

Les distributeurs à la traîne sur l'omnicanal

L'omnicanal secoue l'organisation des distributeurs, mais la mutation est bien loin d'être achevée, d'après le baromètre omnicanal de Capgemini Consulting pour LSA.

Avant de pouvoir proposer une expérience omnicanale aux clients, encore faut-il que les entreprises disposent elles-mêmes d'une organisation adéquate pour répondre aux nouveaux enjeux digitaux. Or, 44 % des distributeurs pensent que leur organisation n'est pas en adéquation avec l'omnicanal... C'est l'une des principales révélations de la deuxième édition du baromètre omnicanal



© LAETITIA DUARTE

Capgemini Consulting/LSA, qui s'est focalisée sur le pilier organisationnel.

Aucun modèle privilégié
Plus exactement, l'étude souligne que 98 % des enseignes interrogées ont entamé une

transformation omnicanale au niveau de l'organisation centrale, et 35 % ont finalisé cette opération. Sur la façon de faire, aucun modèle ne prévaut. Certains distributeurs optent pour la nomination d'un responsable omnicanal au comité de direc-

tion, la création d'une division dédiée, ou encore la fusion des équipes marketing et digitales... Et si les directions centrales bougent, 26 % des enseignes ont adapté l'ensemble de leurs processus opérationnels à l'omnicanal... « Ils fonctionnent encore fortement majoritairement en silos, détaille Olivier Trouvé, vice-président de Capgemini Consulting. Par exemple, les process marketing ou supply chain restent encore souvent peu intégrés et divisés par canal. Mais changer les process représente un sujet délicat, car cela modifie non seulement l'organisation, les rôles et les responsabilités, mais aussi les indicateurs de mesure de la performance! »

de ces opérations par ces vendeurs. « Peu d'enseignes communiquent à leur directeur de magasin leur part de marché digitale sur leur zone de chalandise, et les objectifs fixés restent pour neuf enseignes sur dix sur les ventes magasins uniquement, analyse Olivier Trouvé. Outre-Manche, John Lewis pilote sa performance en responsabilisant les magasins sur les ventes omnicanales, ce qui lui a permis de devenir un des meilleurs du secteur. » En France, le baromètre met en évidence qu'à peine 23 % des enseignes pilotent des indicateurs de performance commerciale en omnicanal au niveau de la zone de chalandise. Ce taux monte à 50 % pour les secteurs de l'électronique et la culture. Une fois encore, la concurrence forte des pure players comme Amazon a obligé ces distributeurs à muter rapidement pour survivre.

Les points de vente oubliés

Autre constat de l'étude, près de deux tiers des magasins ne disposent pas d'objectifs sur les ventes omnicanales, et ne touchent aucune rémunération pour des achats en ligne. Concrètement, si le produit n'est pas disponible dans le point de vente, le vendeur n'incitera pas le client à se rendre sur le site web de la marque pour commander sa référence, ce dernier canal étant perçu comme un concurrent.

Il en va de même pour la gestion de la réservation de produits ou encore des opérations de click & collect. Initialement, la demande vient du web, mais la transaction se finit en magasin... Si le point de vente réfléchit uniquement en termes de chiffre d'affaires, il peut considérer que le temps consacré à préparer les colis des clients représente une perte de chiffre, et donc restreindre le traitement

de ces opérations par ces vendeurs. « Peu d'enseignes communiquent à leur directeur de magasin leur part de marché digitale sur leur zone de chalandise, et les objectifs fixés restent pour neuf enseignes sur dix sur les ventes magasins uniquement, analyse Olivier Trouvé. Outre-Manche, John Lewis pilote sa performance en responsabilisant les magasins sur les ventes omnicanales, ce qui lui a permis de devenir un des meilleurs du secteur. » En France, le baromètre met en évidence qu'à peine 23 % des enseignes pilotent des indicateurs de performance commerciale en omnicanal au niveau de la zone de chalandise. Ce taux monte à 50 % pour les secteurs de l'électronique et la culture. Une fois encore, la concurrence forte des pure players comme Amazon a obligé ces distributeurs à muter rapidement pour survivre.

Formation et équipements pour les vendeurs

Formation et équipements pour les vendeurs

Les distributeurs semblent avoir conscience de cette problématique liée aux réseaux, puisque, parmi les projets sur lesquels ils comptent particulièrement travailler dans les six mois, il y a la formation des vendeurs en magasin aux parcours omnicanaux et leur équipement avec des outils de vente adéquats. En revanche, la responsabilisation des points de vente sur tous les canaux de la zone de chalandise reste peu plébiscitée, et seuls 2 % des distributeurs annoncent la mise en place de bonus pour les vendeurs pour encourager les parcours omnicanaux... ■

CLOTILDE CHENEVOY

SEULS UN TIERS DES MAGASINS INTÈGENT LES VENTES OMNICALES DANS LEUR CA

Taux de réponses, en %, à la question : « Le magasin comprend-il le chiffre d'affaires des ventes multicanales ? »

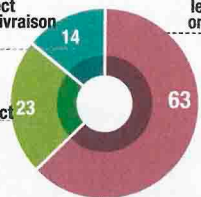
Source : Baromètre Omnicanal Capgemini Consulting/LSA

CA du drive et du click & collect et CA de la livraison à domicile

CA du drive et du click & collect

Le CA ne comprend pas les ventes omnicanal

Difficile pour les vendeurs de ne pas voir le site web de l'enseigne comme un concurrent, sachant qu'il ne touche que rarement une commission s'il incite le client à commander en ligne.



LES ENSEIGNES VONT INVESTIR DANS LEUR RÉSEAU

Les principaux projets à six mois liés à l'organisation omnicanale par ordre d'importance, en %

Source : Baromètre Omnicanal Capgemini Consulting/LSA

Pour impliquer davantage le réseau dans la stratégie omnicanale, les enseignes vont devoir investir en formation et en équipement, et même revoir la question de la rémunération.

En %

33

La formation des collaborateurs en magasins aux parcours omnicanaux

32

L'équipement des vendeurs magasin avec des outils de vente omnicanale

25

L'adaptation en omnicanal des processus opérationnels

24

La mise en place d'indicateurs omnicanaux

21

La mise en place d'une organisation omnicanale au niveau des fonctions centrales

11

La responsabilisation des magasins sur l'animation commerciale et les ventes sur tous les canaux de la zone de chalandise

2

La mise en place de bonus pour les vendeurs pour encourager les parcours en omnicanal