



Management  
& Technology  
Consultants

LETTRE CONVERGENCE

## Réel et virtuel sont dans un bateau, personne ne tombe à l'eau

*Complémentarité entre réseaux de  
distribution physique et en ligne*



La vente en ligne est en croissance continue et représente par exemple 20% des ventes des opérateurs télécoms aujourd'hui. Pour les acteurs de la distribution physique, les coûts d'exploitation sont élevés et les vendeurs en magasins sont perçus négativement par certains clients, car trop agressifs commercialement et conseillant peu. La gestion des réclamations est souvent décevante... Tous ces arguments ne plaident-ils pas en faveur d'une réduction drastique des boutiques physiques par rapport à celles en ligne ?

■ **De nombreuses raisons poussent aujourd'hui à ne plus investir dans les boutiques physiques.** Les investissements de départ sont significatifs en raison du droit d'entrée, encore appelé pied de porte, ou du rachat de bail. Les coûts de fonctionnement sont élevés également. Il faut en effet additionner différents postes pour chaque point de vente : les loyers, les salaires, l'entretien et la maintenance, les frais marketing (PLV, street marketing, brochures et catalogue papier, etc). Sans oublier de prendre en compte le coût d'une chaîne logistique adaptée au produit, aux conditions économiques et à la disparité géographique : produits technologiques, flux tendus, stocks et surstocks, rupture de stock, retour produits, etc.

Les implications d'un réseau de distribution physique sur l'organisation d'une enseigne sont aussi multiples. Par définition, le management se fait par point de vente. Il faut donc prévoir une gestion décentralisée des hommes pour les formations, le suivi et

les évaluations, ainsi que des moyens adaptés pour la clôture des caisses, les stocks par point de vente et la remontée des données financières. Cette gestion se traduit souvent sur le terrain par un relai partiel des actions marketing et une forte disparité du niveau de services rendus aux clients.

En parallèle, de nombreux secteurs d'activités bénéficient d'une nouvelle dynamique grâce à des modèles basés sur la distribution par Internet et l'absence de réseau physique. Dans les services, on peut citer notamment les agences de voyages, les rencontres et plus récemment les paris sportifs. Quant à la vente de produits matériels, un site comme Vente-privée.com démontre qu'Internet a ouvert la voie à de nouvelles tendances.

Pourtant quelques signaux objectifs montrent que les canaux physiques ont toujours le vent en poupe. Ainsi l'investissement dans la distribution physique progresse, notamment en boutiques de centre-ville où il a augmenté de 33% entre 2006 et 2008 selon le RCG. De même, l'investissement en immobilier de commerce a été multiplié par 6 en 10 ans d'après les analyses de Procos. De plus, la LME donne aux maires un droit de préemption sur les baux commerciaux. Il s'agit là d'un signe fort des services publics dans la concurrence que se livrent les enseignes nationales en centre-ville, particulièrement dans la bataille autour de l'acquisition des boutiques. Pourquoi ? Quelle rentabilité ces acteurs trouvent-ils ?

■ **Le point de vente traditionnel possède des avantages concurrentiels par rapport aux autres canaux de distribution.** Bien sûr, l'expérience d'achat en boutique est unique car elle est sensorielle. Le touché, l'odorat, la vue, l'ouïe et même parfois le goût sont sollicités lorsque l'on se rend dans un magasin. De manière générale, les dernières années ont été marquées par des innovations dans la distribution physique, preuves d'un réel dynamisme. Lapeyre propose ainsi l'aide d'un coach pour ses travaux. Leroy Merlin accompagne ses clients sur la pose de certains équipements avec l'aide d'artisans. Enfin, Optic 2000 propose la 2ème paire de lunette gratuite à aller chercher avec un mois de décalage pour permettre le contrôle de la première paire.

D'un point de vue transactionnel, depuis une dizaine d'années, les exemples de marques qui ont fondé leur croissance sur des stratégies ambitieuses de développement de réseau commercial physique se multiplient. L'une de ces stratégies consiste à implanter plusieurs points de vente dans un périmètre restreint et à fort potentiel, quitte à subir une légère cannibalisation, pour décupler la visibilité de l'enseigne et étouffer la concurrence de manière locale. Starbucks en est l'illustration type.

Une autre de ces stratégies place le magasin comme un produit en tant que tel qui attire le consommateur pour l'expérientiel qui y est proposé. L'Atelier Renault, l'Apple Store, l'Atelier SFR ou encore les boutiques Nespresso sont quelques exemples célèbres de ces

« concept stores ». Ce phénomène illustre la volonté des grandes marques de faire monter en valeur leurs points de vente au travers de quelques « vaisseaux amiraux ». Les attentes des marques sur ces nouveaux magasins sont réelles et fortes : selon des cas constatés en 2010, des augmentations du taux de recommandation ont été notées en hausse jusqu'à 50 % et des performances commerciales en progression de 10 à 20%.

A cela s'ajoute une évolution des formats. Les centres commerciaux grandissent et leur aménagement se modernise pour attirer en masse les consommateurs, tandis que la boutique vitrine du centre-ville est davantage utilisée pour créer un buzz autour de la marque. La capacité à créer de la visite et de la rétention sont des atouts indéniables du point de vente traditionnel.

Par ailleurs quel autre moyen que la boutique pour assurer un complément relationnel ? Elle est un relai incomparable pour la relation client d'après-vente. Gestion des réclamations et SAV peuvent certes être traités par téléphone ou Internet, mais le consommateur vient souvent en magasin en dernier recours pour se retrouver face à un visage humain.

Enfin, les canaux de distribution physique sont des sources d'informations clés concernant les retours des clients, dimension qu'ils n'ont pas à envier aux canaux électroniques. Ainsi, LG Electronics a mis en place une logique d'écoute des commentaires

des consommateurs sur leurs produits par les chefs de rayons. Une sorte de focus groupe grandeur nature afin de faire remonter les opinions des clients. Ces derniers ont par exemple fait part aux chefs de rayons d'une sous-utilisation des réfrigérateurs américains, inadaptés aux cuisines françaises car trop complexes pour relier l'arrivée d'eau. LG Electronics a développé à partir de ce constat le réfrigérateur américain à la française. Les glaçons sont réalisés grâce à une bombone interne et non avec la conduite d'eau ! Autre exemple, les chefs de rayons ont expliqué que la plupart des produits qui revenaient en service après-vente sans problème apparent étaient le résultat de notices utilisateurs incompréhensibles. LG Electronics a décidé de lancer des guides d'utilisation vidéo beaucoup plus conviviaux.

■ **La guerre entre Internet et le point de vente n'en est donc pas vraiment une.** Au fond, Internet est en train de devenir la VPC des années 2010. Plus pratiques, moins coûteuses, plus interactives, plus séduisantes d'un point de vue technologique, les boutiques virtuelles remplacent en réalité les catalogues saisonniers et autres télé-achats. La VPC tend à disparaître et les boutiques se développent, avec souvent en parallèle un essor virtuel.

La tendance majeure est celle d'une complémentarité élaborée entre point de vente et web. Zara, qui s'appuyait il y a peu sur un réseau exclusivement physique, a lancé sa boutique en ligne en 2010. La marque en attend 1% de croissance par an supplémen-

taire. Cela se vérifie également dans les services : EDF ouvre depuis 18 mois des boutiques Bleu Ciel avec un objectif affiché de 69 ouvertures à horizon de 3 ans. Carglass et Norauto proposent la prise de rendez-vous par Internet avant le déplacement physique. Même en Afrique, la complémentarité des réseaux physiques et virtuels devient un enjeu clé. Dans les télécoms, la vente de cartes prépayées passe toujours par un réseau physique mais sous forme de cartes virtuelles, avec un rechargement électronique des téléphones portables.

Pourquoi une telle complémentarité ? Le consommateur utilise plusieurs canaux avant de concrétiser ses achats. Deux exemples révélateurs de parcours client sont le « magasins-vers-web » et le « web-vers-magasins ». Dans le premier cas, le consommateur se déplace en magasin pour faire son choix puis achète sur Internet : il bénéficie ainsi de tarifs attractifs ou de stocks disponibles immédiatement. La notion d'expérientiel en point de vente prend alors toute son importance. Dans le second cas, il étudie et compare les produits sur la toile, puis les achète en boutique pour en bénéficier immédiatement ou pour se rassurer. Le contact physique confère à l'acte d'achat une humanité que le canal web, très mécanique, ne peut pas imiter. Et ces deux parcours peuvent se succéder de façon itérative concernant un seul et même achat. Chez un opérateur télécom, plus de la moitié des commandes de téléphone mobile passées sur le web sont livrées en magasin, les clients naviguant d'un canal à un autre. Ces parcours clients s'ins-

crivent plus largement dans des modèles déterminés en fonction de l'implication du client et de la complexité du produit. Selon le cas, le parcours clients sera plus ou moins assisté, plus ou moins informatif, opportuniste ou sensoriel.

Et que dire de Numéricable, qui souhaite tripler son réseau de boutiques en deux ans ? Dans un marché où certains tels que Free ont basé leur succès sur l'absence de boutique, cela peut étonner. En réalité, la distribution physique représente des enjeux stratégiques considérables pour les entreprises du secteur des télécoms. Numéricable réalise ainsi 30% de son chiffre d'affaires dans son réseau de boutique ; ce chiffre passe à près de 50% pour Orange et SFR. Même Free, futur opérateur mobile, envisage de s'armer d'un réseau de points de vente.

Dans le secteur des services, la complémentarité entre web et boutiques s'illustre également de manière qualitative. Les actes à faible valeur ajoutée sont dématérialisés tandis que les points de vente se spécialisent sur les actes plus rémunérateurs. Qui, aujourd'hui, n'utilise pas Internet pour une simple consultation de compte bancaire ? En revanche, lorsqu'il s'agit de contracter un prêt, on se rend presque toujours chez son banquier. Et si les banques en ligne comme Boursorama grignotent des parts de marché, 85 % des Français s'y déclarent toujours réfractaires selon une étude BVA de février 2010.



■ Pour beaucoup de marques, les canaux Internet et physique sont encore trop souvent perçus comme porteurs d'offres et de services différents. C'est le cas en particulier des enseignes télécoms, chez qui les prix varient sensiblement entre boutiques en ligne et boutiques réelles. Cela dégrade la lisibilité de l'offre et génère de la frustration chez le consommateur. Avec la maturité grandissante envers les sites marchands, ces enseignes vont être forcées d'améliorer l'articulation entre leurs réseaux physique et virtuel.

L'enjeu pour les marques se situe bien aujourd'hui dans cette articulation. Ce challenge pourrait se révéler une opportunité pour les enseignes, en particulier pour l'enseignement des nouveaux usages. Les produits à haute valeur technologique trouveraient quant à eux leur place dans les concept-stores. Ils deviendraient les lieux de recommandation des marques, comme l'Apple Store. Un travail en profondeur autour de la marque attend donc encore les distributeurs. Car si le territoire de marque en enseigne physique est associé au produit, Internet ouvre de nouveaux champs. Les blogs, les forums sont autant d'éléments constitutifs de la e-reputation des distributeurs, qu'ils devront aussi apprendre à gérer tant pour leur espace en ligne que leur espace hors ligne.

Emmanuel de Gastines, Jean-Michel Huet, Ybsen Chotia,  
François Fourrier

## A PROPOS DE BEARINGPOINT

BearingPoint est un cabinet de conseil indépendant dont le coeur de métier est le Business Consulting. Il s'appuie sur la double compétence de ses consultants en management et en technologie. Animés par un véritable esprit entrepreneurial et collaboratif, nos 3200 consultants sont engagés à créer de la valeur et obtenir des résultats concrets, aux côtés de leurs clients. Ils interviennent de la définition de la stratégie jusqu'à la mise en oeuvre des projets de transformation.

Nous faisons nôtres les priorités de nos clients, c'est pourquoi depuis plus de 10 ans, les deux tiers de l'Eurostoxx 50 et les plus grandes administrations nous font confiance.

Pour de plus amples informations : [www.bearingpoint.fr](http://www.bearingpoint.fr)

Si vous souhaitez faire découvrir cette publication à vos contacts, merci de renseigner la partie « contacts » du site [www.bearingpoint.fr](http://www.bearingpoint.fr), en indiquant Lettre Convergence dans la zone de commentaires.

Allemagne | Autriche | Belgique | Danemark | Espagne | Finlande | France | Irlande | Italie | Norvège | Pays-Bas | Portugal | Roumanie | Royaume-Uni | Russie | Suède | Suisse | Afrique | Amérique du Nord | Amérique du Sud