairement indiquée. Les distributeurs ne devraient pas chercher à exposer tous les produits sur les différents points de contact. Ceci préviendra une cannibalisation du magasin physique et rendra plus facile la gestion des stocks.

Les consommateurs doivent pouvoir se connecter *via* un compte personnel lors de l'accès au site en ligne. À plus long terme, l'entreprise pourra mettre à profit cette fonction pour offrir plus de services aux consommateurs comme des promotions personnalisées, un des premiers critères de sélection d'un supermarché.

Concilier vente en ligne et produits frais : le *click and collect*

Malgré le succès des technologies mobiles, les épicerie physiques sont et demeureront un atout stratégique pour les joueurs établis. Elles permettent de rendre la marque tangible et de rassurer les consommateurs sur la qualité et la fraîcheur des produits. En effet, certains d'entre eux

préféreront toujours voir et toucher les produits (*experience goods*) en magasin.

Une bonne façon de faire la transition entre ses infrastructures existantes et le commerce en ligne est de proposer pour les premiers achats la formule de cueillette express (*click and collect*). Cette solution est déjà très populaire en France chez les bannières Auchan et Carrefour. Il s'agit de passer une commande en ligne puis d'aller chercher son « panier » en magasin, grâce à un système libre-service ou un service à l'auto. Ceci permet au client de voir sa commande et de la modifier si un article ne lui convient pas. Les consommateurs seront donc plus confiants en voyant eux-mêmes les produits et rassurés sur leur qualité (ex. : fraîcheur des produits lors de leur prochaine commande).

Segmentation de demande et zone géographique

Les commerçants ayant déjà un bassin établi de consommateurs doivent s'efforcer de faire adopter les nouvelles plateformes par leurs propres clients plutôt que de chercher à en attirer de nouveaux. Pour une entreprise qui souhaite accroître son marché, il est alors recommandé de viser la pénétration dans des zones géographiques densément peuplées, à défaut de quoi les coûts fixes élevés risquent de réduire les profits. On répartit les consommateurs des services d'épicerie en ligne en trois catégories.

La première catégorie est constituée de jeunes professionnels ayant un revenu supérieur à 45 000 \$ et de jeunes familles qui recourent à l'épicerie en ligne par manque de temps et qui en apprécient le côté pratique. La deuxième catégorie sont les jeunes urbains qui ne disposent pas de voitures, utilisent les transports en commun et font livrer leur épicerie. Enfin, la dernière catégorie de consommateurs

Schéma 3

Les différents segments de consommation de l'épicerie en ligne



Jeunes familles

- + 45000\$/année
- Manque de temps
- Côté pratique



Jeunes urbains

- Diplômés
- Travaillent et habitent en ville
- Utilisent les transports en commun



Acheteurs en ligne

- Diplômés
- Jeunes entre 25 et 35 ans
- Détestent magasiner

sont les acheteurs en ligne (*online shopper*). Ceux-ci n'aiment pas se déplacer physiquement dans les magasins et ont une expérience de magasinage négative; ils préfèrent donc passer uniquement par les services en ligne. Outre ces profils types de consommateurs, il faut porter une attention particulière aux différences culturelles, spécifiquement dans la région de Montréal où les communautés varient complètement d'un quartier à un autre.

Logistique et opérations

La multiplication des canaux de distribution implique une révision ou une modification de la logistique des entreprises. Il faut coordonner efficacement la chaîne d'approvisionnement, les opérations et les processus TI pour s'assurer que le client obtienne le bon produit au bon moment. Pour les supermarchés déjà établis, il est possible d'utiliser les épiceries comme centres de distribution ou de cueillette (*click and collect*). La construction de points de chute ou d'entrepôts intermédiaires peut également être à prévoir, à plus long terme.

Les détaillants devraient utiliser les points de vente existants comme points de distribution dans un premier temps. Cependant, ils devraient commencer dès maintenant à unifier leur système de marchandisation et de mise en marché (prévision des ventes, chaîne d'approvisionnement, logistique et retours). En effet, un système d'information intégré couvrant les différents points de contact sera nécessaire à long terme. Puisque celui-ci est très coûteux et laborieux à mettre en place, les détaillants devraient le développer au fur

et à mesure afin de pouvoir prévenir les conséquences des stratégies omnicanal futures.

CONCLUSION

À la lumière des exemples et analyses portant sur le commerce omnicanal dans l'industrie de l'alimentation québécoise, il est frappant de constater un changement de stratégie de la part des entreprises. En 2013, les modèles d'affaires choisis par les grandes chaînes d'épicerie du Québec commencent à tirer parti du potentiel des nouvelles technologies. Les cinq principes clés proposés visent à guider les détaillants alimentaires qui souhaitent adopter avec succès le commerce en ligne afin de pouvoir intégrer d'autres technologies et points de contact (*m-commerce*) à plus long terme. Le fait d'introduire le commerce électronique et de convertir les acheteurs permet de développer un avantage concurrentiel et une clientèle fidèle. Dans un marché oligopolistique où la menace de nouveaux entrants reste forte, une stratégie omnicanal conférerait aux détaillants alimentaires québécois un avantage distinctif. Bien que cet article ait été axé sur les grandes entreprises de l'alimentation, la stratégie omnicanal s'applique tout aussi bien aux PME de ce même secteur que de tout autre type d'industrie. Par exemple, les PME bien implantées dans le secteur de la vente au détail gagneraient à mettre en œuvre une stratégie omnicanal en prenant soin de le faire de façon personnalisée et en harmonie avec les autres canaux. En somme, le gestionnaire d'aujourd'hui doit se préparer à l'omnicanal s'il veut générer une croissance optimale

NOTES

1. Picot-Coupey (2013).
2. Montoya-Weiss et al. (2003).
3. Vignon (2013).
4. Morel (2013).
5. Nielson (2013).
6. Nielson (2013).
7. Oliveira (2013).
8. Montoya-Weiss et al. (2003).
9. Vignon (2013).
10. Zickuhr (2012).
11. Vigny (2000 : 4).
12. Coughlan et al. (2001 : 237).
13. Aboubekr et Rivard (2002).
14. Ruddick (2013).
15. Tsiriktsis et Keller-Birrer (2010).
16. Hand et al. (2009).
17. Wells et al. (2011), Ayadi et al. (2013).
18. Wilson-Jeanselme et Reynolds (2006).
19. Ellis (2003).

RÉFÉRENCES

- Ayadi, N., Giraud, M., Gonzalez, C. (2013), « An investigation of consumers' self-control mechanism when buying with repeated purchase temptations : Evidence from online private sales », *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 31, n° 3, p. 272-281.
- Aboubekr, M., Rivard, S. (2002), *Commerce électronique et conflits de canaux de distribution : un état de la question*, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO).
- Coughlan, A.T., Anderson, E., Stern, L., El-Ansary, W. (2001), *Marketing Channels*, 6^e éd., Prentice Hall.
- Ellis, C. (2003), « Lessons from online groceries : How the industry's evolution can inform all e-tail enterprises », *MIT Sloan Management Review*, hiver.
- Hand, C., Riley, F.D., Harris, P., Singh, J., Rettie, R. (2009), « Online grocery shopping : The influence of situational factors », *European Journal of Marketing*, vol. 43, n° 9-10, p. 1205-1219.
- Montoya-Weiss, M.M., Voss, G.B., Grewal, D. (2003). « Determinants of online channel use and overall satisfaction with a relational, multichannel service provider », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 31, n° 4, p. 448-458.
- Morel, C. (2013). « Relation client : 87 % des consommateurs pensent que les marques peuvent mieux faire », *RelationClientmag.fr*, décembre, [En ligne], www.relationclientmag.fr/thematique/acteurs-strategies-1014/etudes-et-tendances-10066/breves/etude-zendesck-231710.htm.
- Nielson (2013), « A mobile shopper's journey : From the couch to the store (and back again) », *Nielson*, 12 août, [En ligne], www.nielsen.com/us/en/newswire/2013/a-mobile-shoppers-journey--from-the-couch-to-the-store--and-back.html.
- Oliveira, M. (2013), « Report reveals tablet trends in Canada : 1 in 4 own one, the iPad is still king », *The Canadian Press*, 20 février, [En ligne], www.mtm-otm.ca/files/Press/Report%20reveals%20tablet%20trends%20in%20Canada%20-%20The%20Canadian%20Press.pdf.
- Picot-Coupey, K. (2013), « Les voies d'avenir du magasin physique à l'heure du commerce connecté », *Gestion*, vol. 38, n° 2, p. 51-61.
- Tsikriktsis, N., Keller-Birrer, V. (2010), « Ocado versus Tesco.com », *The Case Centre*, cas n° IMD-6-0323, février, en ligne : www.thecasecentre.org/educators/products/view?id=93716.
- Ruddick, G. (2013), « Ocado may not be turning a profit, but it is turning city heads », 29 juin, [En ligne], www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/10150347/Ocado-may-not-be-turning-a-profit-but-it-is-turning-City-heads.html.
- Vignon, C. (2013), « Commerce de détail : tendances et défis » (introduction), *Gestion*, vol. 38, n° 2, p. 38.
- Vigny, J. (2000), *Distribution – Structures et pratiques* (3^e éd.), Dalloz.
- Wells, J.D., Parboteeah, D., Valacich, J.S. (2011), « Online impulse buying – Understanding the interplay between consumer impulsiveness and website quality », *Journal of the Association for Information Systems*, vol. 12, n° 1, p. 32-56.
- Wilson-Jeanselme, M., Reynolds, J. (2006), « Understanding shoppers' expectations of online grocery retailing », *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 37, n° 7, p. 529-540.
- Zickuhr, K. (2012), « Three-quarters of smartphones owners used location-based services », Pew Research Center, 11 mai, [En ligne], www.pewinternet.org/2012/05/11/three-quarters-of-smartphone-owners-use-location-based-services.