

Le commerce à l'ère digitale: quels sont les enjeux majeurs pour l'avenir?



Une tournée de 5 jours aux Etats-Unis pour découvrir, de la côte est à la côte ouest, les meilleures pratiques qui préfigurent l'avenir du commerce à l'ère du digital. C'est l'invitation lancée conjointement par The Retail Society et Nexxworks à nos membres, lecteurs, ou plus généralement à tous ceux qui s'intéressent à l'émergence du digital dans le commerce. Ce voyage d'étude, The Future of Shopping Tour in the USA, [il vous est toujours possible de vous y inscrire](#). Mais sans attendre ce voyage prometteur, nous avons déjà recueilli auprès de Steven Van Belleghem et Peter Hinssen, tous deux experts chez Nexxworks, une série de commentaires et convictions décrivant les enjeux que cette évolution représente pour le commerce. Une interview à lire aussitôt... avant de la prolonger sur place, aux Etats-Unis, en octobre prochain?

Différentes recherches confirment que la commodité et l'expérience client seront les 2 moteurs pour la croissance du secteur de la vente au détail à l'avenir. Qu'en pensez-vous ?

Peter : Ce ne devrait pas être une surprise. C'est déjà une évidence pour beaucoup, dans le monde numérique dans lequel nous vivons. En fait, c'est simplement la même évolution que dans de nombreux autres secteurs où la transformation numérique a lieu.

Les choses que vous POUVEZ digitaliser pour rendre l'utilisation aussi frictionless et facile que possible (= commodité), vous DEVEZ les digitaliser. D'autre part, il est toujours aussi important de veiller à ce que le temps que le consommateur vous accorde génère une véritable expérience.

[Story](#) à New York l'a bien compris. Leur KPI n'est pas basé sur les ventes/m² mais l'expérience/m². D'un autre côté, tout le monde a vu la vidéo d'[Amazon Go](#). Cela reste un bel exemple d'un cas où on mise sur la commodité pour le client sans compromis. L'introduction de cet effet Uber dans l'environnement du 'retail' figure même à l'agenda stratégique d'[Albert Heijn](#). Le magasin 'flagship' de [Rebecca Minkoff](#) à New York combine la commodité et l'expérience en utilisant un mur vidéo interactif qui facilite et enrichit d'autres aspects du cheminement vers l'achat.

Steven : C'est l'un de mes crédos : convenience is the new loyalty. Il ne s'agit plus de distribuer des programmes de fidélisation ou des cartes de fidélité. Ceux-ci diminuent vos marges et la loyauté du client. Je pense que le comportement d'achat du consommateur dépend de son besoin de convenance.

Les consommateurs d'aujourd'hui attendent la façon la plus efficace d'acheter. Leur interface n'est plus depuis longtemps le magasin physique, que du contraire. Tout le monde peut voir comme ces interfaces ont changé ces 10 dernières années, certainement depuis que l'utilisation du smartphone est devenue monnaie courante. Nous vivons maintenant dans un monde où les interfaces se résument à un bouton. Pensez aux boutons [Amazon dash](#) et aux applications '[Push for Pizza](#)'. Ils existent depuis trois ans et selon moi, la commodité n'est absolument pas une nouvelle tendance. Tout peut déjà être acheté de façon simple et automatisée. A Singapour, vous pouvez même acheter des Ferrari et des Porsche en pressant un seul bouton. Ces voitures très chères roulent de la machine comme un pain au distributeur de pains. Cela ressemble à une forme incroyable de commodité, mais cet exemple illustre parfaitement comment les interfaces évoluent de complexes à simples puis à automatisées. Cette tendance à la commodité ne va que s'accélérer avec l'utilisation de l'intelligence artificielle. Amazon juge même que pousser sur un bouton demande trop d'efforts. Ils veulent créer des systèmes automatisés car ils savent, en se basant sur votre comportement d'achat, ce que vous voulez et quand vous le voulez. Ils peuvent livrer des produits avant même que vous sachiez que vous en avez besoin. Il s'agit d'un service client en temps réel.

Vous entrez alors dans un monde où le service client est plus rapide que le temps réel. Alors oui, absolument, la commodité est le moteur principal de la croissance du secteur 'retail' en ce moment.

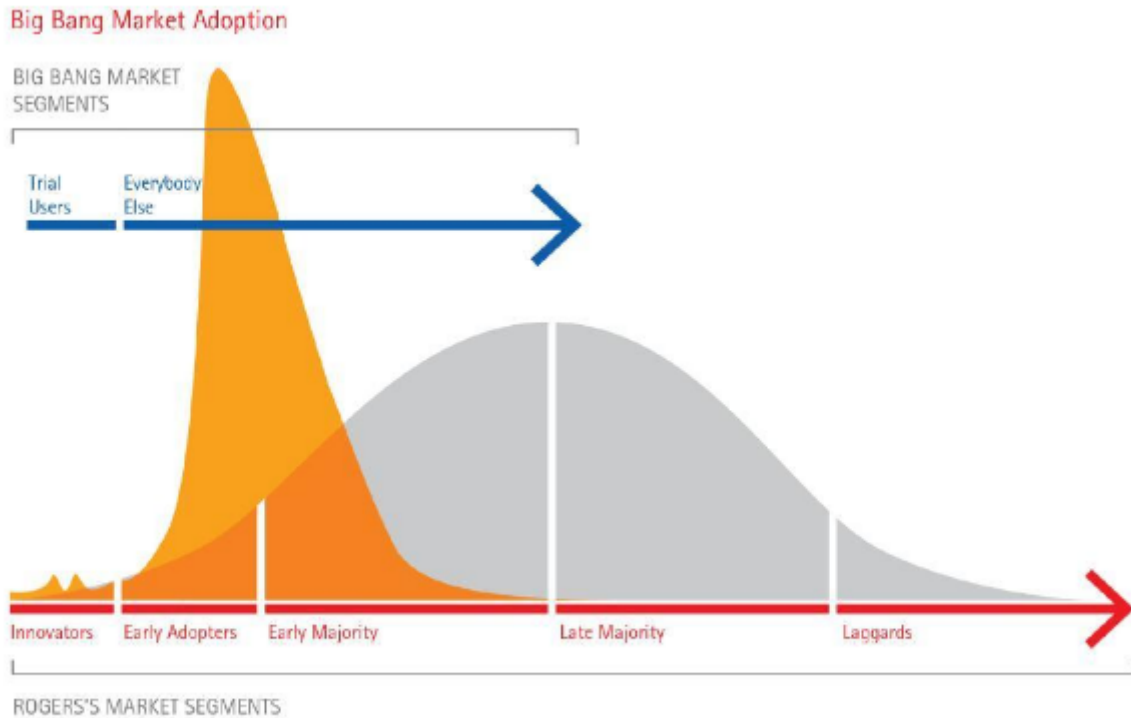
Google fait la même chose. Ils combinent des données en ligne et hors ligne, parce qu'ils connaissent ainsi mieux le comportement d'achat du consommateur et peuvent faciliter l'acte d'achat. Comme Peter le mentionnait, chaque étape de cette décision d'achat est pertinente et pour chaque étape, davantage d'informations au sujet de votre client peut vous aider à simplifier le processus d'achat et à le rendre plus agréable. En résumé ? Convenance est absolument la clé de la croissance dans le secteur du 'retail' en ce moment, ainsi que la manière de créer une expérience client encore plus unique.

Chaque année, des enquêtes sont menées auprès des managers belges dans le 'retail' pour savoir s'ils se sentent prêts pour la digitalisation. En 2017, le degré de préparation a fortement chuté avec seulement 17% des managers qui prétendent se sentir prêts. En 2016, ce chiffre atteignait encore presque 40%. Comment expliquez-vous ce résultat ?

Steven : Les ‘retailers’ sentent à présent que nous entrons dans la phase 3 de l’ère digitale. La phase 2 portait sur les mobiles et les réseaux sociaux. Ces deux dernières années, on a plutôt parlé de l’e-commerce et des applis mobiles. C’était plus clair. Chacun savait ce qu’il devait faire et se sentait donc prêt pour la prochaine étape.

En 2017, les choses ont changé avec le démarrage de la phase 3 du digital. Son cœur est la collecte de données, de façon à pouvoir créer plus de convenance grâce à l’intelligence artificielle. Une commodité à la fois pour les processus internes et pour les interactions avec le client. Beaucoup sous-estiment la vitesse avec laquelle tout évolue. Les plans à cinq ans ont fait en sorte que les entreprises sont toujours occupées avec le démarrage de la phase 2, alors qu’elles devraient déjà préparer la phase 3. Il faut encore ajouter que cette phase est très abstraite pour de nombreuses entreprises et exige d’autres compétences qui ne sont pas toujours présentes en standard dans une entreprise.

Peter : En effet, il s’agit d’un effet typique du [Day After Tomorrow](#). Beaucoup d’entre elles pensaient jusqu’à l’année dernière que la digitalisation signifiait : ‘un magasin supplémentaire, mais en ligne’ et c’est gérable. C’est un mode de pensée qui suit le cycle de vie traditionnel d’un produit, qui veut que quelques innovateurs soient suivis par des ‘early adopters’, etc. Mais l’innovation aujourd’hui fonctionne autrement. Nous voyons beaucoup de tentatives, quelques start-ups qui imaginent de nouveaux concepts au moyen de la technologie. On peut comparer avec quelques vagues dans l’eau avant un tsunami. Car tout d’un coup, quelqu’un trouve une application qui marche, plus simple que les autres, qui est utilisée en masse et sollicitée par tout le monde. Le secteur de la vente au détail arrive maintenant dans cette accélération. Le ‘Tomorrow’ occupait déjà pas mal les esprits mais à présent, c’est le Day After Tomorrow qui déboule à toute vitesse et il est impossible de l’extrapoler à partir de la situation actuelle. Il y a une différence entre ‘built in’ digital et ‘built on’ digital : il ne s’agit plus d’ajouter une couche digitale. Aujourd’hui, il faut repenser l’entreprise en se basant sur la réalité d’un monde numérique et d’un client qui y vit. Digitaliser le processus actuel ne suffit plus, il faut le repenser en partant de cette réalité.



L'inspiration qui vient de la Silicon Valley ou New York reste très éloignée des préoccupations des 'retailers' belges. Des exemples comme Colruyt prouvent que le succès peut aussi être échafaudé au niveau local. Par défaut, les gens pensent souvent que les tendances internationales ne s'appliquent pas à eux. Etes-vous d'accord ? Quelles sont les principales tendances internationales dont un 'retailer' belge doit tenir compte et comment peuvent-elles être appliquées en Belgique ?

Peter : les tendances internationales percent peut-être moins vite en Belgique, mais il est dangereux de nier que ces technologies ont un impact sur le consommateur belge. Il faut en fait regarder des pays comme le Royaume-Uni et les Pays-Bas. C'est là que l'on trouve le consommateur européen. C'est là que vous voyez en tant qu'acteur belge du 'retail' quelle sera votre réalité de demain. C'est un avantage ENORME ! Combinez cette observation de vos voisins avec l'inspiration, les technologies et les modèles d'affaires que l'on voit aux Etats-Unis ou en Asie, et ajoutez-y votre connaissance (data) du consommateur local.

Malheureusement, on ne voit aujourd'hui pas beaucoup d'acteurs qui s'occupent ne fût-ce que de ce dernier point. C'est dommage pour l'économie belge que des acteurs comme bol.com ou Coolblue y prennent une place majeure. Une amie voulait récemment acheter simplement une poubelle. Elle n'avait pas envie d'aller dans un magasin et lança une recherche sur Google. Elle se retrouva immédiatement sur un site néerlandais, certes avec une extension .be. Comment peut-on être plus clair ? J'étais récemment à Londres avec des amis. Nous avons simplement pu commander un pique-nique du parc où nous étions, via Amazon Prime. Deux heures plus tard, il était livré. Ce sont des procédures simples dont le consommateur belge pourrait également être friand.

Steven : Aux Etats-Unis, nous entendons souvent de nos interlocuteurs que nos groupes posent des questions ‘trop européennes’. Nous construisons trop de scénarios ‘if’ qui ralentissent le processus. Les start-ups belges ont droit à la même remarque de la part des investisseurs de capital à risque. Rien n’est tout à fait noir ou tout à fait blanc. Evidemment, nous avons des ‘retailers’ et des marques à succès en Belgique, mais ne devons-nous pas être ambitieux et vouloir être les premiers à embarquer nos propres consommateurs vers l’avenir ? Aujourd’hui, nous voyons en permanence que des entreprises étrangères, elles, saisissent cette opportunité et c’est dommage. Il n’y a pas de solution magique, mais il s’agit de prendre ses distances avec des chiffres moyens et essayer de nouvelles choses pas par pas. Peut-être d’abord avec un nombre limité de clients et en construisant ainsi une expertise que vous pourrez amplifier par la suite quand c’est vraiment nécessaire.

Je pense que nous commettons une grosse erreur en tant qu’Européens si nous ne regardons pas attentivement ce qui se passe aux Etats-Unis et en Chine. Nous devons examiner ce que nous pouvons apprendre, ou même voler ou copier.

Le secteur alimentaire reste la part la plus importante du ‘retail’. Traditionnellement, personne ne pouvait imaginer que l’on pourrait faire des courses en ligne, sans pouvoir toucher avant les fruits et légumes. Dans quelle mesure l’e-commerce devient-il déterminant pour le secteur alimentaire selon vous ?

Steven : Je m’attends à ce que le secteur devienne aussi grand en ligne. Jusqu’à présent, le secteur alimentaire occupe la part la plus infime de l’e-commerce sur le marché. Mais c’est en train de changer. D’un côté, on voit le succès de ‘pure players’ comme HelloFresh, mais la plus grosse confirmation vient à nouveau d’Amazon, qui vient de racheter WholeFoods. Pensez à leur concept AmazonGo, aux nombreuses options de livraison et à la quantité de données clients dont ils disposent et je ne doute pas qu’ils vont aussi conquérir l’industrie alimentaire à l’avenir. On peut penser que c’est encore loin de nos préoccupations actuelles, mais le fait que l’on puisse déjà aujourd’hui [faire des courses alimentaires sur Amazon en Belgique](#) annonce bien d’autres choses.

Peter : Tout à fait. En tant que ‘retailer’, je n’hésiterais pas et miserais à fond là-dessus. Mes enfants sont nés dans un monde où il est normal d’acheter des choses SANS les voir auparavant. Ils veulent juste que cela aille vite. C’est peut-être absurde d’y croire quand on voit que les consommateurs actuels font déjà la file au SPAR à 8h30 pour acheter des oranges. Le premier souci n’est pas de convaincre ces gens, car il y a une nouvelle génération qui arrive avec un pouvoir d’achat en hausse et qui considérera l’achat en ligne comme la nouvelle normalité.

Pierre-Alexandre Billiet, CEO de Gondola, fait référence dans son livre à l’importance des écosystèmes : les marques et les ‘retailers’ doivent collaborer pour créer de la croissance et de la valeur au sein du secteur ‘retail’ et se retrouvent dans la nouvelle normalité. Votre vision ?

Peter : Il a raison quand il dit que les ‘retailers’ et les marques doivent discuter de cette question. Nous vivons déjà dans une économie de plateformes. ‘Platform players win. Platform players rule.’ Regardez le passé lorsque Apple est devenue la plateforme dominante pour l’industrie musicale en créant un tout nouvel écosystème. Plus récemment, on a vu comment de nouvelles plateformes comme Uber se sont rendues indispensables et ont changé le monde au moyen d’effets de réseau. C’est également possible dans le ‘retail’. Ce ne sera plus alors une bataille entre marques et distributeurs, mais une bataille pour devenir le roi dans sa catégorie ...

Steven : En tant qu’entreprise, il faut être très attentif sur ce point. L’évolution de tous les assistants virtuels personnels (Amazon Echo, Google Home, Siri) crée une bataille d’écosystèmes entre les grandes entreprises technologiques. Amazon investit massivement dans Amazon Echo et Alexa parce qu’ils veulent que les gens achètent un maximum d’articles sur amazon.com.

Pour Google, il s’agit d’une menace car si Amazon réussit son pari, plus personne n’aura besoin de moteurs de recherche. Leur réponse s’appelle Google Assistance et Google Home. Pour Apple, c’est l’industrie des smartphones qui est menacée et ils veulent dès lors développer Siri aussi vite que possible.

Les grandes entreprises ‘tech’ investissent énormément dans ces interfaces intelligentes et dans l’assistance vocale. Ces nouvelles interfaces auront un impact énorme sur la hiérarchie et la visibilité des marques, sans même parler du rôle du distributeur dans cette affaire. Les gens font confiance à ces entreprises et pourront facilement passer à l’achat de produits via les interfaces disponibles. Amazon, Google et Apple peuvent de ce fait devenir les véritables marques A sur le marché. Elles mènent la danse.

Tous les autres jouent à un niveau bien inférieur. Si les grandes marques A réussissent dans leur aventure, toutes les autres marques du monde ne deviendront que des produits de consommation courante. C’est pourquoi le développement d’un écosystème est une priorité absolue. Il n’y aura pas d’autre possibilité que la collaboration alors qu’il faudra parallèlement beaucoup investir pour renforcer sa propre marque.

Les possibilités offertes par la technologie et la mondialisation sont énormes. L’un des 3 plus grands ‘retailers’ au monde a récemment prédit un avenir très sombre pour le secteur. Ce ne serait qu’une question de temps avant que le ‘retail’ ne disparaisse. Tous les intermédiaires vont disparaître. Comment les ‘retailers’ et les marques peuvent-elles encore créer de la valeur à l’avenir ?

Steven : Il s’agit de combattre l’aimant qui transforme tout en produit courant et de trouver comment continuer à influencer les consommateurs pour qu’ils achètent chez vous. Deux aspects sont très importants.

L'aspect humain : tout le monde devra obtenir des scores très élevés au sujet de ses capacités humaines, autant en ligne que hors ligne. Les consommateurs s'attendent à une interface humaine excellente, pas seulement moyenne. Le service client doit être le cœur de votre entreprise et en fait, un client ne veut même pas remarquer qu'il est aidé par de la technologie. Cela peut se faire de façon digitale, mais dans le magasin physique aussi, le client sera heureux si l'employé(e) du magasin connaît ses préférences et peut mieux l'aider.

Communication par des canaux différents : Les entreprises devront réfléchir à quels canaux utiliser, ce qui n'est pas facile vu que chaque marché utilise des canaux différents. Il est très difficile pour les 'retailers' de se distinguer dans un monde où les plateformes digitales trônent au sommet de la hiérarchie des marques. Des sommes d'argent colossales seront investies dans ces plateformes. Il faudra par ailleurs compter sur un changement dans les budgets et dans les expertises pour répondre aux nouveaux besoins. Si vous faites encore du marketing comme en 2003, il sera grand temps de faire des choix radicaux. Vous ne pouvez plus simplement cocher une case et allouer une part marginale du budget à ce qui sera votre croissance future.

Peter : Je continue de croire en la loyauté du client, même à l'époque des plateformes, mais il faut pour cela tenir compte de la nouvelle réalité digitale. Une réalité avec de nombreuses possibilités et deux buts clairs : la commodité et l'expérience pour le client.

Pour construire cette valeur, il faut démarrer aujourd'hui avec le développement de stratégies pour The Day After Tomorrow. Tenter d'extrapoler à partir du passé est une technique révolue.

Vous souhaitez prendre part à notre voyage d'étude The Future of Shopping Tour in the USA et y découvrir les meilleures pratiques? [Cliquez ici sans plus tarder!](#)

mer, 02/08/2017 - 14:25

Gondola