



Enseignes de mode

L'exécution, véritable enjeu de l'omnicanal

Dans le cadre de l'étude sur "l'omnicanalité des enseignes de mode", menée pour la deuxième année consécutive, les équipes de Kurt Salmon livrent les premiers grands enseignements : la boutique est au cœur de l'expérience client et quand les équipes magasins jouent le jeu, elle offre la touche relationnelle complémentaire à la transaction. PAR AUDE DE MOUSSAC, SENIOR MANAGER CHEZ KURT SALMON

Le magasin est le point essentiel de différenciation entre les pure players et les enseignes classiques : un atout incomparable à l'heure où les clients recherchent de la praticité et de la relation. Toutefois, c'est trop souvent à ce point de convergence entre les canaux physiques et online que le bât blesse : temps d'attente élevé, etc... Le Click & Collect est à la fois plébiscité par les clients (il représente plus de 50 % des modes de livraison pour les enseignes avec un bon maillage du territoire), et par les enseignes à qui il permet de réduire le coût du dernier kilomètre les séparant de leurs clients, tout en leur offrant un espoir de ventes additionnelles. Pour autant, un certain nombre de points de process en boutique laissent très largement à désirer. La gestion logistique des colis en points de vente, d'abord, est très clairement un important levier d'optimisation. Dans plusieurs enseignes, il faut attendre plus de 5 minutes pour récupérer son colis. Ceci s'explique par des raisons assez simples, la logistique retrait colis à l'intérieur du magasin n'a pas été réellement pensée : la réserve est éloignée du point de retrait, elle est trop exigüe pour permettre de disposer d'un espace dédié au colis, les colis sont de formats divers, la configuration des colis est hétérogène (colis souples, tailles différentes, emplacement de l'étiquette, nom du client...), le rangement n'est pas logique (par date d'arrivée, taille de colis plutôt que par ordre alphabétique...). Si les volumes augmentent, le point de vente peut devenir un vrai mini-entrepôt logistique ! Dans tous les cas, un client a du mal à comprendre ce qui se passe au-delà de 2 mn

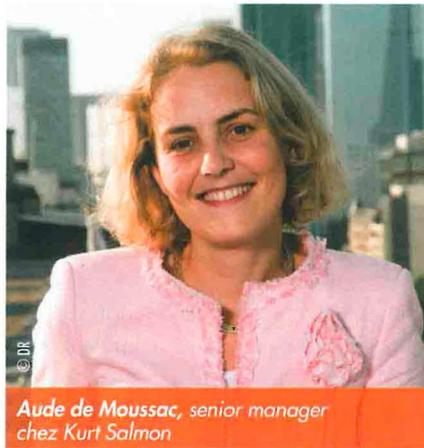
30 après sa prise en charge, sans oublier le cas où la personne au retrait part avec la pièce d'identité du client et revient de longues minutes plus tard. Le balisage du point de retrait, ensuite, semble optionnel. Il semble logique à un client d'interroger une vendeuse en caisse ou à l'accueil s'il y en a un, mais c'est bien un type de parcours qui mérite d'être mis en avant. Seuls les points de vente de grande taille du type Printemps, Galeries Lafayette, C&A ou Kiabi le font. Chez Promod, le point de retrait est au niveau des cabines d'essayage avec une vraie incitation à essayer et donc à compléter sa tenue.

CLÉ DE VOÛTE OU MAILLON FAIBLE ?

Enfin – et c'est bien évidemment le point critique – les équipes magasins sont la clé de voûte pour permettre le cross-selling et c'est trop souvent le maillon faible du dispositif. Tant et si bien qu'on se demande si les débats d'il y a quelques années sur la rémunération offerte aux magasins pour les retraits des achats online ou mobile est tranchée. Certaines enseignes ont commencé à travailler un vrai discours adapté aux clients web. Chez Petit Bateau, ils ouvrent le carton, en vérifient le contenu avec le client, transfèrent les articles dans un joli sac nettement plus maniable et y ajoutent les catalogues des collections en cours. Trois enseignes, Etam, Printemps/Place des Tendances et Promod, semble avoir réellement formé les équipes magasins au click & collect aussi bien à l'accueil des clients qu'au déroulé du processus et en particulier à l'explication du processus des retours. L'augmentation de la valeur client est très certainement le point clé de rentabilité de l'omnicanal pour un retailer

traditionnel. C'est un moyen de générer du flux en magasin et de le reconvertir en magasin. Mais pour y arriver, il faut sortir de la vision d'un simple point de retrait colis et proposer plus. Les délais de livraison diminuent, notamment grâce aux offres de livraison express ou de réservation de stock en boutique dans l'heure mais ils restent trop élevés avec une moyenne à J+3 et au-delà. En avril 2014, lors de la première étude réalisée par le cabinet, les délais de livraison proposés par les enseignes de Mode avaient semblé très en deçà des standards imposés par Amazon ou Sarenza, qui livrent leurs clients à J+1. D'autant plus que ces mêmes enseignes de "Fast Fashion" affirment en parallèle livrer des nouveautés en magasins plusieurs fois par semaine voire tous les jours. Depuis, un tournant semble avoir été opéré avec : la mise à disposition du produit dans l'heure en magasin. Celio propose depuis juin 2014 un service d'achat ou de réservation de stock en une demi-heure. Depuis, d'autres enseignes comme Etam, Comptoir des Cotonniers ou La Halle leur ont emboîté le pas. L'organisation et le processus de préparation des colis en magasin sont particulièrement exigeants, notamment en termes de gestion des stocks. Cela peut permettre, au-delà de la promesse client, d'optimiser l'efficacité des équipes magasin tant que les volumes ne deviennent pas trop élevés. D'où la multiplication de projets de mise en place des solutions RFID qui permettent d'accélérer l'identification des produits et donc leur mise à disposition pour les clients. Mais, également, la livraison express. Pour Paris et la petite Couronne, Place des Tendances ou le Bon Marché proposent une livraison express dans la journée, moyennant des frais de 12 € pour le premier ou de 28 € pour le second. Cette offre est très intéressante et répond à une vraie attente d'immédiateté difficile à promettre sur l'ensemble du territoire, mais particulièrement pertinente à Paris et dans les grandes métropoles. Le mode de livraison standard en retrait magasin reste trop élevé, le plus souvent entre 3 et 5 jours, ce qui est bien trop important et doit être un levier majeur d'optimisation. Surtout que le délai annoncé est presque toujours supérieur au délai réel et que les retailers pourraient donc certainement

annoncer un meilleur délai. Dans le cas de retailers qui utilisent la logistique magasin, le temps de livraison peut varier fortement d'un point de vente à un autre selon sa cadence de livraison, lié aux volumes



Aude de Moussac, senior manager
chez Kurt Salmon

**Il faut sortir
de la vision
d'un simple point
de retrait colis
et proposer plus.**

réalisés par le point de vente. Il est donc compliqué de communiquer sur un délai unique. Certaines enseignes annoncent un jour de livraison et non un cadre général du type 3 à 5 jours, c'est plus agréable pour le client qui a moins l'impression de flou.

GESTION DES RETOURS

Alors que les retailers américains développent de plus en plus le "ship from store" qui permet d'utiliser le point de vente comme un entrepôt avancé pour préparer et livrer les commandes web avec un retrait en magasin ou une livraison à domicile, très peu d'enseignes sur le territoire français semblent à cette étape

de maturité, faute sans doute à la fois de volumes suffisants et de systèmes d'information suffisamment agiles. La gestion des retours est un point critique sur lequel les enseignes doivent offrir des conditions très généreuses, au risque de perdre un client. Si la livraison est un process globalement bien maîtrisé et assez homogène pour les enseignes physiques avec le retrait gratuit en magasin, la gestion des retours laisse encore chez certains à désirer, alors même que le retour est un critère clé pour la mode, il remplace l'essayage et l'intimité avec le produit. Près de 40 % des enseignes ne permettent pas le retour en magasins alors que moins de 10 % des enseignes avec des points de vente ne proposent pas de retrait en magasin : c'est un non-sens client de ne pas pouvoir rapporter un colis là où on est allé le chercher. Et quand le retour en magasin n'est pas proposé, c'est vite le parcours du combattant avec la nécessité de l'emballer, parfois de libeller une enveloppe (*alors que certaines enseignes envoient une étiquette à coller, parfois même prépayée*) et de payer des frais de port et ensuite on attend que le colis soit reçu, contrôlé pour que le retour soit validé puis remboursé. Et les frais de retour peuvent s'avérer onéreux, autour de 8 € pour un seul article avec des délais de remboursement d'une petite dizaine de jours si le colis ne s'est pas perdu ! Difficile de ne pas perdre définitivement un client confronté à un tel process... La gestion des retours ne peut qu'être généreuse pour le client. Et si pour des raisons de gestion, on peut comprendre que les enseignes préfèrent éviter le retour magasin, il faut au minima envoyer une étiquette prépayée et proposer le remboursement immédiat avec un délai défini pour retourner le produit. En conclusion, l'exécution est le point clé d'une expérience omnicanale réussie que ce soit au niveau des opérations logistiques qu'en magasin. L'omnicanal est devenu un incontournable qui ne doit pas être vu uniquement par l'angle des coûts au risque de perdre de bons clients et ceux qui démarrent tard l'ont très bien compris. L'espagnol Zara n'a lancé son site marchand qu'au Printemps 2014, bien après nombre de ses concurrents mais offre un niveau d'exécution de très bon niveau et cela dès le début ! ■