

John Lewis, champion de l'omnicanal

L'enseigne anglaise a su saisir très vite les opportunités du digital. Elle investit simultanément dans ses magasins et dans son organisation, se positionnant aujourd'hui comme un modèle d'omnicanalité. Décryptage de ce succès.

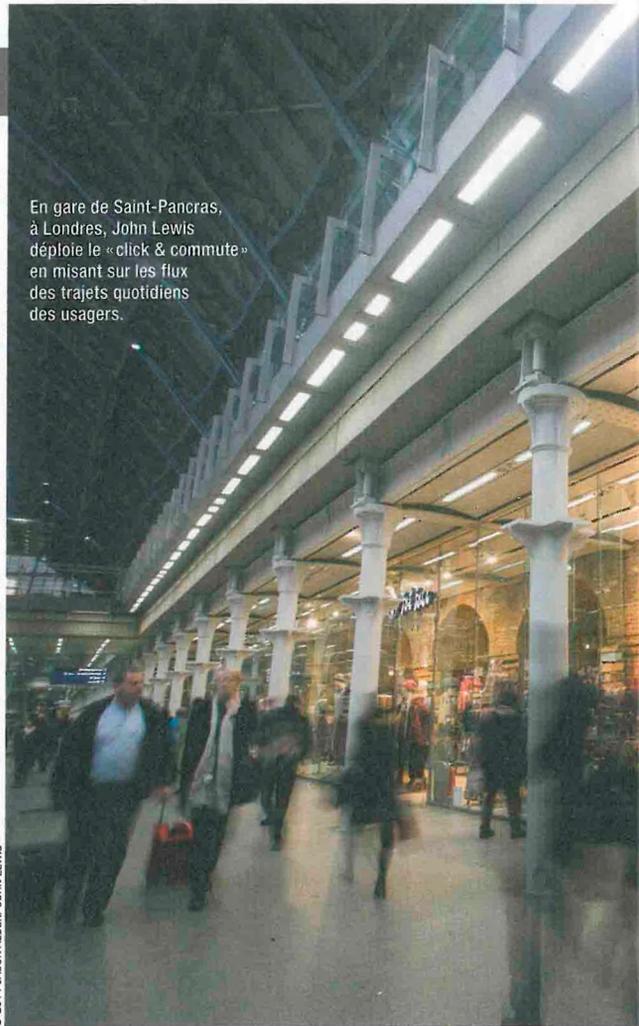
Devenir une entreprise omnicanal est une quête que mènent beaucoup d'enseignes. Mais dans ce domaine, l'enseigne anglaise John Lewis fait figure de modèle, avec plus de 40 % de ventes réalisées via le web. Un record pour un bon vieux distributeur classique ! À l'occasion du Retail Exchange (Rex), organisé mi-janvier par la société Oracle en marge du Retail's Big Show de New York, Paul Coby, le directeur IT de l'enseigne, est revenu sur la transformation de John Lewis, une chaîne de 46 grands magasins installés sur toute l'Angleterre et qui livre 32 pays dans le monde. Le dirigeant a souligné la complexité d'un tel projet, mais a aussi démontré que les investissements paient ! Le groupe a enregistré une croissance continue, notamment sur le web et le mobile, entre 2009 et 2016. Les ventes omnicanal atteignent désormais 40 %, décomposées en 15 % de ventes en ligne et 25 % de recherches en ligne suivies d'achat en magasin.

Plus de 1 Mrd€ de ventes en six semaines

Autre exemple marquant, l'enseigne a ouvert son service de click & collect en 2015 sur la gamme Home et déjà 54 % des ventes s'opèrent par ce biais.

En gare de Saint-Pancras, à Londres, John Lewis déploie le « click & commute » en misant sur les flux des trajets quotidiens des usagers.

© 2014, JASON ALDEN, JOHN LEWIS



Innover pour rester agile

En 2014, le groupe a développé un incubateur de start-up: JLab

Technology. La première « promo » se compose de cinq jeunes pousses, dont Space, qui travaille à un nouveau concept de café-bar en magasins, ou Qudini, une solution digitale de gestion de la file d'attente. « Qui dit omnicanal, dit innovation, conclut Paul Coby, directeur IT. Travailler avec ces sociétés nous permet d'anticiper les avancées de demain. »

Pour en finir avec les chiffres, sur la période de la fin d'année, soit du Black Friday, le 27 novembre, au 2 janvier, John Lewis a battu son record de ventes. Le groupe a frôlé le milliard de livres sterling de chiffre d'affaires (951,3 M£, soit 1,3 Mrd€), soit une progression de 6,9 % par rapport à l'an passé. Avec des ventes web en hausse de 21,4 % quand celles des magasins baissent de 1,2 %.

« Il faut investir et être prêt à saisir les enjeux du digital, appuie Paul Coby. Le digital représente une troisième révolution, qui ne va pas s'arrêter, et, surtout, qui accélère le marché. Par exemple, il y a de nouveaux produits qu'il ne faut pas rater, comme les vêtements connectés. La technologie a changé la façon d'interagir avec les consommateurs, tout comme



Les 4 clés du succès

1

■ **Un parcours client fluide entre les canaux d'achat.** Le mobile notamment, qui enregistre +68% de ventes et +60% de trafic en 2015.

2

■ **Une organisation centrée sur le client,** sans silos entre les services. Les vendeurs en magasin vendent aussi les produits du web. Et les ventes du click & collect sont comptabilisées autant pour le point de vente que pour l'e-commerce.

3

■ **Un back-office solide.** John Lewis a investi 92,5 M€ (122 M€) dans son système informatique en 2014 et a construit un deuxième site logistique de plus de 120000 m² en 2015. Un troisième est prévu pour 2016.

4

■ **Une innovation constante.** John Lewis a récemment déployé le « click & commute » – du click & collect en gare et aéroport – dans la gare Londres St-Pancras et à l'aéroport d'Heathrow.

Chiffres à l'appui

40%

des ventes omnicanal en 2015, sur **4,43 Mrds £** de CA total (5,8 Mrds €)

+21,4%

de vente online du BlackFriday au 2 janvier, **-1,2%** en magasins, **951,3 M€** de CA total sur la période (1,3 Mrd €)

46

grands magasins au Royaume-Uni

32

pays livrés

Source: John Lewis

la façon d'acheter, et l'omnicanal a multiplié les profils de clients à satisfaire.» Philippe Nobile, directeur chez Javelin Group, grand connaisseur de l'enseigne, confirme: «John Lewis a été parmi les premiers à comprendre que le click & collect représentait un énorme accélérateur de l'e-commerce. Les clients sont désormais habitués à commander dans les magasins sur des tablettes. Le distributeur a également mis en place les outils pour favoriser le cross et l'up sell [ventes croisées et montée en gamme, NDLR].»

« La technologie est au cœur de notre développement »

Pour faire face à tous ces défis, Paul Coby l'assure: «La technologie est au cœur du développement de John Lewis. S'il faut des fondations solides pour travailler avec les partenaires, les services informatiques doivent rester flexibles.» Le distributeur anglais, qui travaille avec la solution Oracle Commerce Platform, est en cours de déploiement de la version 4.4 pour gagner en agilité et bénéficier d'une mise à jour plus fréquente, particulièrement pour les data.

Par ailleurs, le groupe a investi dans un deuxième centre de distribution, situé dans le centre du Royaume-Uni, qui sert notamment au réapprovisionnement des magasins, puisque les opérations de click & col-



© JOHN LEWIS

« Nous devons faciliter les choses pour que le client puisse acheter quand il veut. »

Paul Coby,
directeur IT
de John Lewis

lect se font en magasins. En plus de l'informatique et de la supply chain, John Lewis a aussi investi dans ses magasins en ouvrant un nouveau flagship sur Birmingham, et en multipliant les formats, allant du corner dans des centres, au département entier.

Depuis peu, il s'essaie au click & commute: un petit magasin qui sert de comptoir de retrait en gare ou en aéroport. « Nous devons faciliter les choses pour que le client puisse acheter quand il veut, commente Paul Coby. Nous encourageons les boutiques à vendre les produits disponibles en ligne, et les clients bénéficient d'un programme de fidélité qui récompense les achats chez John Lewis, en magasin ou sur le site web. »

Au global, le groupe a investi 231,9 millions de livres sterling (305,7 M€) dans sa chaîne de magasins John Lewis en 2015. Pour Philippe Nobile, c'est l'une des autres raisons du succès: « John Lewis est pragmatique, veut des résultats rapidement et il se donne les moyens d'y arriver en mettant les investissements nécessaires. Le groupe réfléchit en termes de technologies et de ressources. » Et le consultant de souligner: « La gouvernance de la société est particulière, puisqu'une partie du capital est détenue par les employés. Cela change les attitudes en magasins. » ■

CLOTILDE CHENEVOY