HEC MONTRÉAL

Comprendre l'impact de l'adoption d'une stratégie omnicanal sur les modèles d'affaires des détaillants

par

Thomas Lalonde

Sciences de la gestion
Marketing

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)

Octobre 2015
© Thomas Lalonde, 2015

Je dédie ce mémoire à mes parents

SOMMAIRE

Aujourd'hui, les technologies mobiles permettent aux clients de magasiner à leur propre convenance; soit au moment et à l'endroit désirés. Au lieu d'user d'un seul canal afin d'effectuer un achat, les consommateurs tendent de plus en plus à utiliser une multitude de canaux, et ce, de façon simultanée. Face à ces changements dans les habitudes de consommation, les détaillants adaptent leurs stratégies et leurs modèles d'affaires dans le but d'offrir à leurs clients une expérience de consommation continue, intégrée et constante à travers l'ensemble de leurs canaux. Cette nouvelle approche, que l'on surnomme « omnicanal », a gagné beaucoup d'importance dans la littérature ces dernières années.

Toutefois, jusqu'à ce jour, les articles portant sur l'omnicanal proviennent presque exclusivement de la littérature d'affaires et professionnelle. À notre connaissance, peu d'études scientifiques ont eu comme objectif d'analyser l'impact de l'adoption d'une stratégie omnicanal sur les modèles d'affaires des entreprises. De ce fait, cette étude avait comme objectif principal de comprendre dans quelles mesures l'implantation de l'omnicanal par un détaillant affectait son modèle d'affaires.

Afin de répondre à notre question principale de recherche, cette étude poursuivait trois sous-objectifs : (1) connaître la vision des gestionnaires du secteur du détail canadien sur l'omnicanal, (2) identifier quels sont les rôles attribués à chacun des canaux dans une stratégie omnicanal et (3) établir quelles sont les préoccupations des détaillants dans l'implantation d'une stratégie omnicanal.

Pour satisfaire aux objectifs de cette recherche exploratoire, des entrevues semi-structurées ont été effectuées avec des gestionnaires d'entreprises du détail désirant ou appliquant déjà une stratégie omnicanal. Au total, 19 gestionnaires ont été rencontrés au sein de 10 organisations.

Les résultats obtenus lors de cette étude montrent que les impacts sur les modèles d'affaires affectent principalement deux niveaux. Le premier se rapporte au niveau opérationnel et le second au fondement même du modèle d'affaires des entreprises. Au niveau opérationnel, ces impacts se résument principalement à des ajustements opérationnels en lien avec la logistique, les prix, les promotions, l'assortiment de produits ainsi que la gestion des ressources humaines. Quoique les détaillants soient préoccupés par ces changements, plusieurs pistes de solutions sont déjà proposées dans la littérature et adoptées par certaines entreprises. Toutefois, les impacts au second niveau — ceux se rapportant aux fondements mêmes des modèles d'affaires des détaillants — soulèvent plusieurs problématiques auxquelles les organisations n'ont pas encore de solutions. Le déploiement de nouvelles activités transversales engendre une déclinaison des flux marketing — particulièrement ceux associés à l'échange de paiements et de biens — qui bouleverse le modèle financier des détaillants. Alors que les canaux participent de façon conjointe à la génération d'une vente et à la prise de possession du produit vendu, les détaillants ont de la difficulté à attribuer les ventes et les coûts opérationnels à un canal précis. Étant donné que les ventes sont utilisées pour mesurer la rentabilité et la performance des canaux, le questionnement en lien avec l'attribution des ventes est considérable et mérite d'être étudié davantage.

Mots clés : Stratégie omnicanal, stratégie multicanal, commerce de détail, modèle d'affaires, rôles des canaux de distribution, magasin brique et mortier, site transactionnel, technologie mobile, recherche qualitative exploratoire.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES vii

LISTE DES TABLEAUX vii

REMERCIEMENTS viii

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION 1

CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE 5

2.1 — Définifions et concepts clés 5

2.1.1 — Le canal de distribution 5
2.1.2 — La stratégie multicanal en distribution 7

2.2 — Du multicanal à l'omnicanal 12

2.3 — La stratégie omnicanal 15

3.3.1 — Les définitions d'une stratégie omnicanal 16
3.3.2 — Le degré de synchronisation des activités pertinentes à l'omnicanal chez les détaillants 17
3.3.3 — L'omnicanal selon Bell, Gallino et Morena (2014) 19

CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE 24

4.1 — Variables à l'étude 24

4.2 — Méthodes de recherche et de collecte de données 25

4.3 — Guide d'entrevue 26

4.4 — Méthode d'échantillonnage 27

4.4.1 — Sélection des entreprises rencontrées 27
4.4.2 — Sélection des gestionnaires 28

4.5 — Taille de l'échantillon 29

4.6 — Déroulement des entrevues 29

4.7 — Analyse des résultats 30

4.8 — Base d'analyse 32

CHAPITRE 4 : RÉSULTATS ET ANALYSES 33

4.1 — La vision des répondants de l'omnicanal 33

4.1.1 — Les commentaires de l'omnicanal liés à l'expérience client 33
4.1.2 — Les commentaires de l'omnicanal liés à l'approvisionnement 37

4.2 — Les rôles des canaux en omnicanal 42

4.2.1 — Le rôle complémentaire du canal Web 42
4.2.2 — Le rôle complémentaire du magasin brique et mortier 46
4.2.3 — Les flux marketing dans la stratégie omnicanal 51

4.3 — Les défis opérationnels de l'omnicanal 55

4.3.1 — Les défis financiers 56
4.3.2 — Les défis liés à la gestion des ressources humaines 60
4.3.3 — Autres défis opérationnels 65

CHAPITRE 5 : DISCUSSION, CONTRIBUTIONS ET IMPLICATIONS 69

Conclusion 77

Avenues de recherches 81

Limites de l'étude 82

ANNEXE 1 : Guide d'entrevue 84

ANNEXE 2 : Liste des nœuds produite par Nvivo 91

RÉFÉRENCES 121

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Canaux typiques de distribution pour les biens de consommation 6

Figure 2 : Pourcentages des ventes actuelles et prévues du détail en ligne par appareils mobiles au Canada entre 2013 et 2016 15

Figure 3 : Matrice de l'information et de la procuration 20

Figure 4 : Extrait de la liste des nœuds produite sur NVivo 32

Figure 5 : Nombre de répondants selon chacun des aspects de l'omnicanal 33

Figure 6 : Nuage de mots des commentaires de l'omnicanal liés à l'expérience client 36

Figure 7 : Nuage de mots des commentaires de l'omnicanal liés à l'approvisionnement 40

Figure 8 : Matrice des parcours des flux liés à la transaction et à la procuration en omnicanal 52

Figure 9 : Matrice illustrant les possibilités de l'attribution des ventes en omnicanal 74

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Quelques définitions de l'omnicanal jusqu'à aujourd'hui 17

Tableau 2 : Aspects les plus importants dans une stratégie omnicanal selon les détaillants 18

Tableau 3 : Degré de synchronisation actuelle des aspects selon les détaillants 18

Tableau 4 : Profils des entreprises rencontrées 25

Tableau 5 : Synthèse des informations de la recherche sur l'omnicanal 68

REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements aux personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire.

En premier lieu, je remercie Mme JoAnne Labrecque, professeure à HEC Montréal. En tant que Directrice de mémoire, vous avez fait preuve de disponibilité, de générosité et de patience tout au long de mon processus de recherche et de rédaction. Vous m'avez aussi supporté financièrement lors de mes déplacements à travers le Canada. Je vous en suis reconnaissant.

Je remercie aussi tous les gestionnaires des entreprises participantes. Votre ouverture et votre intérêt m'ont permis de collecter des données essentielles à la réalisation de ce mémoire. Je tenais aussi à remercier une personne dont le nom doit demeurer confidentiel qui m'a grandement épaulé dans la recherche et le recrutement de plusieurs entreprises.

Finalement, je remercie mes parents qui, grâce au support moral et financier, ont rendu la réalisation de ce mémoire possible. Je tiens aussi à remercier mon partenaire de vie avec qui j'ai partagé les moments (bons et moins bons!) qui ont parsemé le chemin vers l'obtention de ce diplôme. Enfin, merci à Simone et à mes précieux amis.

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

Au milieu des années 1990, l'Internet était considéré comme une technologie de rupture qui allait transformer significativement l'industrie du détail (Christensen et al., 1994). À cette époque, l'on prédisait que les magasins en ligne allaient remplacer les détaillants traditionnels (Zwass, 1996). Cependant, aujourd'hui l'Internet paraît davantage comme un facilitateur pour plusieurs pratiques marketing et commerciales (Wrigley et Currah, 2006; Zhang *et al.*, 2010). En effet, en 2014, seulement 5,2 % des ventes totales du commerce du détail canadien ont été effectuées sur Internet (eMarketer, 2015). L'ajout de l'Internet comme nouveau canal de ventes a permis aux détaillants d'accéder à des marchés auparavant géographiquement inatteignables, d'élargir leur éventail de produits, de faire des économies de coûts et de promouvoir leurs autres canaux (Bell *et al.*, 2014; Geyskens *et al.*, 2002; Gulati et Garino, 2000; Kumar *et al.*, 2006).

De nos jours, la majorité des grands détaillants offrent à leurs clients la possibilité d'utiliser plusieurs canaux, dont l'Internet, pour se procurer un produit ou un service (Sorescu *et al.*, 2011). Cette stratégie, que l'on nomme « multicanal » (Levy et Weitz, 2009), permet aux consommateurs d'interagir avec une entreprise à travers différents points de contact pour satisfaire leurs divers besoins. Depuis une dizaine d'années, de nombreuses études ont été effectuées sur le multicanal. En effet, la littérature scientifique a été particulièrement fructueuse pour explorer plusieurs sujets en lien avec ce thème. Parmi ceux-ci, nous soulignons les recherches sur les motifs et les intentions des consommateurs à sélectionner un canal parmi plusieurs (Kollmann *et al.*, 2012; Schoenbachler et Gordon, 2002), les obstacles pour les entreprises d'être multicanal (Lewis *et al.*, 2014; Neslin et Shankar, 2009; Zhang *et al.*, 2010) et les dangers de cannibalisation avec l'adoption de plus d'un canal (Deleersnyder *et al.*, 2002; Falk *et al.*, 2007). En soi, la stratégie multicanal a été bien abordée d'un point de vue scientifique.

Cependant, l'introduction de nouvelles technologies ces dernières années a considérablement modifié les habitudes de consommation (Bloomberg, 2014; Rigby, 2011). Si le secteur du détail fut préalablement impacté par l'introduction de l'Internet, le parcours d'achat des consommateurs demeurait sensiblement statique et normatif (İşbecer, 2015). Aujourd'hui, les technologies mobiles permettent aux clients de magasiner à leur propre convenance; soit au moment et à l'endroit désirés. Au lieu d'user d'un seul canal afin d'effectuer un achat, les consommateurs tendent de plus en plus à utiliser une multitude de canaux, et ce, de façon simultanée. Selon une étude, le tiers des consommateurs emploie plus d'un canal à la fois à travers les différentes étapes du processus d'achat (A.T. Kearney, 2014). Des pratiques comme le « *showrooming* » — où le consommateur visite un magasin physique pour tester un produit, mais l'achète sur Internet — et le « *webrooming* » — la tendance inverse, où il visite en ligne, mais préfère acheter en magasin — sont de plus en plus populaires (eMarketer, 2013). L'utilisation d'un canal n'est désormais plus exclusive aux autres; son utilisation est dorénavant *omnicanal*. Face à ces nouveaux modes d'achat, les détaillants adaptent leurs stratégies et leurs modèles d'affaires dans le but d'offrir à leurs clients une expérience de consommation continue, intégrée et constante à travers l'ensemble de leurs canaux (Brynjolfsson *et al.*, 2013; Levy *et al.*, 2013). Cette nouvelle approche, que l'on surnomme « omnicanal », a gagné beaucoup d'importance dans la littérature ces dernières années.

Jusqu'à ce jour, les articles portant sur l'omnicanal proviennent presque exclusivement de la littérature d'affaires (Bloomberg, 2014; Bogaisky, 2014) et professionnelle (Bell *et al.*, 2014; Brynjolfsson *et al.*, 2013; Rigby, 2011; Salle *et al.*, 2015). De plus, plusieurs rapports de consultation abordent ce sujet (A T. Kearney, 2013; A.T. Kearney, 2014; Carroll et Guzmán, 2013; DeAngelis, 2013). Cependant, ces derniers sont toutefois produits à des fins commerciales et tendent à vendre les services des firmes qui les publient. À notre connaissance, peu d'études scientifiques ont eu comme objectif d'analyser l'impact de l'adoption

d'une stratégie omnicanal sur les modèles d'affaires des détaillants. Dans ce mémoire, un modèle d'affaires est défini comme étant « […] une représentation concise de la façon dont un ensemble interdépendant de variables décisionnelles dans les domaines de la stratégie d'entreprise, de l'architecture et de l'économie sont adressées pour créer un avantage concurrentiel durable dans les marchés définis » (Morris *et al.*, 2005 : 727, traduction libre). Nous croyons qu'une meilleure compréhension de l'omnicanal est essentielle pour saisir dans quelle mesure ces modèles d'affaires sont bouleversés, voire remis en question, par le nouveau contexte commercial du secteur du détail.

Afin d'approfondir notre compréhension sur l'impact de l'adoption d'une stratégie omnicanal sur les modèles d'affaires des détaillants, cette étude poursuit trois sous-objectifs : (1) connaître la vision des gestionnaires du secteur du détail canadien sur l'omnicanal, (2) identifier quels sont les rôles attribués à chacun des canaux dans une stratégie omnicanal et (3) établir quelles sont les préoccupations des détaillants dans l'implantation d'une stratégie omnicanal. Puisqu'il existe encore peu de recherches décrivant les impacts de l'adoption d'une stratégie omnicanal, cette étude est de nature exploratoire.

Pour répondre à cette problématique, des entrevues semi-structurées ont été effectuées avec des gestionnaires d'entreprises du détail désirant ou appliquant déjà une stratégie omnicanal. Au total, 19 gestionnaires ont été rencontrés au sein de 10 entreprises. Lors des entretiens, les participants ont été amenés à discuter de leur vision de l'omnicanal, des rôles de leurs canaux ainsi que de leurs préoccupations dans l'adaptation de leurs stratégies et de leurs opérations dans l'implantation d'une approche omnicanal.

Ce mémoire comprend cinq chapitres. Le deuxième chapitre présente une revue de la littérature afin de permettre au lecteur de bien saisir les thèmes pertinents à cette recherche. Dans celle-ci, nous discutons de la stratégie multicanal, de l'impact de deux innovations de rupture — soit l'Internet et les technologies mobiles — sur les

habitudes de consommation, puis de la stratégie omnicanal. Le troisième chapitre, quant à lui, porte sur la méthodologie utilisée pour la collecte de données. Dans le quatrième chapitre, nous présentons les résultats et les analyses de cette recherche. Finalement, le dernier chapitre aborde notre discussion des résultats ainsi que les contributions et implications managériales de notre recherche.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

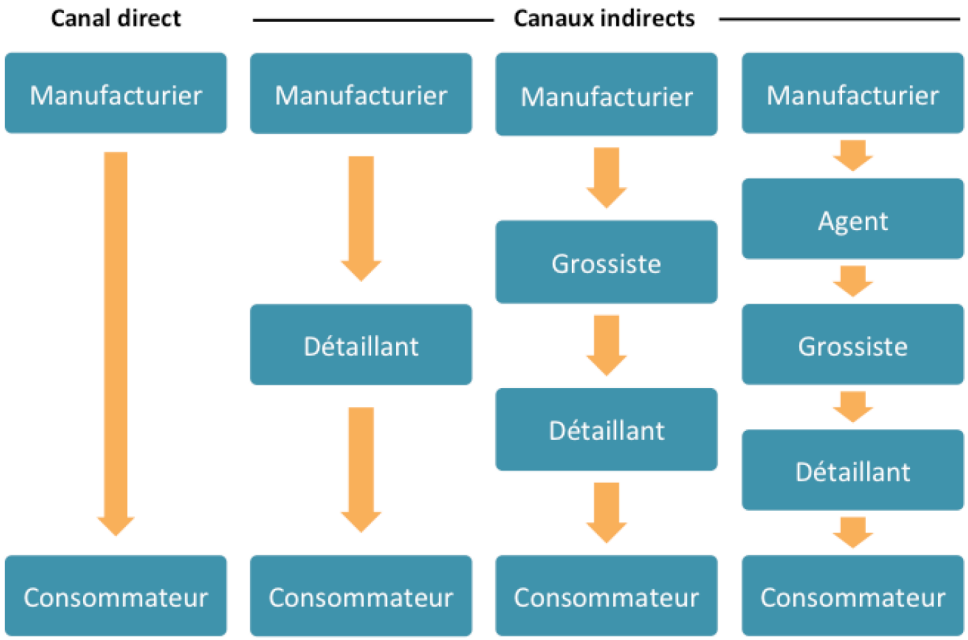
Afin de comprendre l'omnicanal, il est essentiel de revenir sur certains aspects-clés qui définissent le contexte commercial d'aujourd'hui. Tout d'abord, ce chapitre recense quelques définitions et concepts propres à une stratégie de distribution multicanal. Par la suite, nous discutons de l'évolution des habitudes d'achat des consommateurs par l'entremise de deux innovations perturbatrices, soit l'Internet et les technologies mobiles. Finalement, il sera question de la stratégie omnicanal et des recherches pertinentes jusqu'à ce jour.

2.1 — Définifions et concepts clés

2.1.1 — Le canal de distribution

En marketing, un canal de distribution est défini comme étant « […] un ensemble d'organisations interdépendantes impliquées dans le processus visant à rendre un produit ou un service disponible pour son utilisation ou sa consommation » (Coughlan et al., 2006 : 2, traduction libre). En d'autres mots, un canal de distribution est le parcours nécessaire d'un produit ou d'un service depuis sa production vers sa réception par le client final. Ce parcours peut différer selon le type de produit et de client desservi. Dans son livre *Marketing Channels*, Rosenbloom (2011) présente un graphique (figure 1) démontrant les canaux de distribution typiquement utilisés pour les biens de consommation.

Figure 1 : Canaux typiques de distribution pour les biens de consommation



Adapté de Rosenbloom (2011 : 23)

La figure 1 nous démontre que la distribution d'un produit peut être effectuée directement du manufacturier jusqu'aux clients (canal direct) ou en impliquant plusieurs intermédiaires (canaux indirects). L'Internet et le catalogue sont deux types de canaux directs fréquemment employés par les producteurs ou les fabricants. Les canaux indirects, quant à eux, sollicitent la participation d'un ou plusieurs joueurs, dont ceux des détaillants et des grossistes, pour acheminer les produits jusqu'aux consommateurs. Selon la structure organisationnelle du système marketing en place, ces intermédiaires peuvent être gouvernés par une même personne morale ou liés par un contrat (Govoni, 2004). Dans le premier cas, un exemple d'une organisation complètement intégrée est celui de Lululemon qui produit, distribue et vend ses produits à travers ses propres établissements (Lululemon, 2011). Dans le deuxième, l'une des formes contractuelles les plus courantes est celle du système de franchise. Un exemple notable au Canada est celui de Canadian Tire qui permet à des commerçants indépendants d'user de sa marque et de son modèle d'affaires (Canadian Tire, 2011).

Pour assurer le cheminement des produits jusqu'aux consommateurs, il est nécessaire que tous les canaux accomplissent différents types de tâches reliés aux fonctions logistiques, commerciales et de support. Ces derniers se résument principalement à l'échange de biens, d'argent et d'informations (Ehrens et Zapf, 1999). Concrètement, en distribution, l'exécution de ces tâches requiert un mouvement — appelé « flux marketing » — de la marchandise, du paiement et de l'information d'un point à un autre (Coughlan *et al.*, 2006; Rosenbloom, 2011). Jusqu'à récemment, les canaux de distribution étaient tous physiques, à l'exception du catalogue de vente. Avec le développement des technologies, certains de ces flux (principalement ceux d'informations et de paiements) ont pu être effectués de façon virtuelle (Webb, 2002). À moins que le produit puisse se numériser (p ex. : livre, album de musique, etc.), l'étape finale du processus d'achat — la prise de possession — doit toujours se faire par l'entremise d'un support physique, soit par la poste ou en magasin.

Tel que mentionné dans l'introduction, il est possible pour une entreprise d'adopter une stratégie de distribution multicanal, c. à d. d'user de plusieurs canaux pour joindre le consommateur (Levy et Weitz, 2009). Par exemple, dans la distribution de ses téléphones intelligents *iPhone*, Apple inc. joint le consommateur par l'entremise de nombreux détaillants (p. ex. BestBuy, Costco, Amazon.com) (canaux indirects) ainsi que *via* son propre site Internet Apple.com (canal direct). Toutefois, adopter une stratégie multicanal ne revient pas seulement au manufacturier. En effet, de nombreux distributeurs et détaillants utilisent eux aussi plusieurs canaux pour vendre leurs produits ou services aux consommateurs. Prenons l'exemple de Bestbuy, au Canada, qui opère plus de 70 magasins brique et mortier (B&M) au pays en plus de son site Internet Bestbuy.ca (Bestbuy, 2015a).

2.1.2 — La stratégie multicanal en distribution

Bien que l'utilisation de plusieurs canaux par les détaillants soit loin d'être nouvelle — Sears a introduit ses magasins B&M en 1925 en complément de son

catalogue (Sears, 2012) —, l'intégration d'Internet dans les modèles d'affaires des commerçants traditionnels a été le principal moteur du développement d'une stratégie multicanal (Zhang *et al.*, 2010). En 2008, 94 % des détaillants avec les meilleures performances financières permettaient à leur clientèle d'acheter leurs produits à travers plus d'un canal (Kilcourse et Rowen, 2008). Toutefois, il est important de mentionner que la définition de la distribution multicanal (*multichannel retailing*) est différente de celle du marketing multimédia. Ce dernier réfère à l'utilisation de plusieurs canaux de communication pour échanger de l'information avec le consommateur (Dholakia *et al.*, 2010; Zhang *et al.*, 2010). Aujourd'hui, grâce à l'Internet, les détaillants peuvent communiquer avec les consommateurs — ou vice-versa — *via* de multiples points de contact, dont ceux des sites Web, des réseaux sociaux et des applications mobiles. La stratégie de distribution multicanal, quant à elle, renvoie à l'usage des canaux pour vendre un produit aux consommateurs (Levy et Weitz, 2009).

D'un point de vue de distribution, il est possible de commercer avec le client de deux façons : en magasin ou de façon virtuelle. Dans le premier cas, l'échange de biens et d'argents s'effectue traditionnellement de façon conjointe sur place. Dans le deuxième, ces deux types d'échanges s'effectuent à distance par l'entremise d'une connexion Internet ou par téléphone ainsi que par une livraison du produit. Avec l'évolution technologique des dernières années, les plateformes de communication numériques se sont multipliées (p. ex. les réseaux sociaux, les applications mobiles sur téléphones ou tablettes électroniques). Toutefois, du point de vue du détaillant, une transaction effectuée par l'entremise d'une connexion Internet — qu'elle provienne d'une application ou d'un réseau social — demeure tout de même une transaction effectuée sur son site Web transactionnel. En somme, il n'existe qu'une plateforme Web de transaction avec une multitude de modes de communication. Cette logique suit celle de Statistique Canada qui agrège tous types de ventes en ligne à une vente Internet (Statistique Canada, 2014).

Les avantages à une stratégie multicanal

Que ce soit pour améliorer leur performance financière en allant chercher de nouveaux marchés (Geyskens *et al.*, 2002) ou pour fidéliser leur clientèle (Neslin et Shankar, 2009), il va sans dire que les détaillants ont plusieurs avantages en lien avec l'adoption une stratégie de distribution multicanal. En diversifiant leurs canaux et leurs pratiques, les organisations sont en meilleure posture pour se différencier face à la compétition (Zhang *et al.*, 2010).

Un des bénéfices à développer une stratégie de distribution à canaux multiples est celui de la profitabilité des consommateurs multicanal versus « unicanal ». Selon Neslin et Shankar (2009), les consommateurs usant de plus d'un canal dépensent généralement davantage et sont plus loyaux que ceux qui en emploient qu'un seul. Cette augmentation des dépenses est en partie expliquée par le fait que les canaux conviennent différemment aux besoins et aux contextes d'achat des consommateurs (Konuş *et al.*, 2008; Nunes et Cespedes, 2003).

Un second avantage du multicanal est celui de la possibilité pour les détaillants de tirer profit des forces d'un canal pour pallier aux faiblesses d'un autre. Il serait difficile, voire impossible, pour certains types de magasins B&M de tenir un assortiment aussi vaste que celui d'un magasin en ligne (Alba *et al.*, 1997; Zhang *et al.*, 2010). Dans cette optique, une stratégie multicanal permet de répondre aux besoins de variété des consommateurs en élargissant leur éventail de produits sur le canal Web (Kumar *et al.*, 2006). À l'inverse, les magasins B&M peuvent être utilisés pour réduire les risques associés aux achats en ligne (Jiuan Tan, 1999). En ne pouvant évaluer adéquatement un produit sur Internet (Bhatnagar *et al.*, 2000), le consommateur encourt des risques associés au sous-rendement possible de ce dernier (p. ex. déception des attentes prévues en qualité ou performance) (Horton, 1976). Ainsi, le détaillant peut vendre sur son canal Web ses produits pouvant facilement être évalués à l'aide d'aperçus numérisés — p. ex. le premier chapitre d'un livre — et prioriser en magasin B&M ceux ayant peu d'attributs

« numérisables » — comme la texture d'un matériau (Anderson *et al.*, 2009; Bell *et al.*, 2014; Lynch *et al.*, 2001).

Enfin, un troisième avantage à l'adoption du multicanal est celui d'optimiser l'utilisation des actifs de l'entreprise. Par exemple, la livraison des commandes Web jusqu'aux consommateurs est souvent citée comme étant l'une des opérations les plus dispendieuses pour un détaillant en ligne (Lummus et Vokurka, 2002). Par conséquent, les entreprises multicanal peuvent réduire leurs frais de livraison en utilisant leurs magasins B&M comme centres d'expédition pour remplir les commandes localement. Dans cette optique, les organisations peuvent aussi encourager leurs clients à venir chercher leurs commandes Web en magasin; une pratique de plus en plus populaire. Bien qu'une livraison à domicile permette aux consommateurs d'économiser du temps et des coûts de transport, ces derniers doivent généralement reporter leur gratification liée à la possession du produit et encourir des coûts de livraison (Alba *et al.*, 1997; Avery *et al.*, 2012). Toutefois, un consommateur en magasin, bien qu'il doive assumer des coûts de déplacement, bénéficie d'une gratification instantanée. Selon un sondage effectué par Forrester Research (2014), les consommateurs interrogés affirmaient préférer se déplacer en magasin pour épargner les frais de livraisons (47 %), pour prendre possession du produit la journée même (25 %) et parce qu'ils trouvaient qu'il était plus commode d'aller chercher le produit que de l'avoir livré chez soi (10 %).

Les défis à une stratégie multicanal

Bien qu'il y ait de nombreux avantages à adopter une stratégie de distribution multicanal, plusieurs enjeux, impacts négatifs ou contraintes peuvent découler d'une telle pratique. Le plus notable d'entre eux est l'émergence de conflits entre les canaux (Rosenbloom, 2011). Selon Coughlan et al. (2006), une des sources les plus inextricables de conflits en distribution est celle de l'atteinte d'objectifs concurrents à travers les canaux. Bien que l'on fasse souvent référence aux problèmes générés par l'atteinte d'objectifs concurrents entre les entreprises

(conflits interorganisationnels), les conflits peuvent aussi résulter des activités entre les canaux d'un même détaillant (conflits intraorganisationnels) (Rosenbloom, 2011). Au lieu de voir le multicanal comme un moyen d'offrir plus de choix et de flexibilité aux consommateurs, plusieurs détaillants entrevoient une telle stratégie comme un jeu à somme nulle (*zero-sum game*). En effet, un inconvénient majeur avec la multiplication des canaux est son effet sur la cannibalisation des ventes (Webb, 2002). Bien qu'il a été démontré que lorsque les détaillants ajoutent un nouveau canal de communication, les consommateurs annexent ce dernier au lieu de remplacer ceux existants (Dholakia *et al.*, 2005), plusieurs sont convaincus qu'il existe un effet de cannibalisation au niveau des ventes (Rosenbloom, 2007). À ce sujet, dans leur étude sur le développement d'une stratégie multicanal par un détaillant strictement en ligne (« *pure-play* »), Avery *et al.* (2012) ont démontré que le phénomène de cannibalisation des ventes était bien présent, mais qu'il était toutefois dépassé à un plus grand rythme par l'apport de nouveaux clients. En somme, il restait tout de même bénéfique d'adopter une approche multicanal.

Finalement, une autre difficulté encourue par les détaillants multicanal est celle générée par les problèmes de gestion des inventaires (Mantrala *et al.*, 2009). Un aspect important des magasins B&M est de tenir le bon produit au bon moment au bon endroit. Dans une optique multicanal — où les canaux sont exploités de façon cloisonnée (Zhang *et al.*, 2010) —, cette problématique est multipliée alors que l'on rajoute un second canal dans lequel il faut bien prédire la demande et diviser les marchandises. Les problèmes liés à la mauvaise allocation des stocks peuvent se traduire en termes de coûts d'opportunité (Agatz *et al.*, 2008) et d'erreurs d'approvisionnement (*supply-mismatch costs*) (Bell *et al.*, 2014). Les erreurs dans les prévisions peuvent mener à des surplus d'inventaires ou à des ruptures de stock pouvant générer de l'insatisfaction de la part de la clientèle, mais surtout des pertes importantes de profits. Effectivement, les coûts d'une rupture de stock sont

significatifs et peuvent se traduire en des pertes de ventes de près de 4 % pour un détaillant typique (Corsten et Gruen, 2004).

2.2 — Du multicanal à l'omnicanal

Au lieu de remplacer complètement les détaillants traditionnels comme certains l'avaient prédit (Christensen *et al.*, 1994; Zwass, 1996), l'Internet paraît davantage comme une « évolution » plutôt qu'une « révolution » dans le secteur du détail (Wrigley et Currah, 2006 : 341). En effet, malgré son arrivée comme nouveau canal dans les pratiques des détaillants au milieu des années 90, les consommateurs utilisent encore majoritairement l'Internet pour collecter de l'information avant d'effectuer un achat en magasin B&M. Une étude menée par Accenture en 2013 stipule que 88 % des consommateurs magasinent sur le Web, mais préfèrent tout de même se déplacer à un point physique pour conclure leurs transactions.

Préalablement à l'Internet, la recherche d'informations sur les produits et les prix se faisait presque exclusivement en magasin ou par l'entremise des stratégies de communication des détaillants (catalogues, publicités, etc.); ce qui donnait un avantage distinctif aux entreprises. L'introduction du Web a permis aux consommateurs de diminuer considérablement ses coûts de recherche (Ratchford, 2009). En offrant un accès rapide à l'information pour comparer l'offre de produits, mais surtout les prix entre les détaillants, l'Internet a eu pour effet de réduire l'asymétrie de l'information, d'augmenter le pouvoir de négociation des utilisateurs et d'exercer une pression sur les prix (Bell *et al.*, 1998; Ratchford, 2009; Venkatesan *et al.*, 2007).

Le passage du Web 1.0 au Web 2.0, quant à lui, a donné une voie directe entre le consommateur et l'entreprise. En permettant aux utilisateurs de générer du contenu *via* les réseaux sociaux, les blogues et les wikis (Kaplan et Haenlein, 2010), le Web 2.0 a considérablement changé la dynamique entre les consommateurs et les

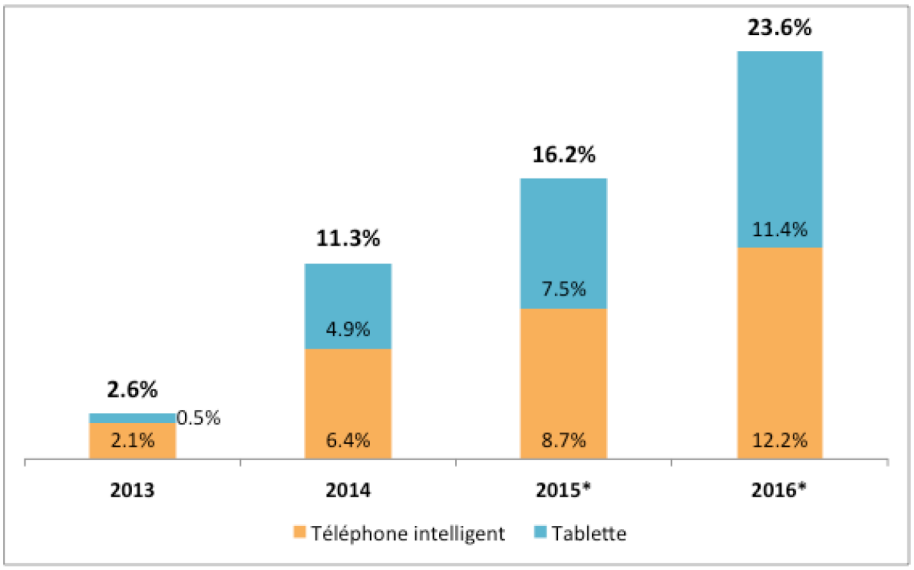
détaillants. Dorénavant, il est possible pour l'internaute d'avoir non seulement accès à du contenu généré par l'entreprise, mais aussi par d'autres utilisateurs; un phénomène que Labrecque *et al.* (2013) définissent comme « le pouvoir basé sur l'information ». Selon les auteurs, cette situation a permis d'accroître l'autonomisation (*empowerment*) du client aux dépens des entreprises.

Toutefois, si l'appropriation de l'Internet par les consommateurs dans leur processus de recherche d'informations s'est faite de façon graduelle, l'introduction des appareils mobiles révolutionne davantage les modes d'achat (Bloomberg, 2014; PwC, 2015; Rigby, 2011). En effet, bien que le Web ait influencé la façon dont les consommateurs effectuent leur recherche d'informations dans leur processus d'achat, l'expérience restait tout de même immobile. Afin d'effectuer une recherche ou une transaction en ligne, l'utilisateur était auparavant fixé à son poste informatique. Cependant, l'introduction des téléphones intelligents et des tablettes a permis au consommateur d'entrer en contact avec le détaillant à toutes les étapes de son processus d'achat, et ce, en usant de plusieurs canaux simultanément. Selon une étude menée par Forrester Research (2014), 38 % des consommateurs interrogés utilisaient leur mobile pour vérifier la disponibilité d'un produit alors qu'ils se dirigeaient en magasin et 34 % d'entre eux utilisaient leurs appareils pour rechercher des produits alors qu'ils étaient sur le plancher. Cette nouvelle mobilité soulève plusieurs défis chez les détaillants. Premièrement, les consommateurs sont maintenant en mesure d'évaluer un produit en magasin et de l'acheter à un prix moindre chez un autre détaillant en ligne — une tendance que l'on surnomme le « *showrooming* ». Selon comScore (2014), 44 % des Américains propriétaires d'un téléphone intelligent pratiquent le *showrooming*. Deuxièmement, l'usage simultané des points de contact virtuels et physiques requiert aux entreprises de modifier leurs stratégies et leur modèle d'affaires. Jusqu'à tout récemment, dans le contexte d'une stratégie multicanal, chaque canal était géré de manière autonome et desservait des consommateurs distincts; du moins c'est que l'on croyait (Avery *et al.*, 2012; Konuş *et al.*, 2008; Neslin et Shankar, 2009;

Piotrowicz et Cuthbertson, 2014; Zhang *et al.*, 2010). De nos jours, les détaillants adoptent une nouvelle stratégie, celle de « l'omnicanal », afin d'offrir aux consommateurs un parcours d'achat continu, intégré et constant à travers l'ensemble de leurs canaux (Bell *et al.*, 2014; Brynjolfsson *et al.*, 2013; Levy *et al.*, 2013).

Aujourd'hui, les appareils mobiles sont encore davantage utilisés pour la recherche d'informations plutôt que pour effectuer des transactions (RetailMeNot, 2015). Toutefois, les ventes du détail sur Internet effectuées *via* un appareil mobile — communément appelé le commerce mobile — croissent rapidement. Bien que les données sur le commerce mobile soient difficilement accessibles pour le Canada avant 2013 (Statistique Canada ne collecte pas les données sur l'utilisation du mobile), Euromonitor (2015) stipule que la croissance du commerce en ligne des dernières années soit partiellement attribuable à l'utilisation grandissante des appareils mobiles par les Canadiens lorsqu'ils magasinent. Au Canada, alors qu'il est estimé que les ventes en ligne augmenteront de 14,9 % entre 2015 et 2016 (eMarketer, 2015), les achats effectués *via* un appareil mobile croitront de près de 45,68 % (RetailMeNot, 2015). Le graphique ci-dessous (figure 2) démontre les ventes actuelles et prévues du commerce mobile au Canada selon le type d'appareils pour la période 2013-2016.

Figure 2: Pourcentages des ventes actuelles et prévues du détail en ligne par appareils mobiles au Canada entre 2013 et 2016



*Prévisions
Source : RetailMeNot (2015)

Au Canada, la génération du Millénaire est le groupe démographique avec la plus grande propension à rechercher des informations et à effectuer des achats au moyen d'appareils mobiles. En 2014, 57 % des Canadiens âgés de 18 à 34 ont affirmé accéder au Web principalement *via* leur mobile (ACEI, 2015). Les personnes âgées entre 35 et 54 ans, quant à elles, ont été près d'une sur trois à accéder au Web par leur mobile (31 %). Sans surprise, moins de 11 % des Canadiens âgés de 55 ans et plus utilisaient leurs appareils mobiles comme accès principal à l'Internet. Dans le même ordre, ils étaient 20 %, 11 % et 3 % à avoir effectué au moins un achat en ligne par l'entremise d'un appareil mobile (ACEI, 2015).

2.3 — La stratégie omnicanal

L'utilisation du terme « omnicanal » ou « *omnichannel* » en anglais (parfois écrit « *omni-channel* »), est relativement récente. Selon Google Trends, aucun texte, article ou étude n'y fait référence avant décembre 2011. À cette date, Darrel Rigby (2011) mentionnait pour la première fois le terme « omnicanal » dans son article

intitulé « The Future of Shopping » publié dans le *Harvard Business Review.* L'auteur a cru bon de créer le mot afin de définir une nouvelle stratégie pour joindre le consommateur par l'entremise d'une multitude de canaux :

> *As it evolves, digital retailing is quickly morphing into something so different that it requires a new name: omnichannel retailing. The name reflects the fact that retailers will be able to interact with customers through countless channels — websites, physical stores, kiosks, direct mail and catalogs, call centers, social media, mobile devices, gaming consoles, televisions, networked appliances, home services, and more.* (Rigby, 2011 : 67)

Depuis ce jour, le terme a largement été utilisé dans le domaine professionnel. Plusieurs articles provenant de magazines d'affaires ont fait de l'omnicanal un sujet d'importance ces dernières années (Bloomberg, 2014; Bogaisky, 2014; The Economist, 2013). Selon Rosenblum et Kilcourse (2013), le plus gros défi à l'omnicanal pour les entreprises est de « savoir comment fusionner les mondes de la vente numérique et de la vente physique dans une expérience convaincante et sans faille (*seamless*) pour le client » (ii, traduction libre). Ce nouveau contexte soulève plusieurs questions chez les gestionnaires quant à l'adaptation de leurs modèles d'affaires. Dans cette section, nous présentons quelques définitions de l'omnicanal proposées jusqu'à ce jour et discutons du degré de synchronisation des activités pertinentes à l'omnicanal chez les détaillants. Par la suite, nous abordons une étude illustrant la pratique de l'omnicanal d'un point de vue des organisations et spécifions les besoins de recherche sur le sujet.

3.3.1 — Les définitions d'une stratégie omnicanal

Depuis la mention initiale du terme « omnicanal » par Rigby (2011), différents chercheurs et experts du secteur du détail ont proposé leur propre définition de l'omnicanal. Nous présentons quelques-unes d'entre elles dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1 : Quelques définitions de l'omnicanal jusqu'à aujourd'hui

Auteurs	Définitions
Rigby (2011)	*An integrated sales experience that melds the advantages of physical stores with the information-rich experience of online shopping.* (67).
Kamel et Kay (2011)	*An omnichannel experience infers the desire to serve the customer however, whenever and wherever they wish to purchase merchandise (and return it too).* (1)
Carroll et Guzmán (2013)	*Omni-channel can be defined as a synchronized operating model in which all of the company's channels are aligned and present a single face to the customer, along with one consistent way of doing business.* (4)
Levy *et al.* (2013)	*A coordinated multichannel offering that provides a seamless experience when using all of the retailer's shopping channels.* (67)
Verhoef *et al.* (2015)	*We define omni-channel management as the synergetic management of the numerous available channels and customer touchpoints, in such a way that the customer experience across channels and the performance over channels is optimized.* (176)

Les définitions proposées ci-haut par les auteurs font toutes référence de diverses façons à une expérience intégrée. La définition de Verhoef *et al.* (2015) est toutefois la plus complète. En effet, cette dernière est la seule qui englobe autant les éléments relatifs à l'expérience qu'à la distribution; traduisant ainsi de façon plus juste la réalité vécue par le consommateur, mais aussi par le détaillant.

3.3.2 — Le degré de synchronisation des activités pertinentes à l'omnicanal chez les détaillants

Alors qu'une stratégie multicanal indique une gestion séparée et distincte des canaux (Shankar *et al.*, 2012; Zhang *et al.*, 2010), l'omnicanal requiert davantage d'intégration dans les activités de l'entreprise pour répondre aux préférences d'achat des consommateurs. Ces besoins d'intégration représentent de nombreux défis pour les entreprises. En effet, bien que plusieurs détaillants aient depuis longtemps joint leurs clientèles *via* une multitude de canaux, l'omnicanal demande une refonte dans chaque aspect du modèle d'affaire des organisations (eMarketer, 2013). Afin de recenser les progrès des détaillants dans leur évolution vers une

offre omnicanal, les auteurs Rosenblum et Kilcourse (2013) ont effectué un sondage au mois de juin 2013 auprès de 98 gestionnaires et experts de différentes industries. L'échantillon regroupe des entreprises de divers pays et de différentes tailles (revenus moins de 50 millions $ [26 %], 51-249 millions $ [14 %], 250-999 millions $ [10 %] et 1-5 milliards $ [35 %]). À partir d'une liste de 13 aspects en lien avec les activités de ventes, d'achat et des opérations des détaillants, les participants devaient évaluer l'importance et indiquer le degré de synchronisation complétée de chacun d'entre eux. Les tableaux suivants démontrent les résultats de cette étude (tableaux 2 et 3).

Tableau 2 : Aspects les plus importants dans une stratégie omnicanal selon les détaillants

ASPECTS	Très important	Certaine importance	Peu ou pas d'importance
Expérience client cohérente à travers tous les canaux	84 %	16 %	0 %
Visibilité de l'inventaire à travers tous les canaux	80 %	16 %	4 %
Procuration du produit (*fulfillment*)	75 %	19 %	5 %
Visibilité des commandes des clients à travers tous les canaux	73 %	21 %	6 %
Marketing digital (commerce élec., mobile, médias sociaux)	64 %	36 %	0 %
Stratégies de prix	53 %	43 %	4 %
Gestion de la fidélisation	52 %	41 %	7 %
Opérations en magasin	50 %	47 %	3 %
Segmentation de la clientèle	46 %	44 %	10 %
Prévision de la demande	44 %	49 %	7 %
Approvisionnement/assortiment	42 %	55 %	3 %
Centre d'appel client	33 %	48 %	19 %
Publicité traditionnelle	13 %	54 %	33 %

Tableau 3 : Degré de synchronisation actuelle des aspects selon les détaillants

ASPECTS*	Synchronisation complète	Synchronisation complète en cours	Certaine synchronisation en cours
Expérience client cohérente à travers tous les canaux	11 %	22 %	67 %
Visibilité de l'inventaire à travers tous les canaux	11 %	33 %	49 %
Procuration du produit (*fulfillment*)	17 %	20 %	58 %
Visibilité des commandes des clients à travers tous les canaux	14 %	29 %	46 %
Marketing digital (commerce élec., mobile, médias sociaux)	11 %	32 %	57 %
Stratégies de prix	15 %	20 %	54 %
Gestion de la fidélisation	10 %	18 %	60 %
Opérations en magasin	8 %	31 %	58 %
Segmentation de la clientèle	7 %	28 %	52 %
Prévision de la demande	7 %	36 %	51 %
Approvisionnement/assortiment	15 %	23 %	58 %
Centre d'appel client	8 %	28 %	44 %
Publicité traditionnelle	14 %	17 %	53 %

*Les chiffres ne totalisent pas 100 % étant donné que certains répondants ont répondu : « Pas de plan de synchronisation »
Source : Rosenblum et Kilcourse (2013)

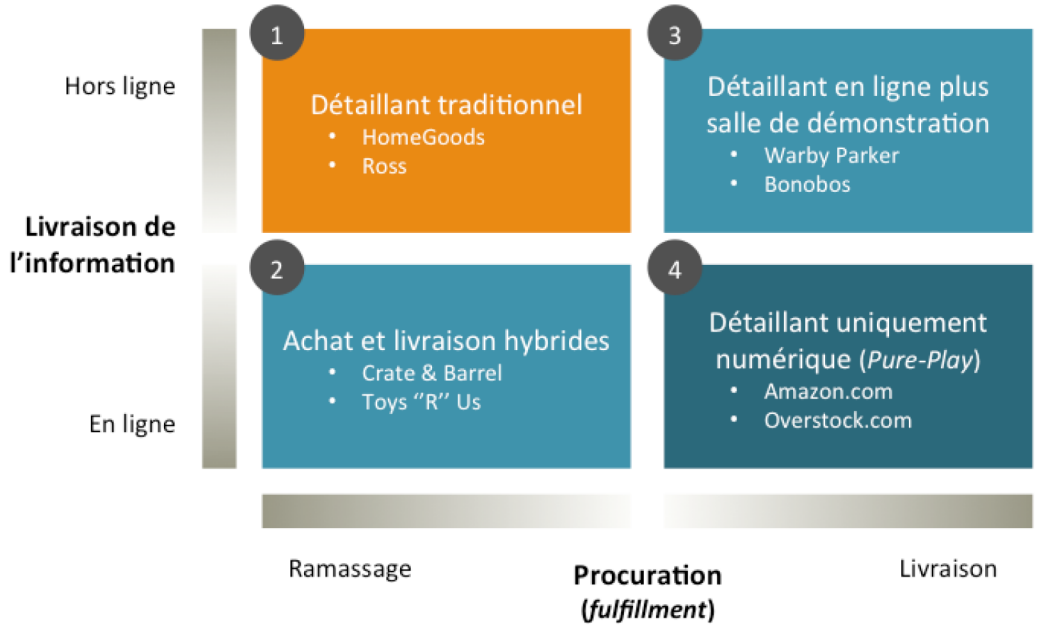
Les résultats sont éloquents. Bien qu'en 2013 plus de 84 % des détaillants s'accordaient pour dire qu'élaborer une expérience client cohérente à travers les canaux était très important, seulement 11 % affirmaient avoir complètement synchronisé cet aspect en date du sondage. Le plus surprenant est de constater qu'à la même période moins de la moitié des détaillants étaient ou planifiaient d'être complètement synchronisés. En effet, aucun aspect ne totalise plus de 50 % comme « complètement synchronisé » et « en cours de synchronisation complète » dans leur ensemble. Enfin, malgré l'importance accordée à l'omnicanal, la majorité des détaillants interrogés rapportait être au début de leur intégration opérationnelle et stratégique.

En regard de ces données, nous croyons pertinent d'approfondir nos connaissances sur les problématiques soulevées par l'adoption d'une stratégie omnicanal. Bien que ce sondage ait été effectué en 2013, l'étude de Rosenblum et Kilcourse (2013) soulève de nombreuses questions sur l'impact de l'omnicanal sur les opérations et les modèles d'affaires des détaillants.

3.3.3 — L'omnicanal selon Bell, Gallino et Morena (2014)

L'étude de Bell, Gallino et Morena (2014) porte un regard intéressant sur la façon d'entrevoir l'omnicanal d'un point de vue du détaillant. Dans leur article, les auteurs isolent les activités relatives à l'échange d'informations et à l'échange de biens. En soi, l'adoption d'une stratégie omnicanal requiert au détaillant d'offrir aux consommateurs la bonne information — afin de leur permettre de sélectionner le meilleur produit — tout en maintenant une distribution optimale et efficiente des items. Pour illustrer l'omnicanal, les auteurs proposent une matrice intitulée « La matrice de l'information et de la procuration » (*The Information and Fulfillment Matrix*) que nous présentons ci-dessous (figure 3).

Figure 3 : Matrice de l'information et de la procuration



Source : Bell *et al.* (2014 : 47)

Lorsque le consommateur désire se procurer un produit, il peut le ramasser en magasin ou se le faire livrer. Il en est de même pour l'information. Le consommateur peut obtenir l'information nécessaire à sa prise de décision en magasin (hors ligne) ou à distance (p. ex. sur un site Internet, *via* une application mobile, par catalogue). Dans le quadrant 1, nous trouvons les magasins traditionnels où les flux relatifs à l'échange d'informations et de biens se font dans un cadre physique. À l'opposé, au quadrant 4, les magasins en ligne et les catalogues permettent d'effectuer ces deux activités à distance. Selon les auteurs, la révolution de l'omnicanal provient de pratiques transversales (quadrants 2 et 3) où, lors d'une même transaction, l'échange d'information et celui de biens ne s'effectuent pas dans le même canal. En outre, l'exécution d'une stratégie omnicanal amène à une dissociation des flux marketing. Un exemple de ces expériences « hybrides » (Bell *et al.*, 2014) est celui du détaillant BestBuy qui permet à ses clients de vérifier et de réserver un produit en ligne, puis d'aller le chercher en magasin (Bestbuy, 2015b).

La livraison de l'information

La plateforme Web offre l'opportunité aux consommateurs de rechercher, de comparer et d'avoir accès à de l'information facilement et de façon détaillée (Alba *et al.*, 1997; Ratchford, 2009). Toutefois, comme expliqué précédemment, bien que certains produits peuvent être facilement évalués sur Internet par leurs attributs « numérisables », d'autres nécessitent une évaluation physique en magasin (Anderson *et al.*, 2009; Bell *et al.*, 2014; Lynch *et al.*, 2001). En omnicanal, les détaillants peuvent présenter dans leurs points physiques certains produits exclusifs au site Internet pour faciliter leur évaluation et favoriser leur achat. Cette pratique transversale entre les canaux physiques et virtuels devient de plus en plus populaire alors qu'il est désormais possible technologiquement d'intégrer le canal Web aux magasins physiques (A T. Kearney, 2013). En ajoutant des bornes ou des tablettes électroniques sur le plancher, les détaillants sont en mesure de déployer de plus petits magasins ou des salles de démonstration (*showroom*) sans tenir l'ensemble de l'inventaire sur place (quadrant 3). Une telle pratique leur permet de bénéficier de nombreux avantages dont ceux de l'économie de coûts liés aux opérations et à l'immobilier (Bell *et al.*, 2014).

La procuration du produit

Afin d'offrir une stratégie omnicanal pertinente pour le consommateur, les détaillants doivent répondre convenablement — et de façon profitable — aux besoins de ce dernier en terme d'assortiment et de procuration des produits. Pour le détaillant, les coûts diffèrent entre la livraison d'un produit et l'opération d'un magasin pour permettre son ramassage (points de vente et/ou de ramassage physique des commandes Web). Donner la possibilité aux consommateurs de se procurer un item en magasin requiert des coûts d'immobilisation substantiels dont ceux liés à la décision du lieu, de design, de l'inventaire et du personnel. D'un autre côté, la livraison du produit au consommateur comporte différents avantages et inconvénients comparativement au ramassage. Parmi les avantages, les coûts d'immobilisation peuvent être largement diminués par la mise en place d'un

entrepôt éloigné et peu coûteux tout en permettant de tenir un nombre largement plus élevé de produits que le magasin traditionnel. Cependant, si la livraison comporte plusieurs avantages, un inconvénient majeur est celui des coûts de livraison. Dans une perspective omnicanal, les détaillants peuvent donc bénéficier de certaines pratiques transversales dont le « Acheter en ligne, ramasser en magasin » (quadrant 2) pour diminuer leurs frais associés à la procuration du produit. Tel que mentionné plus tôt, les consommateurs peuvent préférer ramasser un produit en magasin pour bénéficier d'une gratification plus rapide ainsi que pour sauver les coûts de livraison (Alba *et al.*, 1997; Avery *et al.*, 2012; Forrester Research, 2014).

Les deux études présentées relèvent plusieurs éléments pertinents à notre recherche. Premièrement, Rosenblum et Kilcourse (2013) présentent l'état d'avancement de l'intégration des activités importantes à la réalisation d'une expérience intégrée. Les résultats du sondage nous démontrent qu'en 2013, la grande majorité des entreprises du détail était au tout début de leur transformation vers une stratégie omnicanal. Toutefois, les auteurs restent dans le recensement des activités importantes à une telle stratégie et n'abordent pas les problématiques de gestion liées à la synchronisation de ces activités. L'étude de Bell *et al.* (2014), quant à elle, décompose l'omnicanal en isolant les activités relatives à l'échange d'informations et à l'échange de biens. Les auteurs proposent que, dans une optique omnicanal, ces deux formes d'échanges puissent passer par des canaux différents lors d'une même transaction. Ils discutent des avantages économiques et logistiques à l'adoption de pratiques transversales comme le déploiement de salles de démonstration pour le canal Web ou le « Acheter en ligne, ramasser en magasin ». Cependant, les auteurs restent en superficie et n'étudient pas les implications opérationnelles de telles pratiques transversales dans l'entreprise. En somme, les deux études décrivent davantage l'adoption et l'exécution d'une stratégie omnicanal, mais n'approfondissent pas ses conséquences sur l'ensemble du modèle d'affaires des détaillants.

Par conséquent, nous soulignons, par ce mémoire, la nécessité d'approfondir les connaissances sur les impacts de l'adoption d'une stratégie omnicanal sur le modèle d'affaire de l'entreprise. Afin de répondre à cet objectif principal de recherche, cette étude vise à répondre à trois sous-objectifs :

1. **Connaître la vision des gestionnaires du secteur du détail canadien de l'omnicanal;**

2. **Identifier quels sont les rôles attribués à chacun des canaux dans une stratégie omnicanal;**

3. **Établir quelles sont les préoccupations des détaillants dans l'implantation d'une stratégie omnicanal.**

En premier lieu, nous croyons nécessaire de connaître la vision des gestionnaires de l'omnicanal afin d'évaluer leur compréhension et de comparer leurs propos avec ce qui est promulgué dans la littérature. Bien que l'omnicanal soit un sujet populaire ces derniers temps, comment les gestionnaires responsables de son implantation en entreprise interprètent-ils une telle stratégie? En deuxième lieu, nous désirons comprendre comment les détaillants entrevoient les rôles spécifiques de leurs différents canaux dans une stratégie omnicanal. Comme abordé par Bell *et al.* (2014), les canaux se voient jouir de nouveaux rôles dans les pratiques transversales. Toutefois, comment les entreprises perçoivent-elles ces rôles complémentaires dans la réalisation d'une expérience intégrée? Finalement, nous voulons relever les préoccupations des organisations dans leur progression vers une stratégie omnicanal. Quels sont les défis des détaillants dans l'intégration de leurs activités? Bien saisir les problématiques soulevées par l'implantation de l'omnicanal est essentiel pour réaliser dans quelle mesure les modèles d'affaires des détaillants sont bouleversés, voire sont remis en question, dans un tel contexte.

CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre, nous présentons la méthodologie utilisée pour répondre à la problématique de notre recherche. Les parties subséquentes abordent les variables qui seront utilisées dans le cadre de cette étude, la méthode de recherche, la méthode de collecte utilisée, ainsi que le guide d'entrevue. Par la suite, nous présentons notre méthode d'échantillonnage, la taille de l'échantillon et le déroulement des entrevues. Nous terminons par discuter du processus et de la base d'analyse des résultats.

4.1 — Variables à l'étude

Pour répondre aux trois sous-objectifs de cette recherche qualitative exploratoire, nous avons rencontré plusieurs cadres et dirigeants à travers dix entreprises du détail désirant ou appliquant déjà une stratégie omnicanal — c. à d. utilisant plusieurs canaux de manière intégrée. Afin de faciliter le recrutement des détaillants, nous avons convenu de ne déclarer aucun nom d'entreprise[1]. De ce fait, nous emploierons des termes du type « Compagnie ABC ». Il en est de même pour le titre des postes des gestionnaires. Si un participant accepte que sa fonction soit mentionnée, une codification du type « le gestionnaire du département de marketing » sera employée. Toutefois, bien qu'il nous soit impossible de divulguer quelques informations confidentielles sur les détaillants, nous sommes en mesure de classifier les dix entreprises selon leurs effectifs et leurs chiffres d'affaires. Le tableau 4 dresse le profil de chacune d'elles.

---

[1] Ce projet a reçu l'approbation du Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal (CER).

Tableau 4 : Profils des entreprises rencontrées

Entreprises	Classification*	Chiffre d'affaires
Compagnie DAB	Grande entreprise	1 milliard $ et +
Compagnie DCD	Grande entreprise	1 milliard $ et +
Compagnie DED	Moyenne entreprise	500 millions et 1 milliard $
Compagnie DGH	Moyenne entreprise	1 et 50 millions $
Compagnie DIJ	Grande entreprise	250 et 500 millions $
Compagnie DKL	Grande entreprise	1 milliard $ et +
Compagnie DMN	Moyenne entreprise	1 et 50 millions $
Compagnie DOP	Grande entreprise	50 et 250 millions $
Compagnie DQR	Grande entreprise	250 et 500 millions $
Compagnie DST	Grande entreprise	1 milliard $ et +

*Nous avons classifié la taille des entreprises selon le barème utilisé par Industrie Canada (2015), c. à d. entre 1 — 4 employés = micro entreprise, entre 5 — 99 employés = petite entreprise, entre 100 — 499 employés = moyenne entreprise et 500 employés et plus = grande entreprise.

Les sièges sociaux des organisations rencontrées sont situés au Québec, en Ontario et en Colombie-Britannique. Les détaillants proviennent de sept secteurs d'activités différents que nous ne divulguons pas ici pour des mesures de confidentialité. Il était important pour cette recherche de rencontrer des détaillants provenant de milieux divers pour s'assurer d'avoir une variété de contextes entourant l'implantation d'une stratégie omnicanal. En effet, chaque industrie regroupe des assortiments de produits ayant des caractéristiques différentes qui influencent les opérations des détaillants.

4.2 — Méthodes de recherche et de collecte de données

Étant donné les récentes démarches des détaillants pour intégrer leurs canaux, il existe peu de connaissances sur les impacts de l'application d'une stratégie omnicanal sur le modèle d'affaires des entreprises. Par conséquent, cette étude est de nature exploratoire. Indubitablement, la recherche qualitative est la méthode la plus adaptée pour comprendre et approfondir un phénomène dans un contexte

précis (Belk *et al.*, 2012; Patton, 2002). Pour répondre aux objectifs de l'étude, des entrevues semi-structurées ont été réalisées.

La souplesse de l'entrevue semi-structurée permet aux répondants de dévier du protocole prévu ce qui, dans certains cas, amène le chercheur à visiter d'autres pistes qui peuvent s'avérer aussi sinon plus intéressantes (Belk *et al.*, 2012). À titre de répondants, nous tenions à rencontrer des informateurs-clés — que l'on qualifie de sources expertes d'information — afin de nous permettre de rassembler une grande quantité d'informations de qualité en un laps de temps limité (Marshall, 1996). De ce fait, nous avons approché des gestionnaires détenant un rôle-clé dans l'implantation de la stratégie omnicanal de leur entreprise.

4.3 — Guide d'entrevue

Pour mener les entrevues, un guide d'entretien (présenté en annexe 1) contenant plusieurs thèmes en lien avec notre problématique a été élaboré à partir de la revue de littérature. Par la suite, des rencontres auprès de deux firmes spécialisées ont permis de valider le guide d'entrevue et d'assurer que nous couvrions les sujets importants à l'omnicanal. Pour ne pas contraindre les réponses des participants, le guide a été employé comme un aide-mémoire plutôt qu'un questionnaire. Le but était d'encourager la discussion et non d'obtenir des réponses à des questions fermées. De plus, les entrevues ont été conduites par une seule personne afin d'assurer une certaine constance.

Notre guide d'entretien se divise en cinq sections. Premièrement, nous abordons le rôle du participant dans l'organisation. La deuxième section est consacrée à l'entreprise en général et à l'introduction de l'Internet transactionnel dans son modèle d'affaires. Les deux premières sections sont particulièrement importantes pour collecter les données plus descriptives, mais aussi pour mettre à l'aise le répondant et permettre à l'interviewer de s'adapter à son interlocuteur. La

troisième section, quant à elle, porte sur les impacts de l'introduction du multicanal sur les aspects relatifs aux opérations et aux stratégies marketing.

La quatrième section introduit l'omnicanal comme nouvelle stratégie marketing. Dans celle-ci, nous demandons aux participants de donner leur propre vision de l'omnicanal et d'évaluer le degré d'implantation de la stratégie au sein de leur entreprise. Nous abordons aussi les changements amenés par l'omnicanal sur les stratégies marketing, la prise de décisions et les opérations quotidiennes des détaillants. Nous terminons avec les défis reliés à l'implantation de l'omnicanal.

Finalement, nous concluons avec la cinquième et dernière section. Dans celle-ci, nous demandons aux participants de s'exprimer sur leur propre vision de ce que devrait être l'expérience client du futur ainsi que sur les leçons apprises de l'omnicanal jusqu'à aujourd'hui. Avant de terminer l'entrevue, nous proposons aux informateurs de nous faire part de sujets jugés importants ou intéressants que nous aurions omis d'aborder lors de la discussion.

4.4 — Méthode d'échantillonnage

L'échantillonnage a été effectué en deux étapes, soit celle de la sélection des entreprises et celle de la sélection de ses gestionnaires. Nous présentons notre démarche ainsi que nos critères de sélection pour chacune d'elles.

4.4.1 — Sélection des entreprises rencontrées

Étant donné que nous devions sélectionner des entreprises multicanal désirant ou appliquant déjà une stratégie omnicanal, notre méthode d'échantillonnage a été non-probabiliste. Plus précisément, nous avons usé d'une méthode d'échantillonnage discrétionnaire en sélectionnant nos entreprises sur la base de la convenance, mais répondant aussi à plusieurs critères. Une organisation était considérée si elle :

- vendait des produits tangibles et non numérisables. Nous croyons que la logistique entourant la distribution d'un produit physique est plus complexe que celle d'un service ou d'un produit numérisable;
- a été « unicanal » avant d'être multicanal. Les canaux considérés sont ceux des magasins B&M et celui du site Web transactionnel. Comme mentionné en page 8 de ce mémoire, le canal Web comprend les différentes plateformes numériques utilisées pour effectuer un achat en ligne (p. ex. application mobile, réseaux sociaux, etc.);
- désirait poursuivre ou poursuivait au moment de l'étude une stratégie omnicanal. Pour évaluer si une entreprise était — ou était en voie — d'exécuter une stratégie omnicanal, nous sommes entrés en contact directement avec cette dernière;
- n'entrait pas en concurrence directe avec les autres entreprises participantes pour des fins de confidentialité et assurer une représentation des différentes industries.

4.4.2 — Sélection des gestionnaires

Une fois les entreprises sélectionnées, nous avons contacté un ou plusieurs gestionnaires occupant un poste dans le processus d'implantation de leur stratégie omnicanal. Nos informateurs-clés ont été choisis selon le protocole standard pour la tenue d'une recherche qualitative, à savoir : les participants « doivent (1) occuper un rôle leur permettant d'être bien informés sur le sujet recherché et (2) être capables et vouloir communiquer avec le chercheur » (John et Reve, 1982 : 419, traduction libre). Le recrutement des informateurs-clés s'est fait par deux moyens : soit par l'entremise de la direction de l'organisation ayant préalablement accepté de participer à l'étude ou encore en sollicitant les gestionnaires directement. Finalement, la participation à ce projet de recherche était totalement volontaire et les gestionnaires étaient en mesure de refuser de participer ou de répondre à une ou plusieurs questions.

4.5 — Taille de l'échantillon

Au total, 19 gestionnaires ont été rencontrés. Au début de notre collecte de données, nous avons sélectionné six gestionnaires de différents départements d'une même entreprise afin de vérifier les équipes les plus susceptibles d'être impliquées dans l'implantation d'une approche omnicanal. Par la suite, nous avons rencontré un ou deux gestionnaires chez les neuf détaillants subséquents afin d'approfondir le rôle et les implications pour chaque département ressorti préalablement. Les questions sur l'omnicanal (section 4 dans notre guide) ont été abordées de manière systématique chez tous les répondants.

Les participants occupaient différents postes dans les organisations. Parmi ceux-ci, nous dénombrons deux répondants de niveau exécutif (p.ex. : CEO, CMO, etc.), dix vice-présidents et sept directeurs ou directeurs principaux. Nous avons rencontré des gestionnaires responsables des départements de marketing, de la mise en marché, des opérations, des technologies de l'information (TI), du commerce électronique et de la planification stratégique. Le nombre d'entrevues réalisées a permis de respecter le principe de saturation des données. Notre rencontre avec la 10e entreprise (19e répondant) ne nous a pas fourni de nouvelles informations pertinentes. Nous avons donc assumé que la saturation théorique était atteinte et nous avons terminé notre collecte de données (Belk *et al.*, 2012).

4.6 — Déroulement des entrevues

Les entrevues se sont déroulées entre le 20 janvier et le 1er juin 2015. La durée moyenne des entretiens est de 1 h 3 min 32 s, variant entre 24 min 56 s et 1 h 56 min 32 s. Les entrevues ont été enregistrées afin d'éviter les biais pouvant être produits par la prise de notes incomplètes ou la perte de mémoire (Deslauriers, 1991). Celles-ci se sont déroulées à Montréal et à Toronto. L'ensemble des entrevues a été effectué en personne dans les locaux des entreprises participantes à l'exception de deux : l'une s'est déroulée par téléphone et une autre dans une salle

d'étude à HEC Montréal. Les gestionnaires ont été rencontrés individuellement à l'exception de deux participants d'une entreprise qui ont été rencontrés conjointement. Malgré cette situation, nous avons tout de même tenu à ce que les gestionnaires répondent séparément à certaines questions (p. ex. vision de l'omnicanal, changements amenés par la nouvelle stratégie sur la prise de décision, etc.).

4.7 — Analyse des résultats

L'analyse des données a été réalisée selon une approche dynamique plutôt que séquentielle (Miles et Huberman, 1994). En effet, nous tenions à amorcer notre réflexion pendant notre collecte de données afin de pouvoir dégager les éléments importants nécessitant d'être approfondis dans les entrevues ultérieures. Chaque entretien a été retranscrit dans les jours suivant l'entrevue.

Les données qualitatives ont été analysées selon le processus discuté par Miles et Huberman (1994). Ces derniers suggèrent que l'analyse des données s'effectue en trois étapes : celle de la réduction des données, celle de leur présentation et celle de la conclusion/vérification. La première étape réfère au processus de réduction et de l'organisation des données recueillies. À cette étape, les informations considérées sans importance sont mises de côté, mais tout de même sauvegardées pour référence ultérieure. Dans la deuxième étape, les données sont présentées sous forme de tableaux, de graphiques ou tous autres formats pouvant faciliter leur analyse. Cette procédure est particulièrement importante pour aider le chercheur à tirer des conclusions. Finalement, dans la troisième étape, l'analyse devrait amener le chercheur à développer des conclusions et des *insights* sur l'étude réalisée.

Utilisation de NVivo dans le processus de codification et d'analyse

Pour faciliter l'analyse des commentaires des participants, nous avons utilisé le logiciel d'analyse de données qualitatives NVivo. NVivo a été particulièrement

utile lors des deux premières étapes du processus d'analyse (Miles et Huberman, 1994). La codification permet de prendre des données brutes et de les organiser en catégories de concepts ou « codes ». Comme le décrivent Miles et Huberman (1994 : 56) « *codes are tags or labels for assigning units of meaning to the descriptive or inferential information compiled during a study. Codes are usually attached to 'chunks' of varying size – words, phrases, sentences or whole paragraphs.* » Nous avons effectué le codage de nos retranscriptions en suivant les étapes subséquentes :

1. À partir des thèmes de notre guide d'entrevue, de grands codes ont été définis. Dans NVivo, c'est codes sont intitulés des nœuds (*nodes*).
2. Par la suite, les grands noeuds (en anglais surnommé « *parent node* ») ont été décomposés en sous-nœuds (« *child node* »). À cette étape, les passages ont été étiquetés avec des termes couramment utilisés (p. ex. prix, promotions, magasin) ou encore selon les expressions utilisées par les participants (p. ex. « la livraison est une opération coûteuse »). Cette dernière technique est souvent qualifiée de codage « *in vivo* » (Glaser et Anselm, 1967).
3. Finalement, chaque nœud a été relu et remanié pour nous assurer qu'il soit valide, mutuellement exclusif et exhaustif (Miles et Huberman, 1994). L'analyse s'est faite à partir de la structure de nœuds résultante de notre codage.

L'utilisation de NVivo nous a permis de procéder au codage de la manière la plus juste possible. En effet, compte tenu de la quantité d'informations recueillies, il aurait été facile de se perdre parmi la multitude de codes. Le logiciel permet de présenter la structure des nœuds de façon claire et précise. La figure 4 montre un extrait de la liste des nœuds produite par NVivo. Nous avons aussi joint, en annexe 2, la liste finale de nœuds que nous avons utilisée pour procéder à l'analyse des résultats.

Figure 4 : Extrait de la liste des nœuds produite sur NVivo

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.3-Options de "fulfillment"\Achat @, ramassage en B&M (BOPS)
Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.3-Options de "fulfillment"\Achat @, ramassage en B&M (BOPS)\Avantages du BOPS
Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.3-Options de "fulfillment"\Achat @, ramassage en B&M (BOPS)\Avantages du BOPS\Avantages de "upsell"
Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.3-Options de "fulfillment"\Achat @, ramassage en B&M (BOPS)\Avantages du BOPS\Mettre en valeur l'inventaire au complet
Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.3-Options de "fulfillment"\Achat @, ramassage en B&M (BOPS)\Avantages du BOPS\Permet un achat @ et un ramassage rapide
Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.3-Options de "fulfillment"\Achat @, ramassage en B&M (BOPS)\Difficultés du BOPS
Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.3-Options de "fulfillment"\Achat @, ramassage en B&M (BOPS)\Difficultés du BOPS\Changements opérationnels requis en B&M, "blueprint" du service
Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.3-Options de "fulfillment"\Achat @, ramassage en B&M (BOPS)\Difficultés du BOPS\Espace restreint en magasin
Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.3-Options de "fulfillment"\Achat @, ramassage en B&M (BOPS)\Difficultés du BOPS\Problème d'inventaire, justesse et disponibilité

4.8 — Base d'analyse

Afin de répondre à nos sous-objectifs de recherche, les données seront analysées sur deux bases distinctes. Étant donné que notre premier objectif se rapporte à la vision des gestionnaires, les informations de la première section du prochain chapitre sont synthétisées et analysées en tenant compte des réponses données par les participants de façon individuelle. Les données de la deuxième et troisième section, quant à elles, sont analysées sur la base des détaillants étant donné que nos objectifs portent sur les rôles des canaux et l'impact de l'omnicanal sur le modèle d'affaire de l'entreprise.

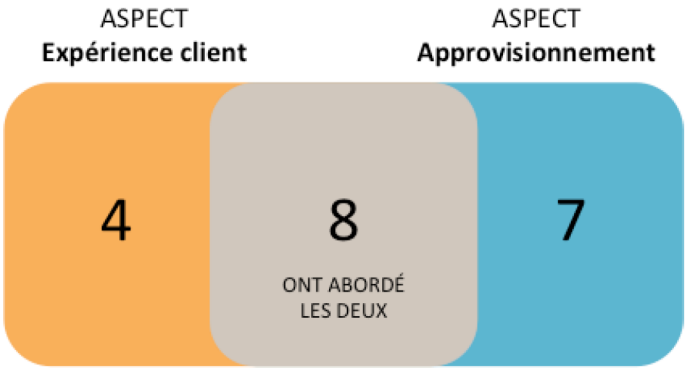
CHAPITRE 4 : RÉSULTATS ET ANALYSES

Ce chapitre se divise en trois grands thèmes se rapportant à nos sous-objectifs : la vision des gestionnaires de l'omnicanal, les rôles des différents canaux dans une stratégie omnicanal et les préoccupations des détaillants face à l'adoption de l'omnicanal. Pour chacun de ces thèmes, nous présentons une synthèse et une analyse des commentaires des participants et des détaillants rencontrés.

4.1 — La vision des répondants de l'omnicanal

Afin d'évaluer comment les gestionnaires rencontrés envisagent l'omnicanal, nous avons demandé à chacun de donner leur définition personnelle de l'omnicanal. Leurs commentaires se rapportaient à deux aspects, soit à l'expérience client ou à l'approvisionnement. Comme la figure suivante l'indique, sur nos 19 répondants huit ont émis des commentaires reliés à ces deux aspects, quatre à des remarques davantage associées à une expérience client et sept à l'approvisionnement.

Figure 5 : Nombre de répondants selon chacun des aspects de l'omnicanal



4.1.1 — Les commentaires de l'omnicanal liés à l'expérience client

Dans leur définition, plusieurs gestionnaires associent l'omnicanal à une expérience client. Dans cette perspective, les participants ont caractérisé cette dernière en deux grands points : elle devait refléter une expérience uniforme de la

marque à travers les canaux et être flexible dans le parcours d'achat du consommateur.

Onze participants soulignent qu'adopter une stratégie omnicanal représente la capacité pour le détaillant à offrir une expérience de marque uniforme à travers l'ensemble de ses points de contact, tel qu'en témoigne le commentaire suivant :

> Pour moi ça serait vraiment le fait de pouvoir offrir toute l'expérience et la qualité de l'expérience, je devrais dire, selon les plateformes. Donc, et que les différents points d'entrées, d'accès à une marque ou à un retailer, soient vraiment uniformes et cohérents. Donc, que quelqu'un, et si je prends l'exemple de DEF, quelqu'un qui va sur le site Web, il ressent toute l'expérience de la marque et du produit de la même façon que s'il était en magasin. Et que l'expérience qu'il a en faisant un achat, ou même s'il ne fait pas d'achats, c'est juste de poser des questions, prendre un rendez-vous, que ça puisse être vraiment seamless.

Ici, l'expérience omnicanal semble passer avant tout par une proposition « uniforme » et « cohérente » de la marque, et ce, peu importe le canal employé par le consommateur. Plusieurs gestionnaires stipulent que l'uniformité et la cohérence de cette proposition se réalisent, entre autres, par une information, un service à la clientèle et une identité visuelle identiques à travers toutes les plateformes. Cependant, il est intéressant de constater que pour certains gestionnaires rencontrés, cette uniformité de l'expérience de marque doit aussi passer par une synchronisation complète des prix et des promotions. Cinq participants mentionnent que, pour eux, une expérience client omnicanal se réalise principalement par un alignement à 100 % identique des activités promotionnelles et de la stratégie de prix. Bien que, parmi eux, tous s'entendent pour dire que tenir le même assortiment à travers les canaux est impossible dû aux limites physiques de leurs magasins, il est impensable d'effectuer des promotions « exclusives » sur des produits tenus en ligne et en B&M. Comme l'exprime un gestionnaire, « dans un monde *omnichannel*, c'est la même chose en tout temps. »

Toutefois, cette philosophie ne fait pas l'unanimité. Dans leur vision de l'omnicanal, onze participants nous ont fait part de leurs tactiques promotionnelles propres à chacun de leurs canaux. Selon eux, l'environnement compétitif en ligne

est nettement plus féroce qu'en B&M. Des événements comme le *Black Friday* — le vendredi suivant la fête l'Action de grâce américaine — et le *Cyber Monday* — le lundi suivant spécialement dédié à l'électronique — demandent aux détaillants canadiens d'adopter une stratégie beaucoup plus agressive sur Internet afin de demeurer compétitifs face aux joueurs américains. Dans cette optique, il est acceptable, voire nécessaire, d'offrir certaines promotions exclusives en ligne.

Pour huit répondants, offrir une expérience client omnicanal revient à permettre au consommateur une certaine flexibilité dans son expérience d'achat. Dans cette perspective, un client devrait être en mesure d'amorcer son parcours de magasinage sur une plateforme et de le terminer dans une autre. Tel que le démontre l'extrait suivant, permettre cette souplesse au consommateur pour finaliser sa transaction dans le canal de son choix est essentiel à l'expérience omnicanal :

> […] pour moi l'omnicanal, quand je vais avoir mon application mobile, c'est le même panier d'achats que je vais retrouver sur mon [site transactionnel de DST] et qu'ultimement, je pourrais finir en magasin. Pour l'instant je ne suis pas là.

Ainsi, l'omnicanal revient à unifier tous les canaux afin de permettre une expérience souple et continue, peu importe les canaux sélectionnés durant le magasinage. Comme le souligne un autre gestionnaire, un détaillant qui se dit « omnicanal » doit permettre un achat sur un produit « lorsque le client *lui* [accent prononcé] est prêt à consommer, et pas quand *toi* t'es prêt à vendre. » Pour les participants rencontrés, cette priorisation de la commodité du consommateur face à celle du détaillant est une notion distinctive à l'omnicanal.

Afin d'illustrer les différents termes associés à l'expérience client utilisés par les répondants, nous avons généré à l'aide de NVivo un nuage de mots (figure 6) mettant en surbrillance les 100 termes les plus employés en prenant soin d'exclure les mots « vides » (*stop words*) (p. ex. les conjonctions et les prépositions). Les résultats se traduisent de la façon suivante : une police plus grande signifie un mot plus fréquent. Notons que les termes présentés incluent les mots de même racine (p.

ex. « omnicanal » comprend « omnicanal », « omnicanal », « omnicanaux », etc.). De plus, comme les entrevues ont été réalisées en français et en anglais, les termes apparaissent dans les deux langues.

Figure 6 : Nuage de mots des commentaires de l'omnicanal liés à l'expérience client

Le nuage de mots généré illustre bien la vision des gestionnaires de l'omnicanal sous une perspective d'expérience client. Effectivement, l'ampleur des mots « expérience » (ainsi qu'« *experience* »), « même », « marque » (ainsi que « *brand* »), « client » (ainsi que « *customer* ») et « veut » indique bel et bien que les participants entrevoient l'omnicanal comme une expérience de marque uniforme et flexible pour le consommateur. Pour sa part, « même » confirme l'uniformité et la cohérence de la marque préalablement discutées, tandis que « client » et « veut » la flexibilité offerte dans le parcours d'achat pour le consommateur.

En résumé, les commentaires des gestionnaires interrogés sont en concordance avec les éléments des définitions abordées dans la littérature, soient l'expérience uniforme (Carroll et Guzmán, 2013; Levy *et al.*, 2013; Rigby, 2011) et la flexibilité dans l'offre et le parcours d'achat des consommateurs (Kamel et Kay, 2011). De plus, l'uniformité et la flexibilité de l'expérience de marque font écho à plusieurs aspects importants à l'omnicanal soulignés dans l'étude de Rosenblum et Kilcourse (2013). Les éléments ressortis par les auteurs tels que le développement d'une « expérience client cohérente à travers tous les canaux » ainsi que la synchronisation de la « gestion de la fidélisation », du « marketing digital » et de la « stratégie de prix » soulignent tous un besoin d'uniformité de l'expérience à travers les canaux. Pour ce qui est de la flexibilité dans l'expérience de consommation, 73 % des répondants dans l'étude de Rosenblum et Kilcourse (2013) mentionnent la très grande importance en omnicanal de synchroniser la « visibilité des commandes des clients à travers tous les canaux ». En effet, pour réaliser une expérience flexible, l'information telle que le compte du client et le panier d'achats doit être partagée à travers l'ensemble des canaux de l'entreprise.

4.1.2 — Les commentaires de l'omnicanal liés à l'approvisionnement

Plusieurs remarques des gestionnaires sur l'omnicanal se rapportent à l'approvisionnement de l'entreprise. Dans cette optique, adopter une stratégie omnicanal revient à donner un accès omniprésent à l'inventaire, à permettre une complémentarité de l'offre entre les canaux et à s'assurer de répondre de manière flexible et adaptée aux désirs de procuration des consommateurs.

Pour treize gestionnaires, l'omnicanal représente une stratégie pour rendre la marchandise accessible de partout, peu importe l'emplacement du produit et celui du consommateur. En d'autres mots, un client sur une plateforme aurait accès à l'ensemble de l'inventaire du détaillant tel que l'illustre le commentaire suivant :

> Bien ça serait d'aller chercher la marchandise, d'avoir la marchandise accessible à peu près de toutes les façons disponibles. Soit en ligne, soit en

> magasin... quitte même que ça soit dans d'autres magasins, pas nécessairement sous la bannière [DIJ]. Si je veux avoir la marchandise de [DIJ], mais où est-ce que je peux l'avoir?

Cela implique que le client puisse acheter ou réserver un item de son choix, peu importe la disponibilité du produit dans le canal employé pour sa transaction. Un exemple donné par un participant est celui où un individu sur Internet est en mesure d'acheter la dernière grandeur d'un certain item dans un magasin B&M donné. Comme le stipule plusieurs gestionnaires, cette possibilité requiert à ce que tous les inventaires des canaux soient agrégés ensemble.

Pour dix répondants, une stratégie omnicanal permet d'offrir des assortiments de produits différents selon les canaux de façon à optimiser le rendement de chacun d'eux. Cette optimisation passe principalement par la complémentarité de l'offre. Par exemple, n'étant pas limité physiquement au même titre qu'un magasin B&M, le magasin en ligne est en mesure de complémenter l'offre de ce dernier en tenant un assortiment plus diversifié. Mentionnée à plusieurs reprises, cette complémentarité permet aux détaillants de prioriser leurs produits les plus profitables en magasin et de reléguer l'approfondissement de leurs assortiments sur le site transactionnel. Cette nouvelle occasion permet aux organisations de bénéficier de plusieurs avantages dont celui de réduire leur surface physique de vente. Un autre exemple rapporté par un gestionnaire est celui où il est possible que certains manufacturiers définissent des exclusivités de territoires pour les différentes enseignes. Dans cette situation, un fabricant peut empêcher certains détaillants de vendre des produits sur le Web ou en magasin dans une région donnée. Dans le cas où une entreprise est restreinte en ligne, une stratégie omnicanal permet à cette dernière d'offrir de l'information ainsi que la possibilité aux consommateurs de réserver le produit sur Internet avant de venir l'acheter en magasin.

Pour neuf participants, adopter une stratégie omnicanal permet de répondre de façon flexible et adaptée aux préférences d'achats, mais surtout de procuration des

clients. Comme le démontre l'extrait suivant, il s'agit de distribuer le bon produit, et ce, au moment où le consommateur le veut et de la manière qui lui convient :

> En gros, il y a toutes les options et ça vient du fait que le client il veut toutes ces options-là. On est… Comme selon son type de magasinage… cette lampe-là a cassé [pointant la lampe sur le bureau] je veux exactement la même, mais je sais ce que c'est, donc y'a pas de problème. Un soir de la maison, je fais la commande et elle m'est livrée. Donc ça, c'est une chose. D'un autre côté, j'ai un voyage demain et puis j'ai besoin d'un câble supplémentaire pour mon [item]. Donc là, ce que je vais faire, je vais le réserver et en passant, en allant vers la gare ou l'aéroport, je vais aller le ramasser.

Selon les gestionnaires rencontrés, l'omnicanal revient à permettre à un consommateur d'acheter ou de réserver un produit dans le canal de son choix et d'en prendre possession par le moyen voulu au moment désiré. Selon une gestionnaire, permettre cette flexibilité dans la procuration est primordiale pour l'entreprise afin de s'assurer que le consommateur soit satisfait et effectue sa transaction au moment où il considère acheter le produit : « *I want our customer to be happy, and I want us to make the money. I just don't want them to go to another retailer.* »

Figure 7 : Nuage de mots des commentaires de l'omnicanal liés à l'approvisionnement

Comparativement au nuage de mots généré précédemment sous l'expérience client, celui produit à partir des commentaires en lien avec l'approvisionnement diffère de façon évidente. Les mots « magasin » (ainsi que « *store* »), « produits » (ainsi que « *products* »), « Web » (ainsi que « site ») et « vendre » (ainsi que « *sell* ») signifient que, sous cette perspective, les gestionnaires attribuent à l'omnicanal davantage un sens lié aux opérations de distribution et à l'approvisionnement. De plus, l'apparition des termes « même », « veut », « commande » et « marchandise » supportent la vision des gestionnaires de l'omnicanal comme stratégie permettant un accès omniprésent à l'inventaire ainsi que répondant de manière flexible et adaptée aux désirs de procuration des consommateurs.

Cette vision de l'omnicanal des gestionnaires évoque deux définitions rapportées dans la revue de littérature. Celle de Kamel et Kay (2011 : 1) stipule qu'une stratégie omnicanal revient aux détaillants à permettre aux consommateurs d'acheter et de se procurer un produit de la manière désirée (« *however* »), au moment désiré (« *whenever* ») et à l'endroit désiré (« *wherever* »). Pour sa part, Verhoef *et al.* (2015) affirment que l'omnicanal permet aux entreprises d'optimiser la performance de leurs canaux. Les commentaires de nos participants suggèrent que cette performance puisse se réaliser en complémentant l'offre dans chacun d'eux. Bien que complémenter l'offre d'un canal par un autre ne soit pas spécifique à l'omnicanal (Anderson, 2004), l'adoption d'une telle stratégie semble directement motivée par la possibilité d'améliorer la rentabilité de chaque canal et d'optimiser l'ensemble du modèle d'affaires.

De plus, cette vision de l'omnicanal portée sur l'approvisionnement correspond à plusieurs éléments importants rapportés par Rosenblum et Kilcourse (2013). Tout d'abord, permettre un accès total à l'inventaire et une complémentarité de l'offre à travers les canaux fait référence à la possibilité de visualiser l'inventaire (2e place en importance) et à la synchronisation de l'« approvisionnement/assortiment » (11e place) à travers l'ensemble des points de contact. Ensuite, l'omnicanal comme réponse flexible et adaptée aux préférences de procuration des clients renvoie directement au troisième élément en importance dans le sondage de Rosenblum et Kilcourse (2013), soit la « procuration du produit ».

En somme, bien que cette vision de l'omnicanal sous une perspective d'approvisionnement réfère à certains éléments rapportés dans la littérature (Kamel et Kay, 2011; Rosenblum et Kilcourse, 2013; Verhoef *et al.*, 2015), elle est intéressante dans la mesure où elle valorise une dimension de l'omnicanal souvent peu relatée : celle opérationnelle. Les définitions rapportées et les articles managériaux publiés (Bloomberg, 2014;

Brynjolfsson *et al.*, 2013; Rigby, 2011) jusqu'à ce jour adoptent majoritairement une perspective d'expérience client à travers les différents canaux de communications. Effectivement, ces dernières font surtout référence à l'expérience de consommation à travers la multiplicité des points de contact physiques et virtuels (réseaux sociaux, applications mobiles, etc.) et portent moins d'attention sur l'aspect opérationnel, dont celui de l'approvisionnement nécessaire à l'adoption d'une stratégie omnicanal.

4.2 — Les rôles des canaux en omnicanal

Dans une stratégie omnicanal, chacun des canaux est amené à avoir des rôles distinctifs. En dehors des tâches typiques des canaux comme celles de permettre une vente, une transaction et la procuration d'un produit à l'intérieur de ceux-ci, ces derniers jouent d'importantes fonctions complémentaires dans la réalisation de pratiques transversales amenées par l'omnicanal. Dans cette section de nos résultats, nous relevons les rôles complémentaires de chacun des canaux des détaillants. Nous rappelons que dans cette section et celles subséquentes, l'analyse s'effectue sur la base des entreprises plutôt que sur celle des répondants.

4.2.1 — Le rôle complémentaire du canal Web

Les détaillants rencontrés ont rapporté trois rôles distinctifs et complémentaires du canal Web dans une stratégie omnicanal : le canal Web comme accès à l'inventaire global du détaillant, comme plateforme de tests et comme outil d'engagement de la clientèle vers les B&M.

Lors de nos entrevues, huit entreprises sur les dix ont mentionné que leur canal Web leur permettait de donner un accès intégral à leur inventaire sans toutefois avoir l'obligation de tenir tous les produits dans leurs points physiques. Tel que l'indique un gestionnaire de la Compagnie DKL, le Canada est un grand territoire où il devient impossible d'offrir la même marchandise à tous les Canadiens :

> You know it doesn't make sense to carry [nom de marque] in all the stores. But I wanna make sure that the customer who doesn't have [nom de marque] in their local store can get [nom de marque] online. So we wanna have the fullest assortment online, so that even though we might… it may not make sense to allocate that full assortment to every store, the customer has access to it from anywhere. You know, Canada is a big landscape. We can't reach every customer by B&M, but we can definitely do by click.

Comparativement aux magasins B&M qui sont limités physiquement et géographiquement, le canal Web permet de tenir l'ensemble de la marchandise d'un détaillant. Par l'entremise de technologies libre-service sur le plancher — p. ex. les bornes et les tablettes électroniques — les répondants nous ont indiqué qu'ils seraient en mesure d'élargir leur inventaire en B&M en donnant accès aux produits exclusifs au Web. Le Directeur général de la Compagnie DMN nous donne comme exemple son intention de développer un assortiment de produits aux couleurs exclusives en ligne, en permettant toutefois d'y avoir accès *via* l'installation de bornes informatiques dans ses magasins. Dans une optique omnicanal, le canal Web devient donc la référence du point de vue de l'offre et de l'assortiment tandis que les magasins B&M adoptent davantage un rôle de complémentarité.

Un autre rôle complémentaire du canal Web dans une stratégie omnicanal est de servir de plateforme pour effectuer des tests pour le reste de la chaîne. En effet, six détaillants ont rapporté que leur site Internet transactionnel jouait un rôle important dans la réalisation et le suivi de tests de mises en marché auparavant difficilement réalisables en B&M. Ces derniers peuvent être des essais de produits — p. ex. le développement de nouvelles marchandises ou des tests de grandeurs/couleurs supplémentaires — ou encore des essais promotionnels comme l'évaluation de la popularité d'une vente éclair. Dans l'extrait suivant, la Vice-présidente responsable de la mise en marché de la Compagnie DIJ explique l'importance du rôle de son canal Web pour effectuer des tests pour le compte de ses magasins B&M :

> But a BIG BIG BIG [forte insistance] thing for us has been specifically in [nom d'une des bannières de DIJ] is we've been able to use our e-com site to

> do and read tests. So we're always, whenever we're buying things that we called "tests" because we wanna see how big they're gonna be in the future, we're always gonna buy quantity that goes on e-com.

L'accumulation des données numériques associées à ces expérimentations sur le Web permet de juger de la pertinence de déployer certains produits ou pratiques dans le reste des magasins B&M, sans toutefois encourir des coûts importants.

Un troisième rôle en lien avec le canal Web est son utilisation non pas pour générer des transactions en ligne, mais plutôt pour engager le consommateur à venir en magasin B&M. Tel que le raconte le Vice-président de la mise en marché et de la planification de la Compagnie DEF : « Nous on voit [le site Web] comme un atout pour le magasin. C'est une façon de générer du trafic pour le magasin. D'éduquer le client et de faire venir le client. » La moitié des détaillants (5/10) ont clairement spécifié que l'une des stratégies principales de leur site Internet transactionnel en omnicanal était d'encourager la clientèle à se déplacer en B&M. Pour y arriver, ces derniers ont rapporté utiliser plusieurs tactiques dont celles de mentionner en ligne des promotions exclusives en B&M, d'offrir le ramassage des commandes Web en magasin ou encore de permettre de réserver certains produits ou services uniquement disponibles sur place. Pour les détaillants rencontrés, cette stratégie vise principalement deux objectifs : offrir une expérience de la marque plus complète en magasin et permettre de faire des ventes additionnelles. Ceux-ci sont abordés dans la section sur les rôles complémentaires propres aux magasins B&M.

En somme, le canal Web joue plusieurs rôles distinctifs et complémentaires aux magasins B&M dans une stratégie omnicanal. Tout d'abord, l'usage du canal Web comme plateforme de tests représente un net avantage en termes de mise en marché et de promotion. Désormais, les détaillants ne sont plus aussi restreints par les coûts et le temps requis pour tester certaines pratiques à travers leurs magasins B&M. Comme nous le mentionnait un détaillant, il est possible de commander de petites quantités de nouvelles marchandises et d'évaluer leur popularité

directement sur le Web. La flexibilité offerte par l'Internet — p. ex. ajout/retrait spontané d'un nouvel item ou d'une promotion — associée aux capacités de traçabilité (*trackability*) — p. ex. nombre de vues/cliques sur un item, taux d'abandonnements de l'item dans le panier d'achats — font du canal Web un outil indispensable pour tester plusieurs stratégies.

Le rôle du canal Web comme outil d'engagement de la clientèle vers les B&M est important dans une stratégie omnicanal. Tel que mentionné dans la revue de littérature, l'Internet demeure majoritairement utilisé à des fins informationnelles plutôt que transactionnelles par les consommateurs (Accenture, 2013; eMarketer, 2015). Nos rencontres avec les détaillants nous confirment que le site Web continue à jouer un rôle important de communication dans une stratégie omnicanal. Toutefois, au lieu d'entrevoir et de distinguer le canal Web comme un magasin à part entière, le site transactionnel s'engage désormais dans des activités et des promotions transversales en B&M. Pour plusieurs détaillants, ce rôle se résume à réserver un produit ou un service en magasin. Pour d'autres, le site leur permet de promouvoir certaines promotions exclusives en B&M. Comme nous le verrons subséquemment, les détaillants ont plusieurs avantages à amener leurs clients dans leurs environnements physiques.

Enfin, le rôle le plus important du canal Web dans une optique omnicanal est probablement celui de l'agrégation et de la complémentarité de l'offre des B&M. Pour les détaillants traditionnels, l'apport auxiliaire de l'Internet pour agréger et complémenter l'offre en B&M est particulièrement important aujourd'hui pour répondre aux besoins de variété des consommateurs (Kumar *et al.*, 2006). Effectivement, la majorité (8/10) des détaillants rencontrés nous a fait part de leurs intérêts pour utiliser le canal Web comme référence du point de vue de l'assortiment et de reléguer, en terme d'offre, leurs magasins B&M davantage à un rôle de complémentarité, voire de « satellite » au site transactionnel. Comme le rapporte l'une des entreprises, la géographie canadienne peut représenter un défi en terme de gestion de l'assortiment par magasin. En adaptant l'assortiment et les

formats des points physiques, la stratégie omnicanal permet d'optimiser le rendement de chacun des canaux (Bell *et al.*, 2014; Verhoef *et al.*, 2015). Tel que mentionné par Bell *et al.* (2014), la pratique de l'omnicanal requiert au détaillant de maintenir une distribution optimale et efficiente des items; c. à d. d'optimiser les coûts de distribution tout en répondant aux exigences des consommateurs en terme de procuration. Dans cette perspective, les assortiments par magasin peuvent être ajustés localement afin de satisfaire les besoins spécifiques à chaque région, tout en assurant un taux de roulement complaisant et le maintien de marges intéressantes. De plus, il est maintenant possible de développer de nouveaux formats de magasins selon les géographies. Par exemple, la taille d'un magasin peut être adaptée à un quartier résidentiel et agir davantage comme un comptoir de ramassage des commandes Web plutôt qu'être contraint à tenir l'ensemble de l'inventaire disponible à la vente.

4.2.2 — Le rôle complémentaire du magasin brique et mortier

Lors de nos discussions, les entreprises ont spécifié quatre rôles distinctifs et complémentaires au magasin B&M dans une stratégie omnicanal : le canal physique comme lieu pour l'expérience de la marque, comme salle de démonstration, comme lieu de ramassage et/ou d'expédition et comme lieu pour faire des ventes additionnelles aux ventes Web.

Dans leur implantation d'une stratégie omnicanal, neuf détaillants sur les dix ont démontré leur intérêt à faire progresser leurs magasins B&M de points de ventes vers des lieux d'expérience de marque. En reléguant une partie de la fonction de ventes au canal Web, les points physiques peuvent désormais focaliser sur une expérience d'achat plus sensorielle et dynamique pouvant difficilement être livrée sur Internet. À cet effet, plusieurs entreprises (4/10) affirment qu'une des contraintes du magasin en ligne est qu'il représente une alternative peu chaleureuse pour le client comparativement aux B&M. Comme nous le démontre l'extrait de notre entrevue avec la Vice-présidente aux exploitations des ventes de

la Compagnie DOP, les détaillants cherchent maintenant à développer de nouveaux concepts de magasins B&M :

> Ta [item] tu veux te débarrasser de ça. M'acheter un [item], quelque chose de fun, ce qui fait vivre de l'émotion à ton consommateur, nous on veut le voir en magasin, parce qu'une fois qu'on l'a en magasin, on peut lui faire vivre de l'émotion et lui faire vivre une expérience d'achat. […] Le magasin flagship qu'on va ouvrir, je nous le souhaite [date d'ouverture], va être à la lumière d'un omnicanal. C'est à dire, va être vraiment en fonction de créer uniquement de l'expérience client.

En faisant évoluer leurs magasins B&M en espaces expérientiels de la marque davantage associés au divertissement plutôt qu'à l'achat, les détaillants rencontrés affirment qu'ils espèrent se positionner pour développer un avantage compétitif. Pour eux, offrir un environnement qui amène le client à vivre des émotions est essentiel dans le contexte commercial d'aujourd'hui. Toutefois, cette migration du rôle des magasins requiert de nombreux ajustements physiques et opérationnels. La transformation des points physiques en lieux de divertissements demande un réaménagement de l'espace ainsi qu'un changement du rôle du personnel sur le plancher. Nous abordons ce dernier dans la section sur les défis opérationnels de ce chapitre.

Un nouveau rôle rapporté du magasin B&M dans une stratégie omnicanal est celui de son utilisation comme salle de démonstration (*showroom*) pour la marchandise tenue sur le Web. Huit détaillants sur les dix indiquent que l'introduction de diverses technologies en magasin comme les bornes et les tablettes électroniques leur permettent de réduire la quantité d'inventaires sur le plancher pour ne tenir que les produits les plus populaires (p. ex. la dernière collection) et ceux pouvant difficilement être vendus sur Internet dû à leur nécessité d'être évalués physiquement (p. ex. les meubles et les bijoux). Dans cette optique, les B&M sont davantage utilisés comme magasins « satellites » au canal Web plutôt qu'un espace expérientiel dédié à faire vivre des émotions aux clients. À cet effet, la Compagnie DMN discute de l'utilisation de ses futurs magasins « urbains » adaptés aux quartiers résidentiels :

> Donc, s'en servir comme vitrine en fonction des besoins locaux, mais aussi d'offrir un point de vente sur le Web avec les conseils du personnel en place, et s'en servir comme point de livraison pour quelqu'un qui veut essayer, toucher, avant de dire « OK, c'est bien ça que je voulais ».

Pour plusieurs entreprises, le développement de magasins plus petits et mieux adaptés aux besoins environnant leur permet de réduire leurs coûts d'exploitation de façon substantielle. L'allègement des coûts associés à ces nouveaux concepts de B&M leur permet d'être plus « agiles » (Compagnie DQR) dans le déploiement de points physiques supplémentaires. Trois organisations rapportent avoir déjà développé des concepts de salles de démonstration pour leur projet de développement vers de nouveaux marchés.

Parmi les détaillants rencontrés, huit d'entre eux ont spécifié utiliser ou vouloir utiliser leurs magasins B&M existants comme centre de livraison ou encore comme point de ramassage des items achetés sur Internet. Dans le premier cas, les B&M sont employés comme un « mini centre de distribution » (Compagnie DAB) ou un « entrepôt local » (Compagnie DCD) pour remplir les commandes Web. Dans le deuxième, les points physiques sont davantage utilisés comme « comptoir » (Compagnie DCD et DOP) où les consommateurs peuvent venir collecter leurs produits achetés virtuellement. Sur les huit entreprises en question, six mentionnent explicitement que leur objectif numéro un dans l'actualisation de leurs systèmes de gestion est de permettre ces nouvelles options de distribution et/ou de procuration pour le consommateur. Les participants rapportent être motivés à utiliser leurs actifs physiques de telles manières afin d'écourter le temps de transport et de réduire les coûts de livraisons. Sur les dix entreprises rencontrées, six ont fait mention des coûts exorbitants des frais de livraison.

Lorsque nous avons demandé aux détaillants quel était l'avantage d'utiliser les magasins B&M dans leur stratégie omnicanal, six d'entre eux ont mentionné la possibilité de faire des ventes supplémentaires lors du ramassage en magasin des achats effectués sur le Web. En effet, bien que l'Internet permette de faire des

recommandations personnalisées aux clients, plusieurs détaillants affirment qu'ils préfèrent tout de même que ceux-ci se déplacent en magasin pour leur suggérer des produits complémentaires ou mieux adaptés à leurs besoins. Comme le mentionne le Vice-président de la planification de la Compagnie DIJ, une commande en ligne ramassée en B&M peut facilement se traduire en plusieurs ventes :

> L'avantage de shipper en magasin c'est que t'es capable de transformer une vente d'une unité en deux ou trois unités. La cliente qui va acheter une [item], va peut-être acheté un [item], ou un [item] ou un [item] qui va aller avec sa [item]. Donc, on gagne. Au lieu d'avoir une transaction, on va peut-être en avoir deux.

Pour sa part, le Directeur marketing de la Compagnie DCD nous donne comme exemple qu'il réalise une grande partie de ses profits sur les accessoires vendus en périphérie de ses produits de base. À cet effet, son équipe en magasin a été formée pour suggérer ces produits subsidiaires lors du ramassage des commandes Web. Le magasin B&M s'inscrit donc comme lieu de conseils, mais surtout de ventes additionnelles au magasin en ligne dans une optique omnicanal.

En conclusion, alors que le canal Web devient le point de référence de l'offre d'un détaillant, les points physiques jouent désormais de nouveaux rôles. Ces nouveaux rôles amènent les entreprises à développer différents formats de B&M comme celui du magasin phare (*flagship*) principalement dédié à l'expérience de marque ou ceux plus petits utilisés à titre de salle de démonstration pour le site transactionnel. Pour sa part, la transformation des magasins d'espaces de ventes en lieux de divertissements joue un rôle de premier plan dans le support de la marque et le développement d'un positionnement distinct de la compétition. Effectivement, le consommateur préférera les marques qui leur permettent de vivre des émotions et de la découverte. Quant à elle, la transformation des B&M en magasins « satellites » pour le canal Web permet de faciliter l'évaluation de produits vendus en ligne lorsqu'il est difficile de le faire virtuellement (Anderson *et al.*, 2009; Bell *et al.*, 2014; Lynch *et al.*, 2001). Les détaillants rencontrés ont donné plusieurs

exemples de produits avec des attributs difficilement « numérisables » comme l'allure d'un vêtement sur soi ou encore la texture d'un meuble. L'utilisation des points physiques comme salle de démonstration permet aussi d'adapter les formats de magasin en fonction de la géographie et des demandes locales. Par exemple, il est possible d'ouvrir un magasin urbain répondant à une clientèle spécifique dans un quartier résidentiel ou encore d'ouvrir un B&M oeuvrant à titre de comptoir dans les régions moins densément peuplées. La diminution de l'espace de ventes représente une opportunité pour les entreprises pour optimiser leurs coûts d'exploitations et le rendement de leurs canaux (Bell *et al.*, 2014; Verhoef *et al.*, 2015). En nécessitant une superficie réduite et moins de personnel, ces nouveaux concepts de B&M sont beaucoup moins dispendieux à développer et à exploiter. Comme rapporté plus haut, les faibles coûts liés au développement de surfaces plus petites — comparativement aux B&M traditionnels — permettent aux détaillants d'ouvrir aisément et rapidement des magasins satellites dans de nouveaux marchés. Cette flexibilité représente un avantage notable pour les entreprises ne détenant pas de grands moyens financiers.

De plus, l'utilisation du B&M comme lieu de ramassage et/ou d'expédition des commandes Web contribue à l'optimisation des actifs physiques dans une stratégie omnicanal. Comme mentionné précédemment, les consommateurs utilisent désormais les canaux de façon intégrée, et ce, tout au long de leurs processus d'achat (Forrester Research, 2014). Face à cette intégration, les détaillants développent de plus en plus de pratiques transversales pouvant bénéficier autant à l'organisation qu'à leurs clientèles. Par exemple, en plus de permettre au consommateur une gratification immédiate (Avery *et al.*, 2012), l'option « Acheter en ligne, ramasser en magasin » permet au consommateur tout comme à l'entreprise de bénéficier d'économies de coûts sur la livraison. En somme, remplir une commande Web à partir d'un magasin à proximité permet d'optimiser les opérations liées à la procuration (échange de biens) tant pour le client que pour

l'organisation; l'étape considérée la plus dispendieuse pour un détaillant en ligne (Lummus et Vokurka, 2002).

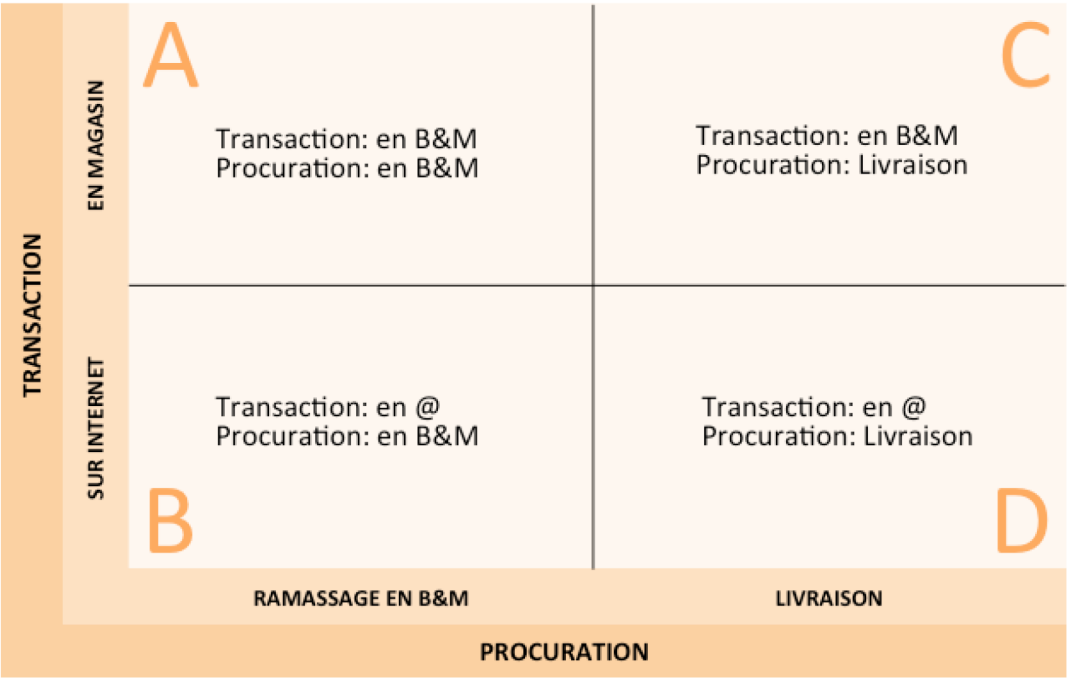
Enfin, l'ensemble des rôles spécifiques du magasin B&M présentés ci-dessus requiert un changement et une multiplication des rôles du personnel sur le plancher. L'exécution de nouvelles pratiques transversales en omnicanal, particulièrement celles de vendre un produit virtuel, de suggérer un achat complémentaire, de participer à la création d'une expérience d'achat divertissante et de remplir une commande Web sont autant de nouvelles tâches qui s'ajoutent aux tâches présentement effectuées par les employés en magasin. Ces nouvelles obligations requièrent différentes expertises et différentes aptitudes que nous abordons plus tard dans ce chapitre.

4.2.3 — Les flux marketing dans la stratégie omnicanal

Tel que discuté par Bell *et al.* (2014), les pratiques transversales multiplient le parcours des flux marketing entre le détaillant et le consommateur. Auparavant, un consommateur qui se déplaçait en magasin requérait un chemin des flux dans un seul canal. Toutefois, dans la situation où le canal Web permet de complémenter l'offre des B&M ou celle où les actifs physiques sont employés comme point de ramassage des commandes Web (quadrants 3 et 2 dans la matrice de Bell *et al.* (2014)), les échanges d'informations, ceux de paiements et ceux de biens s'exercent à travers différents canaux. Bien que les auteurs n'abordent pas à proprement dit l'étape de la transaction (flux de paiements) dans le parcours d'achats, ils discutent des considérations stratégiques et opérationnelles des détaillants associées à l'obtention de l'information et des produits par le consommateur (flux de l'information et des biens). En somme, il revient d'offrir la bonne information au bon endroit et d'assurer une distribution des produits de manière efficiente. Toutefois, si l'échange d'informations dans un contexte omnicanal impacte majoritairement les stratégies de communication des détaillants, la diversification du parcours des flux de paiement et de procuration représente

une rupture par rapport aux modèles d'affaires traditionnels des détaillants — incluant l'approche multicanal où les canaux sont gérés de façon isolée. Pour illustrer l'impact de l'adoption de l'omnicanal sur les flux marketing liés à la transaction et à la procuration, nous présentons dans la matrice suivante (figure 8) quatre combinaisons possibles du parcours des flux.

Figure 8 : Matrice des parcours des flux liés à la transaction et à la procuration en omnicanal



B&M : Magasins brique et mortier, @ : Magasin en ligne

La transaction

Dans une optique omnicanal, le détaillant peut permettre aux consommateurs d'effectuer leurs transactions en magasin B&M ou sur Internet (site Web, application mobile, etc.). Nous considérons qu'une transaction est produite dans un canal lorsque le paiement sur un produit est effectué à l'intérieur de ce dernier.

Transaction effectuée en magasin B&M (quadrants A et C)

Dans un contexte omnicanal le détaillant peut donner l'option au consommateur en B&M d'acheter un produit présent en magasin ou non tenu en stock. Dans le passé, un client se déplaçait en magasin pour acheter le produit (quadrant A). Toutefois, l'intégration de canal Web aux magasins permet désormais au consommateur d'acheter un produit non tenu sur place (quadrant C). Cette situation sera d'autant plus fréquente dans l'optique où le détaillant diminue l'inventaire en B&M pour réduire ses coûts ou faire place au développement d'une expérience de consommation plus intéressante pour la clientèle. Ainsi, adopter une stratégie omnicanal revient à permettre qu'une transaction en magasin se rapporte à un item sur le Web qui sera soit livré à domicile ou repris en B&M à une période ultérieure. Cette nouvelle situation soulève plusieurs questions chez les détaillants. Comment s'assurer que le personnel sur le plancher promeut les produits présentés sur le canal Web? À quel canal doit-on attribuer la vente d'une transaction effectuée en B&M sur un produit uniquement offert sur le site transactionnel? Comment la réduction de la superficie de vente et la réduction des stocks affectent-elles les objectifs de ventes en B&M?

Transaction effectuée sur Internet (quadrants B et D)

D'une autre façon, le détaillant en ligne permet l'achat de produits qui sont « virtuellement » présentés sur la plateforme Web, mais disponibles physiquement à différents endroits ou auprès de différents partenaires du réseau de distribution. De fait, la marchandise peut être entreposée au centre de distribution du détaillant, dans un magasin B&M ou à même l'inventaire d'un fournisseur. En effet, dans le secteur du détail, il est courant qu'une entreprise Web vende directement les produits des stocks de ses fournisseurs pour éviter les coûts liés à la propriété, dont ceux d'entreposage (Shopify, 2015). Enfin, dans des pratiques transversales populaires comme le « Acheter en ligne, ramasser en magasin » (quadrant B), les détaillants peuvent préférer remplir leurs commandes Web en magasin plutôt qu'à partir de leurs centres de distribution afin d'économiser sur leurs coûts de livraison

et de réduire le temps de transport. Toutefois, bien que cette pratique permette de bénéficier de nombreux avantages logistiques et financiers, cette diversification du parcours dans les flux de paiements et de biens soulève plusieurs questionnements chez les organisations. Quand est-il plus avantageux de remplir une commande Web en magasin plutôt qu'à partir d'un centre de distribution? Si une commande est effectuée sur Internet, mais remplie à partir de l'inventaire d'un magasin, à qui doit-on attribuer la vente et les coûts pour la remplir?

La procuration

Pour une entreprise du détail, il est possible de remettre le produit entre les mains du consommateur par deux moyens : par ramassage en magasins B&M ou par livraison jusqu'à lui. La procuration du produit s'effectue lorsque le client en prend physiquement possession.

Procuration faite par ramassage en magasin B&M (quadrants A et B)

La prise de possession du produit en magasin B&M peut se faire d'un item ayant été vendu sur place (quadrant A) ou encore provenant d'une transaction effectuée sur Internet (quadrant B). Dans le premier cas, nous retrouvons le parcours classique des flux chez les détaillants B&M où la transaction s'effectue au même endroit que la procuration. Toutefois, l'omnicanal permet une nouvelle situation, celle où le magasin agît maintenant comme un point de ramassage ou « boîte postale ». Dans ce cas, il est possible que le produit provienne du stock même du magasin B&M ou bien d'une livraison à partir d'une source externe (centre de distribution, autres B&M ou fournisseurs). Cette nouvelle possibilité dans l'exécution des transactions requiert des efforts supplémentaires au personnel sur le plancher qui doit désormais allouer du temps et de l'espace pour permettre le ramassage. Elle amène aussi un échange de paiement dans un canal et un échange de bien dans un autre qui génère une nouvelle problématique. Étant donné qu'une même transaction requiert désormais les efforts de deux canaux, à quel canal doit-on attribuer la vente? À celui ayant généré la transaction ou à celui permettant la

procuration? Les coûts engendrés pour remplir une commande Web en B&M devraient-ils être attribués en totalité ou en partie au site Internet?

Procuration faite par livraison (quadrants C et D)

Une approche omnicanal permet au consommateur de se faire livrer la marchandise, peu importe le canal dans lequel il a effectué sa transaction. Dans la situation où l'achat est fait sur le canal Web et la procuration par livraison (quadrant D), le détaillant est en mesure de remplir la commande de multiples façons : à partir de son centre de distribution, d'un fournisseur ou des stocks d'un magasin B&M. Cette dernière option est de plus en plus pratiquée par les entreprises. En sélectionnant l'item dans un magasin près de l'adresse de livraison, les détaillants peuvent réduire le temps requis et les coûts associés à la procuration de façon significative. Cette pratique requiert toutefois aux magasins d'adapter leur arrière-boutique et d'attribuer du personnel pour envoyer les colis. Dans la deuxième situation (quadrant C), la transaction s'effectue en magasin, mais exige une livraison, ce qui implique que le produit n'est pas disponible sur place au moment de l'achat. Hors, en omnicanal, il est possible d'effectuer un achat en magasin sur un produit temporairement en rupture de stock ou seulement disponible sur le site transactionnel. Dans les deux cas, les échanges de paiements et de procuration sont accomplis dans deux canaux différents. En somme, les nouvelles situations amenées par l'omnicanal demandent aux canaux de générer des efforts transversaux, ce qui engendre des coûts supplémentaires. Par exemple, l'emballage et l'envoi de commandes Web à partir des magasins exigent du temps ainsi que des coûts d'expédition qui avant n'étaient pas encourus en B&M. Ces changements opérationnels influencent le modèle financier des détaillants.

4.3 — Les défis opérationnels de l'omnicanal

L'adoption d'une stratégie omnicanal soulève plusieurs préoccupations chez les détaillants. Nos rencontres avec les gestionnaires nous indiquent que ces

préoccupations proviennent majoritairement de défis opérationnels. Ces défis peuvent être regroupés selon différents thèmes : les défis financiers, les défis liés à la gestion des ressources humaines et les autres défis opérationnels.

4.3.1 — Les défis financiers

Plusieurs défis opérationnels peuvent miner l'implantation et l'exécution d'une stratégie omnicanal. Parmi ceux-ci, certains sont de nature financière. Les plus importants selon nos répondants sont : la fixation d'objectifs spécifiques par canal, l'attribution des ventes Internet aux magasins B&M et le respect des objectifs des marges de profit à travers les canaux.

L'un des défis les plus contraignants rapportés par neuf entreprises réside dans la fixation d'objectifs spécifiques par canal. Les détaillants rencontrés stipulent que leurs présents modèles d'affaires basés sur l'atteinte de cibles financières par canal (Web versus les B&M) limitent le déploiement ainsi que l'efficacité de leurs nouvelles mesures omnicanal. Alors que les modèles d'affaires traditionnels des détaillants — incluant celui multicanal où les canaux travaillent de façon isolée — encouragent les différents départements à remplir des objectifs non transversaux, ces derniers prennent des décisions sans regard ni considération de l'impact de leurs activités sur les autres canaux. Un cas rapporté par la Compagnie DIJ est celui où son équipe du commerce en ligne effectue des activités promotionnelles qui ne sont pas alignées avec le reste de ses magasins B&M pour tenter de combler ses propres objectifs de ventes :

> […] e-com has their own budget for the year, and I think part of the focus is to achieve that budget through certain activities that are NOT [forte insistance] aligned with the stores. So fundamentally that's already a problem. Because if the only way that we are gonna hit those numbers is by doing things that are not aligned, then we shouldn't have those targets, or we should figure out other ways of hitting the targets.

Les problèmes de désalignement causés par l'atteinte d'objectifs distincts résultent de la multiplication des canaux à administrer. Tel que nous le mentionne un gestionnaire de la Compagnie DIJ, adopter une approche omnicanal force les

détaillants traditionnels à revoir leurs stratégies et à coordonner leurs objectifs dans chacun des canaux afin de demeurer cohérents :

> We need to look at, like what the omnichannel strategy is? We are not used to that. It was all about the stores, and now it's all about the different channels that we need to address. So, anyway, going back that last year, [le site Web] were on a bunch of promotions that really, like… « attracted » the customer, and they did well with these promos. The think is what's happening now, is that, they can't off-set, like B&M started to pick-up. I don't wanna be promotional, that's not part of the business model.

Effectivement, dans une optique omnicanal les activités des détaillants doivent être cohérentes et intégrées afin de promouvoir « une image concise » (Compagnie DGH), mais surtout pour s'assurer que les pratiques soient conforment au modèle d'affaires priorisé par la direction.

Un deuxième défi financier mentionné par la majorité des détaillants (9/10) est celui de l'attribution des ventes aux canaux dans les pratiques transversales. Les commentaires émis par les gestionnaires de ces entreprises mettent en évidence leurs difficultés à déterminer l'allocation des ventes débutées dans un canal et finalisées dans un autre. Dans leurs modèles d'affaires actuels, les détaillants comptabilisent automatiquement leurs transactions virtuelles dans leur canal Web. Au dire des participants, cette pratique démotive le personnel sur le plancher à déployer des efforts transversaux comme l'envoi d'une commande Web à partir de leurs stocks ou encore à promouvoir une vente qui sera attribuée au magasin en ligne. Un détaillant, en particulier, nous mentionne que cette problématique est au cœur de ses préoccupations actuelles. La Compagnie DQR raconte qu'elle a tenté plusieurs modèles d'attribution des ventes dans le passé, mais qu'aucun n'était satisfaisant. Tandis que l'un avait financièrement plus de sens, l'autre se butait à des comportements réfractaires de la part du personnel en B&M. Voici un extrait :

> It is a challenge. Heum, when we introduced « ship-to-home » 5 years ago from stores, the store that generated the revenue, and that was primarily in store, got credit for the sale. So it was a retail channel initiative that we've launch with thinking that if they bought into it at step one, they would continue to step 15. Heum but what happened was, a year and a half ago, we transitioned to another model, where the online store received credit for the transaction, regardless of where it was coming from, because the burden of

> the cost is in the online world's P&L. And, as a result, the retail store staff as well as senior management aren't as bought in into this all solution. So, they are great at doing returns, because that's also now hits the online P&L, which is didn't before. But they are not as great as promoting it as a service to the customers.

Tel que le démontre le passage, les détaillants ont de la difficulté à adapter leur modèle financier aux nouvelles démarches transversales exigées par l'omnicanal. Ces défis sont particulièrement notables lorsque les employés sont rémunérés sur un régime de la commission des ventes.

Un autre défi financier mentionné par plus de la moitié des détaillants (6/10) est celui de l'impact des coûts de distribution et de l'agressivité des promotions en ligne sur les marges de profits. Dans le premier cas, offrir une distribution flexible et rapide pour les consommateurs requiert des moyens qui ont des impacts négatifs sur les marges. Par exemple, un détaillant rapporte que proposer la livraison gratuite en deux jours augmente substantiellement ses coûts d'opérations. Dans le deuxième cas, commercer sur Internet demande à ce que les promotions soient généralement plus agressives pour répondre à une compétition davantage féroce. Toutefois, dans une optique omnicanal où les consommateurs s'attendent à ce que les pratiques soient alignées, adopter les mêmes promotions à travers les canaux peut se traduire en diminutions importantes des profits dues aux structures de coûts. En effet, tel que le mentionne un Directeur de la compagnie DGH, les structures de coûts sont très différentes :

> Tu fais un cost analysis sur e-com versus B&M, bien ça coûte cher des magasins! Ça coûte cher, t'as ton loyer, t'as des coûts opérationnels… Veux veux pas, pour faire runner ça ici [pointant les bureaux chefs], on a nos développeurs, on a nos serveurs, on a… on a un coût aussi, mais c'est tellement minime comparé à ce que ça prend pour rouler un magasin.

Dû à ces différences de coûts, il n'est pas possible pour les B&M de vendre des produits avec des marges aussi réduites que sur le site Web transactionnel. Pour cette raison, plusieurs détaillants n'harmonisent pas à 100 % leurs activités promotionnelles sur Internet et en magasin.

En somme, les détaillants font face à plusieurs défis financiers pouvant miner leurs efforts et leur viabilité dans l'adoption d'une stratégie omnicanal. Tout d'abord, la réduction des marges bénéficiaires préoccupe plusieurs détaillants. Comme mentionné précédemment, offrir une livraison flexible et adaptée aux besoins des consommateurs peut multiplier les coûts liés à la procuration des produits. En effet, dans l'optique où une expérience omnicanal revient à servir le consommateur « *however, whenever and wherever they wish to purchase merchandise* » (Kamel et Kay, 2011 : 1), les opérations liées à la distribution du produit jusqu'au client final sont très dispendieuses (Lummus et Vokurka, 2002). Les détaillants sont aussi préoccupés par la diminution de leurs marges causée par des promotions sur les prix trop agressives. Alors que le canal Web détient une structure de coûts lui permettant d'offrir des prix davantage compétitifs sur Internet (Ratchford, 2009), il est impossible pour les magasins B&M d'aligner à 100 % leurs promotions avec ce dernier. Dans cette perspective, les détaillants doivent évaluer le degré d'intégration des promotions de façon à optimiser la performance et la rentabilité de chacun de leurs canaux.

Par la suite, la fixation d'objectifs spécifiques par canal sclérose les efforts d'implantation d'une stratégie omnicanal. Comme dit précédemment, l'atteinte d'objectifs concurrents peut se révéler être un des problèmes les plus fréquents dans l'exécution d'une distribution multicanal (Coughlan *et al.*, 2006; Rosenbloom, 2011). À l'instar des conflits pouvant résulter entre les entreprises du réseau de distribution (conflits interorganisationnels), ceux générés entre les canaux d'un même détaillant (conflits intraorganisationnels) sont bien présents et doivent être pris en compte. Dans un contexte omnicanal, ces conflits — ou obstacles — résultent en partie de la multiplication des parcours des flux marketing menée par la pratique d'activités transversales (Bell *et al.*, 2014).

De fait, permettre l'achat d'un produit sur le canal Web et son ramassage en magasin revient à accepter que la transaction soit effectuée dans un canal et la procuration dans un autre. Comme mentionné plus haut dans notre matrice

(figure 8, p.51), la multiplication des flux marketing lors d'une même transaction amène plusieurs canaux à participer au processus d'achat d'un même produit. Toutefois, si plusieurs canaux déploient des efforts pour générer la vente et la procuration du produit acheté, à quel canal doit-on attribuer cette vente? Doit-on octroyer la vente au canal où la transaction s'effectue ou à celui qui permet la prise de possession? Notre recherche met en évidence la problématique de l'attribution des ventes qui est peu abordée dans la littérature, mais qui demeure pourtant au cœur des défis dans l'adoption d'une stratégie omnicanal. Effectivement, l'extrait ci-haut d'une des entrevues avec la Compagnie DGH nous démontre à quel point le modèle d'attribution des ventes est important dans la motivation des canaux à participer aux activités transversales. Jusqu'à ce jour, peu d'articles abordent l'impact de l'omnicanal sur le modèle financier des entreprises.

4.3.2 — Les défis liés à la gestion des ressources humaines

Pour les détaillants, l'implantation d'une stratégie omnicanal soulève plusieurs défis associés aux facteurs humains. Les plus rapportés sont ceux de l'harmonisation des processus opérationnels à l'interne, de la résistance du personnel et des gestionnaires à adopter l'omnicanal dans leurs pratiques, du changement des rôles des employés sur le plancher et de la surcharge de travail des équipes.

Sur les dix détaillants rencontrés, huit mentionnent avoir des difficultés à réaliser une stratégie omnicanal à cause du manque de synchronisation et d'harmonisation des opérations de leurs départements. Outre les problèmes liés à la fixation d'objectifs isolés, le manque de collaboration et de communication entre les différentes équipes peuvent entrainer des discordances dans les pratiques et impacter négativement les efforts dans l'ensemble des départements. La Directrice des opérations digitales de la Compagnie DKL nous raconte les problèmes opérationnels auxquels ses équipes font face :

> And ultimately, you know, our shipping and fulfillment locations is off-site, and our customer service is off-site. So that's a huge thing, and all of our inter… so like marketing, merchandising, buying they're all very siloed… Those people you really want them to be "experts at their field", and they don't really… know or care to know about how what they do affects other people. So when someone says "Oh my flash sale didn't do very well today because the site was down. We are just gonna extend it until tomorrow!" Wait! Hold on a second ! How does that affect email deployment? How does that affect our forecast at the distribution centre? How does that effect what we scheduled from Canada Post for our trucks outside? How does that affect, you know, THEY DON'T SEE [forte insistance] the domino effect of everything.

Les entreprises rencontrées rapportent que l'adoption d'une stratégie omnicanal exige à leurs différents départements de travailler ensemble pour s'assurer que leurs efforts donnent des résultats constants à travers leurs points de contact avec le consommateur. Par exemple, afin de remédier aux erreurs produites par des mises en marché différentes en ligne et en magasin, la Compagnie DCD a décidé d'unifier l'ensemble de son équipe d'achat et de marketing pour toutes ses catégories de produits. Cette décision a été prise alors que l'entreprise a dû faire face à plusieurs discordances communicationnelles, promotionnelles et visuelles entre les canaux dans le passé. Enfin, quelques détaillants sont allés encore plus loin en créant un comité, voire même un nouveau poste à la haute direction, afin de s'assurer de coordonner leurs opérations et de permettre une expérience « *seamless* » (Compagnie DEF) pour le consommateur.

Sept détaillants sur dix rapportent qu'un des grands défis à l'implantation d'une stratégie omnicanal est d'amener le personnel à adhérer aux nouveaux modèles d'affaires. Plusieurs membres de la direction, gestionnaires et employés sur le plancher ne sont pas convaincus de la pertinence de développer de nouvelles stratégies pour satisfaire le consommateur. Alors que la plupart des détaillants rencontrés étaient toujours dans leur processus d'apprentissage pour bien maîtriser le commerce en ligne, le modèle traditionnel des magasins B&M demeure une pratique bien connue, éprouvée et rassurante pour ces derniers. Comme le mentionne le Directeur marketing de la Compagnie DMN : « on part avec une manière de faire qui est prouvée et qui fonctionne. […] On n'a pas la preuve à quel

point l'omnicanal c'est important pour nous. Mais ce qu'on peut savoir, on a la preuve à quel point le B&M c'est important. » Plusieurs individus sont réfractères à l'omnicanal et ont de la difficulté à croire à un modèle d'affaires aussi flexible et généreux pour le consommateur. De plus, le déploiement de nouvelles mesures omnicanal requiert de nombreuses innovations auxquelles certains ne sont pas familiers. Un gestionnaire s'exprime sur le sujet :

> […] un des problèmes de l'industrie du détail, c'est que les gens qui sont en place pour prendre des décisions sont des dinosaures. C'est une génération qui n'est pas « mobile », qui n'est pas… Comment ils font pour prendre des décisions par rapport à une clientèle beaucoup plus jeune que les besoins sont totalement différents? Ça c'est un problème sérieux.

Dans cette étude, les détaillants aux prises avec les problèmes liés à la résistance du personnel dans leur adoption d'un modèle omnicanal sont ceux dont le personnel et les gestionnaires étaient les plus expérimentés.

Six organisations rapportent que leurs associés en magasin doivent s'adapter aux nouvelles réalités induites par l'omnicanal telles que la transformation du magasin traditionnel en « lieux d'expérience » ou encore la réception et l'envoi de commandes Web sur place. Dans la mesure où les magasins évoluent vers des destinations de découverte et d'expérience, les organisations sont conscientes que leurs employés doivent interagir de façon différente avec la clientèle. Les nouvelles tâches requises comme celles de divertir le client, de promouvoir des produits qui ne sont pas tenus physiquement en magasin ou encore d'emballer des commandes Web requièrent des aptitudes bien différentes. Comme le raconte la Vice-présidente de l'exploitation des ventes de la Compagnie DOP, l'omnicanal requiert des changements au niveau de la gestion des ressources humaines : « si on s'en va vers de l'omnicanal, ça veut dire que ça va avoir de l'impact sur qui on embauche, comment on va les embaucher et tout ça. ». Effectivement, certaines entreprises rapportent vouloir engager des personnes plus dynamiques pour accueillir et faire vivre une expérience divertissante à leur clientèle en magasin. De plus, plusieurs organisations mentionnent qu'elles doivent revoir leurs

programmes de formation afin d'ajuster et d'améliorer le service sur le plancher. Par exemple, il peut être avantageux, voire nécessaire, de former certaines équipes pour assurer qu'elles proposent les meilleurs produits — et accessoires — à leurs clients s'étant déplacés pour ramasser leurs commandes Web. En outre, offrir une expérience unique d'achat aux consommateurs, les conseiller adéquatement lorsqu'ils se déplacent pour ramasser leurs commandes Web et envoyer des produits de façon conforme nécessite un changement de culture aussi bien que des expertises différentes.

Un des défis à l'omnicanal rapportés par les détaillants est celui du partage des tâches pour entreprendre tous les changements nécessaires. Six entreprises mentionnent qu'elles sont considérablement ralenties par la surcharge de travail de leurs équipes. Les efforts nécessaires à l'intégration des activités à travers les canaux s'ajoutent à la charge de travail requise à l'exploitation du magasin B&M et du canal Web. Comme rapporté par les organisations, demander aux différentes équipes en B&M de bien accueillir le client, de lui proposer des produits en magasin, mais aussi en ligne, de remplir et d'accepter sur place les retours des commandes Web sont des tâches additionnelles avec lesquelles les employés doivent désormais composer. Comme le mentionne un Directeur de la Compagnie DAB : « veux veux pas, [remplir les commandes Web] est une charge qu'on impose aux magasins, de prendre le temps de "bon ok, telle paire, l'envoyer à tel client." Ça prend… il faut qu'ils dédient des ressources à cette tâche-là. » De plus, plusieurs détaillants rapportent que l'intégration des nouvelles technologies (p. ex. les progiciels de gestion intégrée ou « *ERP* » en anglais) demande à leur équipe des TI une quantité d'heures considérable. Bien que nécessaire afin de permettre une expérience omnicanal, cette charge de travail les empêche de se dédier à d'autres projets comme le développement d'applications mobiles ou l'amélioration de l'expérience offerte par leur site Web transactionnel.

En conclusion, les défis associés à la gestion des ressources humaines ne sont pas négligeables. L'adoption d'une stratégie omnicanal requiert de nouveaux rôles et de nouvelles expertises, et ce, tout particulièrement pour les employés sur le plancher devant exécuter des pratiques transversales. Par exemple, demander au personnel en magasin d'intégrer le canal Web dans leurs pratiques requiert : (1) qu'il soit à l'aise avec les nouvelles technologies telles que les bornes et les tablettes électroniques, et (2) qu'il soit apte — et enclin — à promouvoir l'achat de produits non tenus en magasin. Or, il se peut que les nouvelles tâches demandées ne coïncident plus avec les aptitudes du personnel présentement en place. Une approche omnicanal peut amener le département des ressources humaines à revoir son processus et ses critères d'embauche. De plus, l'implantation d'une nouvelle approche pour servir le consommateur peut se buter à la résistance du personnel et des gestionnaires. Effectivement, plusieurs personnes à l'interne ne sont pas convaincues de la nécessité d'entreprendre autant de changements opérationnels et technologiques afin d'améliorer l'expérience de marque. Par tous ses enchevêtrements logistiques nécessaires, l'omnicanal demande une refonte dans l'ensemble des aspects du modèle d'affaire des organisations (eMarketer, 2013) ; ce qui retient beaucoup de gestionnaires à se lancer dans de telles démarches.

Enfin, les difficultés associées au besoin de synchronisation dans les opérations font écho à l'étude de Rosenblum et Kilcourse (2013). Bien que ce sondage ait été effectué en juin 2013, les résultats démontrent que les entreprises sont conscientes de l'importance d'harmoniser les opérations dans les différents départements. Au moment de l'étude de Rosenblum et Kilcourse (2013), les détaillants étaient au tout début de leur intégration. Or, nos rencontres avec les détaillants confirment que les organisations semblent avoir atteint un certain degré de synchronisation dans quelques-unes de leurs activités (marketing digital, stratégies de prix, approvisionnement/assortiment, etc.), mais que beaucoup de travail reste tout de

même à être effectué afin de permettre une expérience constante à travers l'ensemble des canaux.

4.3.3 — Autres défis opérationnels

Enfin, les détaillants rapportent deux défis opérationnels autres que ceux liés aux finances et à la gestion des ressources humaines pouvant ralentir, voire empêcher complètement la réalisation d'une expérience omnicanal. Ces derniers sont les besoins de renouvellement et d'intégration des nouvelles technologies ainsi que la synchronisation des stocks et des opérations à travers les canaux pour répondre aux exigences de la clientèle.

Un des plus grands défis à l'adoption de l'omnicanal relevés par neuf des détaillants est celui des limites propres aux technologies de l'information (TI). Comme l'exprime la Vice-présidente commerciale et de l'expérience client de la Compagnie DST : « les TI sont au CŒUR [accent sur "cœur"] de tout ce qu'on veut faire. » Effectivement, l'ensemble des pratiques transversales n'est possible que si les systèmes de gestion d'inventaire et de la clientèle (« CRM » en anglais) sont intégrés à travers l'entreprise. La très grande majorité des détaillants rencontrés rapportent ne pas être en mesure d'offrir l'expérience omnicanal « idéale » à cause des systèmes présentement en place. Cinq d'entre eux mentionnent même être « lourdement » limités par l'incompatibilité de leurs systèmes actuels. À cet effet, la Vice-présidente de la Compagnie DST rajoute :

> Je te dirais que notre plus grosse difficulté en ce moment c'est l'arrimage technologique de nos systèmes, parce qu'on est une grosse entreprise avec des systèmes pas tous au même niveau. Donc on doit faire ce bon arrimage technologique pour arriver à la destination ultime.

De plus, un second défi en lien avec les besoins d'actualisation et d'intégration des technologies est celui de la fusion des différentes banques de données clients. Effectivement, lors de nos rencontres, quatre organisations sur les dix détenaient encore un système de gestion de la clientèle différent dans chacun de leurs canaux, ce qui les empêchait d'identifier un client en magasin et de l'associer à un compte

sur son canal Internet. Cette situation est problématique dans la mesure où le suivi des consommateurs est essentiel pour offrir et juger de l'expérience omnicanal optimale. Par exemple, un détaillant mentionnait qu'il était difficile d'évaluer les meilleures stratégies marketing à adopter étant donné son incapacité à reconnaître les habitudes « intercanal » de ses clients.

Six détaillants sur dix ont discuté des difficultés en lien avec la promptitude requise par l'omnicanal dans la synchronisation des stocks et des opérations à travers les canaux. Offrir certaines pratiques transversales du type « Acheter en ligne, ramasser en magasin » ou encore l'envoi de commandes Web à partir des B&M requiert une gestion de l'inventaire ainsi qu'une exécution précises et presque instantanées. Comme exemplifié à maintes reprises lors de nos entrevues, offrir une expérience omnicanal permet un consommateur sur Internet d'acheter un produit tenu en magasin et de venir le chercher sur place. Si le personnel sur le plancher ne remplit pas la commande rapidement, il est possible que l'item soit vendu à un autre client. Comme le démontre l'extrait d'une entrevue avec un Directeur de la Compagnie DGH, la synchronisation des stocks et l'instantanéité de l'exécution sont indispensables :

> Tu sais, le contrôle de l'inventaire est primordial et le plus de channels que tu rentres là-dedans, le plus difficile ça va être à gérer. Donc si on commence à faire du pick-up-in-store, donc tu places ta commande en ligne et on te l'a prépare en magasin et tu viens la chercher. Là, veux veux pas, c'est que nos systèmes soient intégrés parfaitement de sorte que… mettons que toi tu places ta commande à 11h et à ce moment-là, l'item que j'ai, que tu voulais, je l'ai encore en magasin, mais j'ai un client qui rentre à 12 h 30 et qu'il achète [cet item] là, et le style advisor en magasin, il n'est pas allé le chercher [ton item]. Donc toi tu vas te pointer 3 h plus tard pour venir chercher [ton item] et t'es comme « oh! Je l'ai vendu à l'autre… parce que je n'ai pas rempli ma commande avant… » C'est comment que tu t'arranges pour fermer ce gap là? Les problèmes d'inventaire vont beaucoup être liés à des gaps dans ton temps.

Ce commentaire nous démontre l'importance d'avoir un système d'inventaire complètement synchronisé à travers les canaux, mais surtout l'importance de la rapidité requise dans les pratiques. Cette problématique est d'autant plus importante aujourd'hui alors que, selon plusieurs détaillants, les demandes des

clients en termes d'instantanéité sont « démesurées » (Compagnie DKL), ce qui complexifie grandement la gestion des attentes de ces derniers.

En somme, l'implantation d'une stratégie omnicanal ainsi que l'exécution des pratiques transversales en découlant requiert une forte intégration à travers les opérations de l'entreprise. Tel que rapporté par Rosenblum et Kilcourse (2013), les détaillants omnicanal se voient obligés de synchroniser leurs activités en lien avec la « gestion de la fidélisation », la « visibilité de l'inventaire à travers les canaux » ainsi que de leurs « opérations en magasin ». Notre étude illustre l'importance de la rapidité, voire même de l'instantanéité, requise dans la synchronisation des opérations afin que l'exécution des pratiques transversales telles que le « Acheter en ligne, ramasser en magasin » puissent répondre aux exigences des consommateurs.

De plus, les systèmes de gestion d'inventaire et de la clientèle (CRM) jouent un rôle de premier plan dans la réalisation d'une expérience omnicanal pour les consommateurs. Pour cette raison, la majorité des détaillants rencontrés n'étaient pas en mesure d'offrir une expérience de marque désirée à leur clientèle. Sur les dix entreprises rencontrées, neuf étaient en processus de mise à jour de leurs systèmes. Toutefois, actualiser les technologies de l'information est une opération dispendieuse. Parmi les neuf organisations ayant mentionné leurs besoins de renouvellement technologiques, sept n'étaient pas en mesure de renouveler leurs systèmes aussi rapidement qu'elles le désirent dû à l'investissement requis.

Le tableau suivant exhibe une synthèse des informations recueillies lors de cette étude. Celles-ci sont présentées en trois sections correspondant à nos trois sous-objectifs de recherche.

Tableau 5 : Synthèse des informations de la recherche sur l'omnicanal

VISION DE L'OMNICANAL*	
Aspect de l'*Expérience client*	**Aspect de l'*Approvisionnement***
• Uniformité de l'expérience de marque (11) • Flexibilité dans le parcours d'achat du consommateur (8)	• Accès omniprésent à l'inventaire (14) • Complémentarité de l'offre dans les canaux (11) • Solution flexible et adaptée aux désirs de procuration du consommateur (10)
RÔLES DES CANAUX EN OMNICANAL**	
Rôle complémentaire du canal Web (@)	**Rôle complémentaire du magasin brique et mortier (B&M)**
• @ comme accès à l'inventaire global du détaillant (8) • @ comme plateforme de tests (6) • @ comme outil d'engagement de la clientèle vers B&M (5)	• B&M comme lieu pour l'expérience de la marque (9) • B&M comme salle de démonstration (*showroom*) (8) • B&M comme lieu de ramassage et/ou d'expédition des commandes Web (8) • B&M comme lieu pour faire des ventes additionnelles aux ventes Web (6)
DÉFIS OPÉRATIONNELS DE L'OMNICANAL**	
Finances	**Ressources humaines**
• Fixation d'objectifs spécifiques par canal (9) • L'attribution des ventes dans les pratiques transversales (9) • Respect des objectifs de marges de profits (6)	• Harmonisation des processus opérationnels à l'interne (8) • Résistance du personnel et des gestionnaires à adopter l'omnicanal dans leurs pratiques (7) • Changement des rôles des employés sur le plancher (6) • Surcharge de travail des équipes (6)
Autres défis opérationnels	
• Besoins d'actualisation et d'intégration des nouvelles technologies (9) • Synchronisation des stocks et des opérations à travers les canaux pour répondre aux exigences de la clientèle (7)	

*Synthèse effectuée par répondant (Total = 19), ** Synthèse effectuée par détaillant (Total = 10)

CHAPITRE 5 : DISCUSSION, CONTRIBUTIONS ET IMPLICATIONS

Dans ce dernier chapitre, nous discutons des impacts de l'adoption d'une stratégie omnicanal sur les modèles d'affaires des détaillants. Toutefois, étant donné les nombreux aspects traités dans ce mémoire, nous allons aborder les points jugés les plus pertinents. Nous évaluons que les impacts affectent les organisations à deux niveaux, soit au niveau opérationnel et au niveau des fondements même du modèle d'affaires des entreprises.

Depuis la première mention du terme « omnicanal » par Ridgy en 2011, les chercheurs et professionnels ont proposé plusieurs définitions, dont quelques-unes que nous avons rapportées dans notre littérature. Au cours des dernières années, l'évolution sémantique des définitions suggère que les réflexions soulevées par l'implantation de l'omnicanal continuent d'élargir les aspects touchés par une telle stratégie. La plus récente, celle de Verhoef *et al.* (2015), explicite la stratégie omnicanal de façon plus concrète en introduisant une perspective opérationnelle à la perspective expérientielle couramment rapportée dans les définitions précédentes. Nous avons rencontré 19 gestionnaires oeuvrant auprès de dix entreprises afin d'observer la progression sémantique du terme omnicanal en 2015 et d'étudier l'impact de l'adoption d'une telle stratégie sur les modèles d'affaires des détaillants canadiens.

Alors que les habitudes d'achat des consommateurs ont grandement évolué avec l'introduction des récentes technologies, les organisations se sont vues forcées d'ajuster leurs opérations et d'adopter de nouvelles pratiques. Toutefois, les détaillants se sont lancés dans l'implantation d'une stratégie omnicanal sans connaître tous les impacts sur les aspects de leurs modèles d'affaires. Cette étude permet de déterminer que ces impacts influencent les détaillants à deux niveaux; soit au niveau opérationnel et au niveau des fondements même de leurs modèles d'affaires.

Tel que l'illustre notre tableau 5 à la page 68, l'intégration et l'actualisation des rôles complémentaires des canaux en omnicanal soulèvent plusieurs questions sur la stratégie d'assortiment de produits, la politique de prix, la logistique, la communication ainsi que sur la gestion des ressources humaines. Dans l'ensemble, ces préoccupations sont une conséquence naturelle de l'adaptation du secteur du détail aux nouvelles technologies et à la multiplication des canaux de ventes et de communication. Par exemple, décider de la meilleure stratégie de prix à travers les canaux dans un contexte multicanal a fait l'objet de plusieurs études (p. ex. Grewal *et al.*, 2010; Kopalle *et al.*, 2009). Il en est de même pour les meilleurs assortiments (p. ex. Dekimpe *et al.*, 2011; Mantrala *et al.*, 2009), les promotions (p. ex. Karray, 2011; Zhang et Wedel, 2009), la distribution des produits et les frais de livraisons (p. ex. Agatz *et al.*, 2008; Gümüş *et al.*, 2013) ainsi que le contrôle des inventaires en multicanal (p. ex. Schneider et Klabjan, 2013). Notre étude indique que les détaillants rencontrés sont toujours préoccupés par ces questions opérationnelles, mais que plusieurs pistes de solutions leur sont présentées. Effectivement, les entreprises adoptent aujourd'hui des pratiques leur permettant de relever la plupart de ces défis liés aux opérations. Par exemple, certains détaillants évaluent présentement les meilleures alternatives logistiques pour réduire leurs coûts de livraisons en considérant leurs magasins B&M comme centres d'expéditions des commandes Web (p. ex. les compagnies DEF, DIJ, DKL, DOP et DST). D'autres organisations, quant à elles, ont déjà déterminé leurs stratégies promotionnelles dans chacun des canaux afin de bénéficier d'une plus grande synergie entre leurs B&M et leur canal Web (p. ex. les compagnies DCD, DEF, DQR). D'un point de vue de l'offre, plusieurs entreprises dont les compagnies DAB, DCD et DGH ont déjà sélectionné leurs assortiments optimaux en magasin et en ligne. Enfin, certains détaillants ont créé un poste ou un comité de direction afin de s'assurer de coordonner leurs opérations et de permettre une expérience de marque uniforme à leurs clients (p. ex. les compagnies DEF, DOP, DST). En somme, plusieurs commerçants ont déjà précisé le rôle complémentaire

du magasin B&M et du site transactionnel dans leur stratégie omnicanal et ont déterminé les meilleures pratiques devant être déployées dans chacun d'eux.

Le second niveau d'impacts touche davantage les fondements des modèles d'affaires des détaillants. L'adoption d'une stratégie omnicanal amène les entreprises à revoir et à repositionner les rôles de leurs canaux afin de créer une expérience de consommation continue et intégrée. Toutefois, l'intégration des canaux ainsi que le déploiement de nouvelles activités transversales engendrent une déclinaison des flux marketing — particulièrement ceux associés à l'échange de paiements et de biens — qui soulèvent de nombreuses questions. Plusieurs d'entre elles ont été mentionnées au cours de l'analyse : étant donné qu'une même transaction requiert désormais les efforts du canal Web et des B&M, à quel canal doit-on attribuer la vente? Les coûts engendrés pour remplir une commande Web en B&M devraient-ils être attribués en totalité ou en partie au site Internet? Comment la réduction de la superficie de ventes et la réduction des stocks affectent-elles les objectifs de ventes en B&M? Ces questionnements sont justifiés alors que les détaillants mesurent la performance de leurs canaux et de leur personnel en déterminant certains objectifs basés sur des indicateurs clés de performance (*Key Performance Indicators* ou « KPI ») tels que la rotation des stocks, le rendement par employés et les ventes au pied carré. Par exemple, une entreprise ayant planifié d'augmenter ses ventes de 3 % dans une région donnée évaluera la performance de ses points de vente en fonction de l'atteinte de cet objectif. De plus, l'usage des KPI est essentiel pour évaluer l'efficacité et l'opérationnalisation des stratégies déployées. Effectivement, dans certaines industries où les marges peuvent être assez serrées (p. ex. le secteur de l'alimentation), les détaillants doivent être en mesure de quantifier de façon précise les impacts des démarches entreprises telles qu'un changement dans l'assortiment, une augmentation des prix ou encore l'introduction d'un nouveau compétiteur dans le marché. Il est donc nécessaire pour tous détaillants d'employer des KPI de façon juste et précise pour chacun de leurs points de vente.

Toutefois, l'omnicanal amène deux nouvelles situations où il peut devenir difficile de calculer adéquatement les KPI. Antérieurement, nous avons présenté une matrice (figure 8 à la section 4.2.3, p. 52) où nous illustrions dans les quadrants B et C les nouvelles difficultés amenées par la diversification du parcours des flux de paiement et de procuration dans un contexte omnicanal. Cette diversification dans les échanges requiert la contribution de plusieurs canaux pour une même transaction, ce qui complexifie considérablement l'attribution des coûts, mais surtout celle des ventes. Cette dernière est critique étant donné que les ventes sont la base même du calcul de nombreux KPI.

L'attribution des ventes et des coûts, sources d'ambiguïté dans un contexte omnicanal

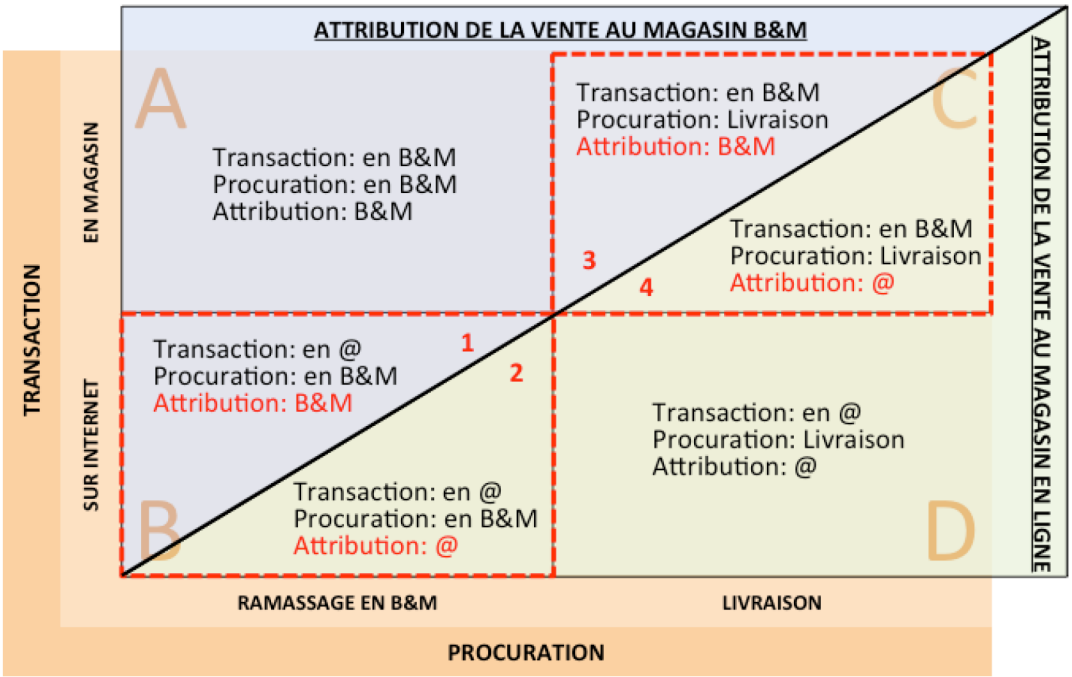
L'attribution des ventes est essentielle parce qu'elle influence directement la rentabilité des canaux. Effectivement, la grande majorité des KPI ont comme numérateur commun les ventes (p. ex. ventes au pied carré, vente moyenne par transaction, ventes par employé, etc.). Dans les modèles d'affaires traditionnels et multicanal, les ventes dans un canal correspondent généralement aux efforts de ce dernier, rendant ainsi les KPI représentatifs des opérations et de la structure de coûts de chacun. Par exemple, une vente en B&M est directement imputable au magasin parce que les coûts associés à la transaction et à la procuration sont tous deux engendrés dans le même canal. Par contre, dans un contexte omnicanal (quadrants B et C) où il y a une intégration des activités spécifiques à la transaction et à la procuration, ces KPI peuvent perdre de leur précision et ne plus être aussi représentatifs de la réalité des canaux. En effet, la transversalité et la complémentarité des opérations lors d'une même transaction requièrent les efforts de plusieurs canaux, lesquels doivent être pris en compte d'un point de vue financier. Dans un tel contexte, *à qui doit-on attribuer la vente? À qui doit-on imputer les coûts pour permettre la procuration du produit?* Tel que démontré dans cette étude, neuf détaillants sur dix n'ont pas encore trouvé de solution à la question sur l'attribution des ventes dans les pratiques transversales. La

problématique liée à l'allocation des ventes — et celles des coûts — est donc bien réelle et demeure non résolue.

Pour illustrer la complexité de cette problématique, nous reprenons la matrice précédente (figure 8) à laquelle nous avons ajouté une troisième dimension, celle de l'attribution de la vente. La nouvelle matrice est présentée en figure 9 à la page suivante. De manière absolue, nous établissons qu'une vente peut être attribuée (1) au canal dans lequel la transaction a été générée ou (2) au canal où la procuration du produit a été effectuée. Chacune des deux options peut être motivée logiquement par le fait que les opérations liées à la vente et celles liées à la procuration engendrent des coûts spécifiques devant être pris en compte.

Les deux quadrants entourés d'une bordure hachurée (B et C) représentent les deux nouvelles situations générées par l'omnicanal, c. à d. la possibilité qu'une transaction ne s'effectue pas dans le même canal que la procuration du produit. Dans chacun des quadrants, le détaillant a la possibilité d'attribuer la vente aux B&M — demi-quadrants au-dessus de la diagonale — ou au magasin en ligne — demi-quadrant en dessous de la diagonale. Nous ne discutons pas des quadrants A et D étant donné qu'ils ne représentent pas d'ambiguïté ni dans l'attribution des ventes ni des coûts. Effectivement, les situations présentées dans les deux quadrants ne sont pas affectées par la transversalité des opérations.

Figure 9 : Matrice illustrant les possibilités de l'attribution des ventes en omnicanal



B&M : Magasins brique et mortier, @ : Magasin en ligne

Situations où la vente est attribuée au canal générant la transaction (demi-quadrants 2 et 3)

Dans le premier contexte, le détaillant a le choix d'attribuer la vente au canal ayant généré la transaction (demi-quadrants 2 et 3). Une telle décision est logique dans l'optique où la transaction a de fortes chances d'être produite dans le canal ayant encouru les efforts promotionnels et de vente menant à cette dernière. Dans ces deux situations possibles, le déploiement de ces efforts comporte des coûts de mise en marché et d'exploitation directement imputables à chacun des canaux. Dans le cas où la vente est produite en magasin physique (demi-quadrant 3), ces coûts réfèrent principalement à la présentation des produits, l'affichage des prix, l'exécution de promotions, aux salaires des employés sur le plancher et aux frais d'établissement (p. ex. frais de loyer, d'électricité, etc.). Dans l'autre cas (demi-quadrant 2), la génération d'une vente sur le canal Web requiert l'hébergement du site ainsi que plusieurs coûts, dont ceux associés à la prise de photos, à la publication de celles-ci et à la rédaction du texte descriptif à chacun des produits.

Dans les deux cas, la mise en marché et l'exploitation requièrent des coûts fixes et variables qui diffèrent selon les structures opérationnelles des deux canaux. De plus, dans le cas spécifique du B&M, attribuer la vente au canal ayant généré la transaction est propice à motiver les employés sur le plancher à promouvoir l'achat de produits sur le Web. Cette dernière est importante dans la mesure où sept détaillants nous ont fait part de leurs difficultés en lien avec la résistance de leur personnel à adopter des pratiques transversales dû à l'attribution des ventes. En somme, un modèle d'attribution des ventes priorisant le canal ayant généré la transaction semble refléter les efforts et les coûts associés à la réalisation de cette dernière.

Toutefois, employer un tel modèle d'attribution des ventes soulève une seconde problématique. Bien qu'il semble logique de comptabiliser la vente au canal réalisant la transaction, ce modèle omet de prendre en considération une étape importante dans le parcours d'achat : celle de la procuration. Or, les coûts engendrés par la finalisation d'une transaction représentent une part importante de l'ensemble des dépenses occasionnées pour permettre l'achat sur un produit. Dans leur modèle d'attribution des ventes, les détaillants doivent prendre en considération ces coûts et les comptabiliser quelque part. Nous abordons ceux-ci dans la section ci-dessous.

Situations où la vente est attribuée au canal permettant la procuration (demi-quadrants 1 et 4)

Dans le deuxième contexte, le détaillant a le choix d'attribuer la vente au canal permettant de prendre possession du produit vendu. Une telle décision peut être logique dans l'optique où les coûts d'entreposage — et souvent de livraison — sont encourus dans le canal détenant le produit. Un exemple est celui où un consommateur en magasin B&M achète un produit offert sur Internet *via* une borne d'achat électronique et décide de se le faire livrer chez lui (demi-quadrant 4). Dans cette situation, il est compréhensible d'attribuer la vente au magasin Web étant donné que l'item est entreposé et sera livré à partir du centre de distribution.

Comme le mentionne un des gestionnaires rencontrés : « […] *the burden of the cost is in the online world's P&L* [profit and lost]. » Dans l'autre contexte (demi-quadrant 1), le magasin B&M est utilisé comme centre de ramassage des commandes Web. Les efforts déployés pour permettre la prise de possession des produits génèrent des coûts, dont ceux liés au personnel dédié au ramassage et ceux liés à l'entreposage des commandes reçues. De plus, dans le cas où les détaillants voient de plus en plus d'avantages à compléter les transactions Web à même l'inventaire des magasins B&M, il est cohérent d'attribuer la vente au canal physique détenant le produit. Effectivement, bien que remplir une commande sur Internet nécessite certains frais, les coûts variables directement liés à l'approvisionnement sont supportés par le B&M. Un modèle d'attribution des ventes priorisant le canal qui effectue la procuration semble donc logique alors que les coûts directs associés à l'exécution de la transaction sont encourus dans ce dernier.

En somme, la majorité des détaillants rencontrés n'ont pas encore trouvé de réponse à la problématique de la comptabilisation des ventes dans un contexte omnicanal. Il est important pour les entreprises de revoir leurs modèles d'attribution sans quoi ils risquent de sur- ou sous-évaluer la rentabilité de leurs canaux. Effectivement, la pratique d'activités transversales telles que le « Acheter en ligne, ramasser en magasin » (quadrant B) ou encore la transformation des magasins B&M en salle de démonstration (quadrant C) requiert des efforts dans les deux canaux pour générer et compléter une même transaction. Ces opérations transversales — particulièrement en B&M — génèrent des coûts supplémentaires s'additionnant à ceux déjà en place. Dans l'optique où le site Web génère des transactions qui seront conclues dans un point physique, le détaillant allège la structure de coûts du magasin en ligne (p. ex. réalisation d'économies sur les coûts de livraison) pour alourdir celle des B&M qui doivent désormais prendre en charge la procuration. Les détaillants sont donc tenus de prendre en considération

ces nouvelles variables dans le calcul de la rentabilité de leurs canaux et doivent évaluer dans quel canal ces coûts additionnels seront attribués.

De plus, dans le cas particulier des B&M, l'attribution de la vente est une source importante de motivation pour le personnel, et ce, spécialement pour les employés rémunérés à la commission. Comme mentionné par un détaillant, octroyer la vente au canal Web peut décourager les employés à promouvoir l'achat de produits offerts sur le site transactionnel : « En magasin, les vendeurs et les gérants ont considéré ces kiosques Web comme de la compétition. Parce que si la vente se faisait en ligne, ça rentrait sur les chiffres du magasin en ligne et pas du magasin physique. » Les organisations doivent donc trouver de nouveaux modèles d'attribution qui reflètent le plus fidèlement possible la répartition des coûts et qui comptabilisent les ventes de façon à reconnaître les efforts dans chaque canal. Un modèle juste et précis est essentiel afin de mesurer leur rentabilité, mais aussi pour motiver le personnel à participer aux activités transversales.

Conclusion

L'objectif de cette recherche exploratoire était de comprendre dans quelle mesure l'adoption d'une stratégie omnicanal impactait les modèles d'affaires des détaillants canadiens. Afin de répondre à celle-ci, nous avons tenté de répondre à trois sous-objectifs : (1) connaître la vision des gestionnaires du secteur du détail canadien sur l'omnicanal, (2) identifier quels sont les rôles attribués à chacun des canaux dans une stratégie omnicanal et (3) établir quelles sont les préoccupations des détaillants dans l'implantation d'une stratégie omnicanal.

Tout d'abord, nos rencontres avec les gestionnaires nous ont permis de détailler leur vision de l'omnicanal. Leurs commentaires se rapportaient à deux aspects, soit à l'expérience client ou à l'approvisionnement. Dans le premier, l'omnicanal définissait une expérience de marque uniforme et flexible pour le consommateur. Dans le second, l'omnicanal était plutôt défini comme une stratégie permettant un

accès omniprésent à l'inventaire ainsi que répondant de manière flexible et adaptée aux désirs de procuration des clients.

Par la suite, les détaillants ont déterminé plusieurs rôles distinctifs et complémentaires des canaux en omnicanal. Dans cette nouvelle stratégie, le canal Web adopte un rôle central du point de vue de l'offre en présentant l'inventaire total du détaillant. Il est aussi utilisé comme plateforme afin d'effectuer des tests de mises en marché et de promotions, ce qui permet au détaillant d'évaluer les meilleurs pratiques avant de les déployer dans l'ensemble du réseau de magasins. Enfin, le site transactionnel représente un outil important pour engager la clientèle vers les magasins B&M. Pour sa part, les entreprises entrevoient utiliser leurs magasins B&M de plusieurs façons dans une optique omnicanal. Le nouveau rôle du site Internet comme accès global à l'inventaire permet aux points physiques de changer en format et en finalité. Les B&M deviennent des lieux dédiés à l'expérience client et au divertissement, réduisent en surface pour devenir des salles de démonstration pour les produits Web et sont utilisés comme lieu de ramassage et/ou d'expédition pour les commandes Internet. Un quatrième rôle du magasin est celui de servir de lieu pour faire des ventes additionnelles aux ventes Web.

Enfin, cette recherche nous a permis de comprendre quelles étaient les principales préoccupations des détaillants à l'implantation d'une stratégie omnicanal. Les gestionnaires nous ont fait part de plusieurs défis en lien avec le modèle financier, la gestion des ressources humaines et d'autres défis opérationnels.

En conclusion, nous déterminons que les impacts de l'implantation d'une stratégie omnicanal sur le modèle d'affaires affectent les organisations à deux niveaux : le niveau opérationnel et le niveau des fondements mêmes du modèle d'affaires des entreprises. Au premier niveau, ces impacts se résument principalement à des ajustements opérationnels en lien avec la logistique, les prix, les promotions, l'assortiment de produits ainsi que la gestion des ressources humaines. Quoique les

détaillants soient préoccupés par ces changements, plusieurs pistes de solutions sont proposées. Certaines entreprises ont déjà trouvé des réponses à leurs questions. Toutefois, les impacts au second niveau — ceux se rapportant aux fondements mêmes des modèles d'affaires des détaillants — soulèvent plusieurs problématiques auxquelles les entreprises n'ont pas encore de solutions. Le déploiement de nouvelles activités transversales engendre une déclinaison des flux marketing — particulièrement ceux associés à l'échange de paiements et de biens — qui bouleverse le modèle financier des détaillants. Alors que les canaux participent de façon conjointe à la génération d'une vente et à la prise de possession du produit vendu, les détaillants ont de la difficulté à attribuer les ventes et les coûts opérationnels à un canal précis. À l'aide d'une matrice, nous avons illustré la complexité d'une telle problématique en abordant les différentes possibilités d'attribution des ventes dans un contexte omnicanal.

Notre discussion met en évidence plusieurs contributions théoriques et implications managériales. Au début de ce mémoire, nous avons fait mention de deux études pertinentes à notre recherche. Tout d'abord, l'article de Rosenblum et Kilcourse (2013) présente l'état d'avancement de l'intégration des activités importantes à la réalisation d'une expérience intégrée. Toutefois, les auteurs restent dans le recensement des opérations importantes à une telle stratégie et n'abordent pas les problématiques de gestion liées à la synchronisation de ces activités. Or, notre étude permet d'approfondir nos connaissances sur les défis opérationnels générés par cette synchronisation. En somme, l'adoption d'une stratégie omnicanal soulève plusieurs problématiques reliées à la gestion des ressources humaines et le modèle financier des détaillants. Rosenblum et Kilcourse (2013) n'abordent aucune de ces réflexions dans leur article. L'étude de Bell *et al.* (2014), quant à elle, décompose l'omnicanal en isolant les activités relatives à l'échange d'informations et à l'échange de biens. Cependant, les auteurs omettent d'aborder un flux marketing pourtant essentiel en distribution : celui de paiements. En excluant l'étape de la transaction dans leur matrice, Bell *et*

al. (2014) écartent une problématique centrale dans un contexte omnicanal. L'attribution de la vente — ainsi que celle des coûts — dans les pratiques transversales soulève plusieurs questionnements auxquels les entreprises ont, aujourd'hui, très peu de réponses. Nous avons démontré cette problématique à l'aide d'une matrice en trois dimensions (figure 9, p. 74).

Plusieurs implications managériales ont été abordées dans ce chapitre. Nous avons soulevé plusieurs réflexions concernant la stratégie d'assortiment de produits, la politique de prix, la logistique, la communication ainsi que sur la gestion des ressources humaines. Toutefois, l'implication la plus importante de cette étude est celle de la problématique d'attribution des ventes et des coûts. Effectivement, afin de demeurer viables et de déployer des pratiques efficientes, les détaillants doivent être en mesure de quantifier la rentabilité et la performance de leurs canaux de façon précise. Étant donné que les ventes sont au centre du calcul des indicateurs clés de performance (KPI), le questionnement relié à l'attribution des ventes est considérable et mérite d'être étudié davantage. Les entreprises choisiront-elles un modèle d'attribution des ventes priorisant le canal générant la majorité des coûts ou opteront-elles vers un modèle de division des ventes en pourcentage ? De plus, la question de l'attribution des ventes met en lumière une autre problématique. Au-delà de l'impact direct sur la gestion et l'évaluation de la performance des entreprises, cette question soulève une réflexion sur le recensement des ventes globales du Web. Les offices de statistique tels que Statistique Canada se basent sur les données des entreprises afin de publier leurs rapports. Or, l'ambiguïté amenée par l'omnicanal sur la comptabilisation des ventes risque de se refléter dans les données publiées sur l'industrie. Dans un tel contexte, comment va-t-on calculer les ventes effectuées sur Internet? Les statistiques surévalueront ou sous-évalueront-elles les ventes réelles? Comment sera-t-il possible de suivre le plus fidèlement la croissance des ventes en ligne si, en réalité, plusieurs sont réalisées en magasin? Ces questions doivent être abordées par le secteur commercial et le

domaine scientifique. Nous proposons plusieurs avenues de recherches dans la section suivante.

Avenues de recherches

L'omnicanal touche à l'ensemble des aspects du modèle d'affaires des détaillants. Pour cette raison, l'approfondissement des connaissances et des impacts de l'omnicanal sur les organisations requiert l'apport de plusieurs domaines, dont celui du marketing, des finances et de la gestion des ressources humaines.

Tout d'abord, cette étude soulève plusieurs avenues de recherche intéressantes pour le domaine du marketing. Alors que l'omnicanal est principalement défini comme étant une stratégie pour permettre une expérience de consommation intégrée et continue, il serait intéressant de spécifier le rôle des canaux dans la réalisation de cette dernière. Effectivement, quelle est la contribution spécifique de chaque canal et de chaque point de contact dans la composition de l'expérience de consommation? De plus, comment s'assurer que la qualité du service offert aux clients soit constante et représentative de la proposition de marque malgré les contraintes technologiques (p. ex. caractère peu personnel et « chaleureux » du site Web)? Une autre proposition de recherche pertinente au marketing est celle de l'impact de l'intégration et de la synchronisation des opérations selon les différentes structures organisationnelles. Existent-ils des difficultés spécifiques au modèle de franchisé comparativement à un modèle verticalement intégré?

Par la suite, cette étude soulève plusieurs problématiques importantes en lien avec le modèle financier des entreprises. Il serait donc pertinent de se pencher sur l'impact de la transversalité des opérations sur le calcul de la rentabilité des différents canaux. Cet impact pourrait être testé de façon quantitative. À même titre que l'étude de Rosenblum et Kilcourse (2013), il serait intéressant de sonder plusieurs dizaines de détaillants à l'international afin de confirmer les résultats obtenus dans la présente recherche. De plus, il serait intéressant de se pencher sur

l'utilisation des indicateurs clés de performance (KPI) dans les nouveaux formats de magasins physiques. Par exemple, sur quelle base les détaillants peuvent-ils évaluer adéquatement la performance d'un B&M dont le rôle est de faire vivre une expérience d'achat unique au consommateur?

Enfin, une autre avenue de recherche intéressante serait celle de l'impact du changement des rôles des canaux sur la gestion des ressources humaines. Effectivement, plusieurs détaillants nous ont fait part de leurs préoccupations face à la motivation et à la formation de leurs employés dans ce nouveau contexte. Par exemple, il serait pertinent d'étudier les impacts de l'évolution de la culture d'entreprise sur les employés et les gestionnaires de détaillants avec un modèle d'affaires traditionnel. La migration des entreprises B&M vers un modèle davantage centré sur l'Internet, les technologies mobiles et l'innovation représente sans doute un changement significatif pour le personnel en place. De plus, le processus d'embauche risque d'être impacté de façon importante, surtout dans l'optique où les points physiques deviennent des lieux centrés sur l'expérience. Quels sont les nouveaux critères qui détermineront des meilleurs qualificatifs pour les employés futurs? Comment les détaillants évalueront-ils la performance de leur personnel si l'objectif n'est plus uniquement de générer des ventes, mais de servir le client de façon unique et mémorable? Plusieurs questions sont soulevées par ces changements, mais très peu de solutions sont proposées aujourd'hui.

Limites de l'étude

Étant donné la nature exploratoire de cette recherche, il importe de mentionner quelques limites propres à cette dernière. Selon Patton (2002), la validité et la fidélité sont deux facteurs importants devant être pris en considération par le chercheur qualitatif.

Toute d'abord, la notion de validité externe — ou transférabilité (Guba, 1981) — renvoie « à la possibilité de pouvoir généraliser les observations à d'autres objets

ou contextes. » (Drapeau, 2004 : 83). Or, bien que notre recherche soit représentative de l'échantillon observé, il est impossible de généraliser les résultats à d'autres entreprises, ni à d'autres secteurs d'activité. Effectivement, notre étude a exclu certaines industries, dont celles de l'automobile, de la quincaillerie et des produits de santé pour n'en nommer que quelques-unes. De plus, notre étude s'est effectuée au Canada, ce qui limite notre observation au contexte du commerce du détail canadien.

La fidélité, quant à elle, est référée à la capacité de la démarche méthodologique à pouvoir obtenir des résultats semblables à travers la reproduction de l'activité de recherche (Van der Maren, 1996). Or, même si une seule personne était responsable d'effectuer l'ensemble des entrevues afin d'assurer une constance méthodologique, l'existence de biais liés à l'intervieweur est présente. Par exemple, la conduction des entretiens dans une langue autre que celle maternelle de l'intervieweur représente un biais négligeable, mais méritant tout de même d'être mentionné. De plus, les contraintes de temps ont pu limiter le nombre de sujets discutés lors de certaines entrevues. Enfin, bien que nous ayons effectué notre analyse sur la base des entreprises pour nos deux derniers sous-objectifs de recherche, il est possible que les préoccupations de certains détaillants aient été surreprésentées par le fait que nous ayons rencontré plus d'un gestionnaire.

Finalement, le caractère confidentiel de certains thèmes soulevés dans cette recherche a pu freiner les participants à dévoiler quelques informations. Bien que nous ayons pris les mesures nécessaires pour assurer la confidentialité des données obtenues lors de nos entrevues, certains gestionnaires ont pu se sentir inconfortables à partager leurs opinions sur certaines sujets sensibles tels que les problèmes de coopération entre les départements ou encore l'efficacité de certaines pratiques déployées par l'entreprise.

ANNEXE 1
GUIDE D'ENTREVUE

GUIDE D'ENTREVUE
RENCONTRE AVEC LES GESTIONNAIRES

Date : _____

Heure : _____

Lieu : _____

Entreprise :

_____

Personne interviewée :

_____

Poste occupé :

_____

Présentation :

- Étudiant à la M.Sc. à HEC Montréal.
- Objectifs de la rencontre :
    - *Recherche exploratoire ayant comme objectif de comprendre l'impact de l'adoption d'une stratégie omnicanal sur les modèles d'affaires des détaillants*
- Consentement pour l'enregistrement de l'entrevue.

THÈMES À ABORDER :

1. Votre poste

- Quel est votre rôle au sein de l'entreprise ? Expliquer brièvement

2. Entreprise

<u>Profil général :</u>

- Date de création et nombre d'employés à ce jour.
- Nombre d'enseignes (positionnement pour chacune d'elles).
- Chiffre d'affaires? (approximativement).

Magasins brique et mortier :

- Combien de magasin brique et mortier au Québec? Canada? Ailleurs dans le monde?
- Modèle d'affaires (corporatif ou franchisé)

Site Internet :

- Année de création du site Internet? Puis magasin en ligne?
- Raisons ou motifs pour s'être lancé dans le commerce en ligne (expansion de marché, différenciation, diminution des coûts, compétition, nécessité, etc.)
- Site transactionnel disponible dans combien de pays?
- Pourcentage des ventes en ligne vs en magasin?
- En quoi l'arrivée d'Internet est-elle venue modifier la structure organisationnelle de l'entreprise?

3. Impact de l'introduction du multicanal sur les stratégies marketing :

Distribution et approvisionnement :

Changements survenus en lien avec **la distribution** :

- Transport :
  - Transport des marchandises du manufacturier aux magasins/entrepôts (parcours des marchandises)
- Entreposage et inventaire :
  - Nombre d'entrepôts par région
  - Approvisionnement pour les magasins et commandes en ligne?
  - Quel progiciel/plateforme utilisé(e)?
  - Degré de fusion/synchronisation de l'inventaire ?

- Livraison :
    - Options et possibilités actuelles de ramassage et de livraison (Buy Online Pickup in Store)
    - Délais de livraison (Actuel vs espéré, problèmes, enjeux)
    - Politique de retour en magasin? En ligne? Entre canaux?

<u>Produit :</u>

Changements survenus en lien avec **les produits** :

- Clientèle cible :
    - Aujourd'hui une clientèle différente selon les canaux?
    - Même positionnement selon les plateformes? (Différents objectifs de clientèle ?)
- Profondeur et largeur de lignes homogènes à travers les canaux?
    - Nombre de SKU en ligne vs en magasin?
    - Différents types de produits selon les canaux? (Complémentarité ?)

<u>Prix :</u>

Changements survenus en lien avec **les prix** :

- Prix :
    - Différents selon les canaux? Au départ ? Maintenant ?
- Marge de profit (plus élevée en B&M ou @?)

<u>Promotion :</u>

Changements survenus en lien avec **les promotions** :

- Stratégies de promotion principales :
    - Homogènes ou harmonisées selon canaux?

- Utilisation des réseaux sociaux :
    - À quelles fins? (liquidations, nouveautés, achalandage, périodes de l'année, promotion B&M)
- Utilisation d'un canal pour faire la promotion d'un autre?
- Offrez-vous un système de fidélisation?
    - Sous quelle forme? (applications mobiles, cartes, compte Internet)
    - Avantages pour le consommateur? Pour vous?
    - Utilisation des données recueillies?
- Application mobile :
    - Est-ce que l'entreprise à différentes applications mobiles?
    - Objectifs de création? (utilité pour l'entreprise/le consommateur, promotion, etc.)
    - Sont-elles transactionnelles? Promotionnelles? Leurs rôles.
- Personnalisation des promotions? Comment?

Service à la clientèle :

Changements survenus en lien avec **le service à la clientèle**:

- Rôle du personnel (pouvoir informatif, assistance, conseil + de ventes ou + informatif ?)
- Utilisation du mobile en magasin par vos clients? Votre personnel?
    - À quelles fins?
    - Défis (*showrooming*, *webrooming*, comparaison des prix)

Actifs physiques :

- En quoi l'arrivée d'Internet est-elle venue modifier la place du magasin brique et mortier?
    - Évolution de son rôle (passé, actuel et futur)
- Incorporation technologique en magasin (incorporation du magasin en ligne, application mobile, écrans, miroirs intelligents, RFID, etc.)
- Décroissance (croissance) des magasins B&M prévu dans le futur? (nombre, %)

Structure organisationnelle :

- Prédominance d'un département sur les autres dans les prises de décisions? (Passé vs maintenant ?)
- Comment les magasins voient-ils le site Internet? Vice-versa ? Compétition?
- Qu'est-ce qui a changé à l'interne depuis les dernières années? Quelles sont vos batailles?

4. Stratégie omnicanale :

- Définition de l'omnicanal.
  **Utiliser la définition du participant pour les questions subséquentes.*
- Différences entre multicanal et omnicanal?
- Est-ce que vous diriez que vous offrez une expérience omnicanale à vos consommateurs ?
  - Votre statut actuel ? Satisfait ? Demain ?
- Quand la « migration » s'est-elle faite?
- En quoi l'omnicanal vient-il influencer vos stratégies marketing ?
- En quoi l'omnicanal vient-il changer vos décisions et vos opérations au quotidien ?
- Quels sont les défis à l'omnicanal? Les obstacles ?
- Défis futurs dans le secteur du détail ?

5. Conclusion

- Comment entrevoyez-vous votre expérience client future ?
- Quelles sont les « leçons » apprises de l'omnicanal jusqu'à aujourd'hui?
- Il y a-t-il des points non abordés dans l'entrevue que vous aimeriez soulever? Questions?

FIN

ANNEXE 2
LISTE DES NŒUDS PRODUITE PAR NVIVO

Liste de la structure des nœuds

Nom hiérarchique

Nodes\\1-RÉPONDANT

Nodes\\1-RÉPONDANT\Poste du répondant en entreprise

Nodes\\2-INFO GÉNÉRALE ENTREPRISE ET INDUSTRIE

Nodes\\2-INFO GÉNÉRALE ENTREPRISE ET INDUSTRIE\2.1-Bannières et magasins

Nodes\\2-INFO GÉNÉRALE ENTREPRISE ET INDUSTRIE\2.1-Bannières et magasins\Nombre, croissance, décroissance

Nodes\\2-INFO GÉNÉRALE ENTREPRISE ET INDUSTRIE\2.1-Bannières et magasins\Plusieurs bannières = plus complexe

Nodes\\2-INFO GÉNÉRALE ENTREPRISE ET INDUSTRIE\2.2-Caractéristiques de l'industrie

Cette partie de la liste a été voilée pour des fins de confidentialité

Nodes\\2-INFO GÉNÉRALE ENTREPRISE ET INDUSTRIE\2.3-Chiffre d'affaires

Nodes\\2-INFO GÉNÉRALE ENTREPRISE ET INDUSTRIE\2.3-Chiffre d'affaires\Limitations dues au capital disponible en entreprise

Nodes\\2-INFO GÉNÉRALE ENTREPRISE ET INDUSTRIE\2.3-Chiffre d'affaires\Pressions de générer des revenues

Nodes\\2-INFO GÉNÉRALE ENTREPRISE ET INDUSTRIE\2.4-Modèle d'affaires, valeurs, identité

Nom hiérarchique

Nodes\\2-INFO GÉNÉRALE ENTREPRISE ET INDUSTRIE\2.4-Modèle d'affaires, valeurs, identité\Difficultés, spécificités d'être international

Nodes\\2-INFO GÉNÉRALE ENTREPRISE ET INDUSTRIE\2.4-Modèle d'affaires, valeurs, identité\Difficultés, spécificités propres aux détaillants multi-marques

Nodes\\2-INFO GÉNÉRALE ENTREPRISE ET INDUSTRIE\2.4-Modèle d'affaires, valeurs, identité\Difficultés, spécificités propres aux détaillants multi-marques\Force des marques, marketing vient des produits

Nodes\\2-INFO GÉNÉRALE ENTREPRISE ET INDUSTRIE\2.4-Modèle d'affaires, valeurs, identité\Difficultés, spécificités propres aux franchisés

Nodes\\2-INFO GÉNÉRALE ENTREPRISE ET INDUSTRIE\2.4-Modèle d'affaires, valeurs, identité\Difficultés, spécificités propres aux modèles verticalement intégrés

Nodes\\2-INFO GÉNÉRALE ENTREPRISE ET INDUSTRIE\2.4-Modèle d'affaires, valeurs, identité\Difficultés, spécificités propres aux modèles verticalement intégrés\En contrôle de tes produits et expérience-client

Nodes\\2-INFO GÉNÉRALE ENTREPRISE ET INDUSTRIE\2.4-Modèle d'affaires, valeurs, identité\Image de marque, identité, valeurs

Nodes\\2-INFO GÉNÉRALE ENTREPRISE ET INDUSTRIE\2.4-Modèle d'affaires, valeurs, identité\Image de marque, identité, valeurs\Historique de l'entreprise

Nodes\\2-INFO GÉNÉRALE ENTREPRISE ET INDUSTRIE\2.4-Modèle d'affaires, valeurs, identité\Image de marque, identité, valeurs\Historique de l'entreprise\Historique de l'entreprise comme frein à l'évolution, difficulté de changement

Nodes\\2-INFO GÉNÉRALE ENTREPRISE ET INDUSTRIE\2.4-Modèle d'affaires, valeurs, identité\Image de marque, identité, valeurs\Image de marque comme élément central de changement, de prises de décisions

Nodes\\2-INFO GÉNÉRALE ENTREPRISE ET INDUSTRIE\2.4-Modèle d'affaires, valeurs, identité\Image de marque, identité, valeurs\L'entreprise a toujours été très centrée sur le consommateur

Nodes\\2-INFO GÉNÉRALE ENTREPRISE ET INDUSTRIE\2.4-Modèle d'affaires, valeurs, identité\Modèle HI-LO vs autres

Nodes\\2-INFO GÉNÉRALE ENTREPRISE ET INDUSTRIE\2.4-Modèle d'affaires, valeurs, identité\Modèle HI-LO vs autres\Difficultés à sortir d'un modèle HI-LO

Nodes\\2-INFO GÉNÉRALE ENTREPRISE ET INDUSTRIE\2.4-Modèle d'affaires, valeurs, identité\Modèle ''pure-play''

Nodes\\2-INFO GÉNÉRALE ENTREPRISE ET INDUSTRIE\2.4-Modèle d'affaires, valeurs, identité\Modèle ''pure-play''\Facilité d'adaptation en B&M

Nodes\\2-INFO GÉNÉRALE ENTREPRISE ET INDUSTRIE\2.4-Modèle d'affaires, valeurs, identité\Modèle ''pure-play''\Start-ups en technologie sont beaucoup plus agiles que ceux multicanaux

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.0-Informations générales sur @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.0-Informations générales sur @\Date création site @ et débuts

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.0-Informations générales sur @\Date création site @ et débuts\Raisons ou motifs pour lancement @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.0-Informations générales sur @\Date création site @ et débuts\Raisons ou motifs pour lancement @\Agréger l'inventaire des B&M, accès complet aux produits

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.0-Informations générales sur @\Date création site @ et débuts\Raisons ou motifs pour lancement @\Compétition déjà présente sur @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.0-Informations générales sur @\Date création site @ et débuts\Raisons ou motifs pour lancement @\Compétition déjà présente sur @\Folie de l'2000 autour de la fermeture des B&M, tout le monde le faisait

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.0-Informations générales sur @\Date création site @ et débuts\Raisons ou motifs pour lancement @\Développer le marché, chercher d'autres marchés

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.0-Informations générales sur @\Date création site @ et débuts\Raisons ou motifs pour lancement @\Éduquer les consommateurs

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.0-Informations générales sur @\Date création site @ et débuts\Raisons ou motifs pour lancement @\Faire un test, essayer, rien à perdre

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.0-Informations générales sur @\Date création site @ et débuts\Raisons ou motifs pour lancement @\Modèle d'affaire initiale de l'entreprise

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.0-Informations générales sur @\Date création site @ et débuts\Raisons ou motifs pour lancement @\Numérisation du catalogue, promotions

Nom hiérarchique

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.0-Informations générales sur @\Date création site @ et débuts\Raisons ou motifs pour lancement @\Répondre aux demandes du consommateur

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.0-Informations générales sur @\Pourcentage des ventes @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.0-Informations générales sur @\Pourcentage des ventes @\% ne représente pas l'importance de @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.0-Informations générales sur @\Site disponible dans combien pays

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.1-Positionnement, rôle @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.1-Positionnement, rôle @\@ permet de vendre lorsque B&M sont fermés

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.1-Positionnement, rôle @\Amasser des données

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.1-Positionnement, rôle @\Amasser des données\Amasser données pour effectuer des tests de marchandisage

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.1-Positionnement, rôle @\Catalogue, présentation de l'inventaire disponible

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.1-Positionnement, rôle @\Catalogue, présentation de l'inventaire disponible\Complément d'inventaire pour B&M, assortiment ''long-tail''

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.1-Positionnement, rôle @\Catalogue, présentation de l'inventaire disponible\Outil de référence pour personnels en B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.1-Positionnement, rôle @\Catalogue, présentation de l'inventaire disponible\Outil de réservation de produit ou de service en B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.1-Positionnement, rôle @\Centre de liquidation pour l'entreprise

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.1-Positionnement, rôle @\Éduquer le consommateur

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.1-Positionnement, rôle @\Engager le consommateur avant sa visite en B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.1-Positionnement, rôle @\Engager le consommateur avant sa visite en B&M\Diminution du trafic en B&M, mais augmentation du taux de conversion; le consommateur est déjà converti

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.1-Positionnement, rôle @\Engager le consommateur avant sa visite en B&M\Rôle du @ est un ''Drive-to-store''

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.1-Positionnement, rôle @\Engager le consommateur avant sa visite en B&M\Rôle du @ est un ''Drive-to-store''\Le @ reste un outil marketing, de support tout simplement

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.1-Positionnement, rôle @\Le @ est un outil omnicanal en tant que tel permettant de lier tous les ''touch points'' avec le consommateur

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.2-Clientèle cible, réelle en @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.2-Clientèle cible, réelle en @\Clientèle @ distincte aux B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.2-Clientèle cible, réelle en @\Clientèle @ distincte aux B&M\Achat fait par personne tierce (parents) pour consommateur final

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.2-Clientèle cible, réelle en @\Clientèle @ distincte aux B&M\Achat fait par personne tierce (parents) pour consommateur final\Achat @ fait par parent à cause de moyens de paiement

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.2-Clientèle cible, réelle en @\Clientèle @ distincte aux B&M\Clientèle cherche plus promotions @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.2-Clientèle cible, réelle en @\Clientèle @ distincte aux B&M\Clientèle plus spécialisée, nichée

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.2-Clientèle cible, réelle en @\Clientèle @ semblable aux B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.3-MIX MARKETING @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.3-MIX MARKETING @\Assortiment exclusif en @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.3-MIX MARKETING @\Assortiment exclusif en @\Grandeurs, couleurs différentes supplémentaires en @

Nom hiérarchique

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.3-MIX MARKETING @\Assortiment exclusif en @\L'assortiment complet disponible seulement en @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.3-MIX MARKETING @\Assortiment exclusif en @\Produits exclusifs, faits, offerts spécifiquement pour en @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.3-MIX MARKETING @\Prix différents en @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.3-MIX MARKETING @\Prix différents en @\Prix différents selon emplacement géographique

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.3-MIX MARKETING @\Prix différents en @\Prix initiaux identiques

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.3-MIX MARKETING @\Promotions différentes, exclusives à @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.3-MIX MARKETING @\Promotions différentes, exclusives à @\Certaines promotions fonctionnent mieux en @ qu'en B&M, vice-versa

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.3-MIX MARKETING @\Promotions différentes, exclusives à @\Certaines promotions fonctionnent mieux en @ qu'en B&M, vice-versa\Promotions limitées fonctionnent mieux en @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.3-MIX MARKETING @\Promotions différentes, exclusives à @\"Flash sales" pour stimuler le client en @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.3-MIX MARKETING @\Promotions différentes, exclusives à @\Promos sont, devraient être 100% identiques à travers les canaux

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.3-MIX MARKETING @\Promotions différentes, exclusives à @\Promotions personnalisées en @ vs générales en B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.3-MIX MARKETING @\Promotions différentes, exclusives à @\Promotions spéciales hors-heures, journées fériés

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.3-MIX MARKETING @\Promotions différentes, exclusives à @\Promotions spéciales hors-heures, journées fériés\Journées spéciales, Black Friday, Cyber Monday

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.4-Défis @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.4-Défis @\@ amène un magasinage leadé par le client

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.4-Défis @\Environnement + compétitif en @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.4-Défis @\Environnement + compétitif en @\Magasinage + basé sur le prix

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.4-Défis @\Image de marque, expérience différente sur @ que B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.4-Défis @\Manque de connaissance, expertise à l'interne pour administrer @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.4-Défis @\Manque d'humanité, @ environnement froid et non personnalisé

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.5-Vision, opinion du B&M par @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.5-Vision, opinion du B&M par @\Le @ a besoin de plus de support de la part des B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.5-Vision, opinion du B&M par @\Le B&M a besoin d'éducation

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.5-Vision, opinion du B&M par @\Le B&M a besoin d'éducation\Le B&M a besoin d'être éduqué à comprendre l'importance du @ dans leurs pratiques

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.5-Vision, opinion du B&M par @\Le B&M a besoin d'éducation\Le B&M a besoin d'être éduqué à comprendre que @ ne cannibalise pas les ventes

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.5-Vision, opinion du B&M par @\Le B&M a besoin d'éducation\Le B&M a besoin d'être éduqué à savoir comment intégrer @ dans leurs pratiques

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.5-Vision, opinion du B&M par @\Le B&M a besoin d'éducation\Le bureau-chef, dont l'équipe @, a un devoir d'éducation et de formation envers les B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.5-Vision, opinion du B&M par @\Vision positive du B&M aux yeux de @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.5-Vision, opinion du B&M par @\Vision positive du B&M aux yeux de @\Le @ voit les B&M comme des points d'accès à l'inventaire; B&M partie intégrante de leur stratégie

Nom hiérarchique

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.6-AUTRES en lien avec @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.6-AUTRES en lien avec @\Incorporation de services (Bazaarvoice, etc.) pour faciliter achat en ligne, réduire risque

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.6-AUTRES en lien avec @\Le modèle e-com fonctionne seulement si il y a assez grande densité de colis

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.1-SITE INTERNET (@)\3.1.6-AUTRES en lien avec @\X. Arrivée @ et ses répercussions (éléments déjà inclus dans les autres thèmes, BACK-UP)

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.1-Positionnement, rôle du B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.1-Positionnement, rôle du B&M\Accumuler de l'information, données sur clientèle

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.1-Positionnement, rôle du B&M\Accumuler de l'information, données sur clientèle\Accumulation de données + qualitatives qu'en @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.1-Positionnement, rôle du B&M\Accumuler de l'information, données sur clientèle\Accumulation de données via dispositifs en B&M, comme iBeacon

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.1-Positionnement, rôle du B&M\Centre de ramassage et de retour commandes @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.1-Positionnement, rôle du B&M\Entrepôt pour livraison locale

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.1-Positionnement, rôle du B&M\Outil d'acquisition de client pour @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.1-Positionnement, rôle du B&M\Permet de faire du ''upsell''

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.1-Positionnement, rôle du B&M\''Touch point'' expérientiel, lieu physique de la marque, centre de services

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.1-Positionnement, rôle du B&M\''Touch point'' expérientiel, lieu physique de la marque, centre de services\B&M donne possibilité de service personnalisé

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.1-Positionnement, rôle du B&M\''Touch point'' expérientiel, lieu physique de la marque, centre de services\Endroit de matérialisation de la marque, expérience de marque

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.1-Positionnement, rôle du B&M\''Touch point'' expérientiel, lieu physique de la marque, centre de services\Les B&M sont des centres de communauté pour la marque

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.1-Positionnement, rôle du B&M\''Touch point'' expérientiel, lieu physique de la marque, centre de services\''Pour nous, l'expérience client se produit en B&M''

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.2-Clientèle cible, réelle en B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.3-MIX MARKETING en B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.3-MIX MARKETING en B&M\Assortiment exclusif en B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.3-MIX MARKETING en B&M\Assortiment exclusif en B&M\Assortiment en B&M propre à la démographie locale

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.3-MIX MARKETING en B&M\Assortiment exclusif en B&M\Assortiment exclusif en B&M à cause de la complexité, assortiment des produits trop nombreux

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.3-MIX MARKETING en B&M\Assortiment exclusif en B&M\Produits ne pouvant être vendus en ligne, demande des fournisseurs, politique

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.3-MIX MARKETING en B&M\Assortiment exclusif en B&M\Tests de produits, processus moins complexe que les étapes nécessaires pour vendre en @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.4-Défis B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.4-Défis B&M\Défi d'instantanéité du service si travaille en collaboration avec @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.4-Défis B&M\Défi d'instantanéité du service si travaille en collaboration avec @\Défi au service à la clientèle si questions en lien avec @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.4-Défis B&M\Défi d'instantanéité du service si travaille en collaboration avec @\Défi au service de ramassage produit pour livraison, réservation

Nom hiérarchique

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.4-Défis B&M\Défis liés à la pertinence du B&M, encourager les consommateurs à venir en B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.4-Défis B&M\Défis liés à la pertinence du B&M, encourager les consommateurs à venir en B&M\Rendre le B&M pertinent vs @, trouver une raison pour se déplacer en B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.4-Défis B&M\Défis liés à la technologie

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.4-Défis B&M\Défis liés à la technologie\Comment identifier technologiquement le consommateur en B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.4-Défis B&M\Défis liés à la technologie\Comment intégrer, utiliser de manière pertinente la technologie en B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.4-Défis B&M\Défis liés à la technologie\Gérer la technologie en B&M n'est pas toujours facile

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.4-Défis B&M\Défis liés à l'attribution des ventes en B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.4-Défis B&M\Défis liés à l'attribution des ventes en B&M\Acceptation, inclusion des retours @ en B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.4-Défis B&M\Défis liés à l'attribution des ventes en B&M\Modèle de rémunération des employés en B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.4-Défis B&M\Défis liés au personnel en B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.4-Défis B&M\Défis liés au personnel en B&M\Défis humains, RH

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.4-Défis B&M\Défis liés au personnel en B&M\Défis humains, RH\Constance de l'exécution d'un consommateur à l'autre

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.4-Défis B&M\Défis liés au personnel en B&M\Défis humains, RH\Haut taux de roulement du personnel, étudiants

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.4-Défis B&M\Défis liés au personnel en B&M\Défis humains, RH\Horaires demandant et bas salaire

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.4-Défis B&M\Défis liés au personnel en B&M\Défis humains, RH\Pas d'intérêt à collaborer, embrasser @ dans leurs pratiques

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.4-Défis B&M\Défis liés au personnel en B&M\Défis humains, RH\Pas d'intérêt à collaborer, embrasser @ dans leurs pratiques\L'équipe B&M n'a aucun intérêt, avantage à une vente @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.4-Défis B&M\Défis liés au personnel en B&M\Défis humains, RH\Personnel plus âgé, moins savants technologiquement

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.4-Défis B&M\Défis liés au personnel en B&M\Employés doivent composer avec les attentes du clients, trop d'information

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.4-Défis B&M\Défis liés au personnel en B&M\Employés doivent composer avec les attentes du clients, trop d'information\Composer avec des clients + informés grâce à l'@, questions pointues

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.4-Défis B&M\Défis liés au personnel en B&M\Employés doivent composer avec les attentes du clients, trop d'information\Gérer les problèmes liés à @ (service à la clientèle si problème)

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.4-Défis B&M\Défis liés au personnel en B&M\S'assurer que le personnel en B&M soit au courant de ce qui ce passe sur @ (promotions, produits offerts)

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.4-Défis B&M\Défis liés aux coûts d'opérations, rénovation

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.4-Défis B&M\Défis liés aux coûts d'opérations, rénovation\Capital requis pour ouverture B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.4-Défis B&M\Défis liés aux coûts d'opérations, rénovation\Lourde structure de coûts, salaires employés

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.4-Défis B&M\Défis liés aux coûts d'opérations, rénovation\Rénovation dispendieuse pour adaptation, mise à jour

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.4-Défis B&M\''Showrooming'' (finalement n'est pas tant un problème)

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.5-Futur des B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.5-Futur des B&M\Changement du ''layout'' des B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.5-Futur des B&M\Changement du ''layout'' des B&M\Magasins showroom, plus petits

Nom hiérarchique

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.5-Futur des B&M\Changement du ''layout'' des B&M\Modifications physiques pour interaction plus personnalisée, dynamique

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.5-Futur des B&M\Changement du rôle du B&M, plus expérientiel, moins transactionnel

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.5-Futur des B&M\Prochainement, les achats en B&M seront portés sur la plateforme @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.6-Incorporation technologique en B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.6-Incorporation technologique en B&M\Kiosques, tablettes informatiques accès @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.6-Incorporation technologique en B&M\Kiosques, tablettes informatiques accès @\Attitude négative envers présence kiosques

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.6-Incorporation technologique en B&M\Kiosques, tablettes informatiques accès @\Attitude négative envers présence kiosques\Consommateurs non motivés à utiliser kiosques @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.6-Incorporation technologique en B&M\Kiosques, tablettes informatiques accès @\Attitude négative envers présence kiosques\Consommateurs non motivés à utiliser kiosques @\Pas d'utilité étant donné utilisation mobile par le client

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.6-Incorporation technologique en B&M\Kiosques, tablettes informatiques accès @\Attitude négative envers présence kiosques\Employés non motivés à utiliser kiosques @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.6-Incorporation technologique en B&M\Kiosques, tablettes informatiques accès @\Donner accès à inventaire @ et plus étendu

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.6-Incorporation technologique en B&M\Kiosques, tablettes informatiques accès @\Donner accès aux données, profils clients

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.6-Incorporation technologique en B&M\Technologies de proximité pour promotion (iBeacon)

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.6-Incorporation technologique en B&M\Technologies de proximité pour promotion (iBeacon)\Attitude négative envers technologie iBeacon

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.6-Incorporation technologique en B&M\Technologies de proximité pour promotion (iBeacon)\Attitude négative envers technologie iBeacon\iBeacon est trop invasif pour le consommateur

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.6-Incorporation technologique en B&M\Technologies de proximité pour promotion (iBeacon)\Attitude négative envers technologie iBeacon\iBeacon n'est qu'un ''feu de paille'', gadget du moment

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.6-Incorporation technologique en B&M\Technologies de proximité pour promotion (iBeacon)\Possibilités futures inimaginables, ''endless possibilities''

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.6-Incorporation technologique en B&M\Technologies opérationnelles, support B&M et employés

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.6-Incorporation technologique en B&M\Technologies opérationnelles, support B&M et employés\Outils électroniques de référence de produits, inventaire restant pour l'employé

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.6-Incorporation technologique en B&M\Technologies opérationnelles, support B&M et employés\Système POS

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.6-Incorporation technologique en B&M\Technologies opérationnelles, support B&M et employés\Système POS\POS maintenant mobile, comme Apple Store

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.6-Incorporation technologique en B&M\Technologies opérationnelles, support B&M et employés\Système POS\POS maintenant mobile, comme Apple Store\Besoin de rééducation autant personnel que client

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.6-Incorporation technologique en B&M\Technologies opérationnelles, support B&M et employés\Technologies de proximité (RFID)

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.6-Incorporation technologique en B&M\Technologies opérationnelles, support B&M et employés\Technologies de proximité (RFID)\RFID pour faciliter repérage de l'inventaire en B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.7-Vision, opinion du @ par le B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.7-Vision, opinion du @ par le B&M\@ compétitionne ave le B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.7-Vision, opinion du @ par le B&M\@ compétitionne ave le B&M\@ cannibalisation des ventes aux B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.7-Vision, opinion du @ par le B&M\@ compétitionne ave le B&M\@ est trop promotionnel comparativement au B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.7-Vision, opinion du @ par le B&M\@ compétitionne ave le B&M\@ est trop promotionnel comparativement au B&M\@ force un nouveau modèle d'affaires plus promotionnel en entreprise

Nom hiérarchique

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.7-Vision, opinion du @ par le B&M\@ compétitionne ave le B&M\B&M réalise progressivement le potentiel du @, moins vu comme une compétition

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.7-Vision, opinion du @ par le B&M\Le @ a besoin de plus collaborer avec les autres départements dont B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.7-Vision, opinion du @ par le B&M\Le @ a besoin de plus collaborer avec les autres départements dont B&M\@ n'en fait qu'à sa tête, ne pense pas aux autres

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.7-Vision, opinion du @ par le B&M\Le @ a besoin de plus collaborer avec les autres départements dont B&M\Manque de communication, d'information de la part @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.7-Vision, opinion du @ par le B&M\L'équipe @ manque d'expertise en marchandisage

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.7-Vision, opinion du @ par le B&M\L'équipe @ manque d'expertise en marchandisage\L'équipe @ a besoin d'être éduqué en marchandisage

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.2-MAGASINS B&M\3.2.7-Vision, opinion du @ par le B&M\Perception par les B&M, le @ est un canal de trop à s'occuper

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.3-MOBILE (APP, SITE @)

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.3-MOBILE (APP, SITE @)\3.3.1-Utilisation de l'app par l'utilisateur

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.3-MOBILE (APP, SITE @)\3.3.1-Utilisation de l'app par l'utilisateur\Besoin d'une expérience consistante entre le mobile et les autres canaux pour le consommateur

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.3-MOBILE (APP, SITE @)\3.3.1-Utilisation de l'app par l'utilisateur\Outil d'interaction avec la communauté, dialoguer avec autres membres

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.3-MOBILE (APP, SITE @)\3.3.1-Utilisation de l'app par l'utilisateur\Pourcentage d'utilisation du mobile par cons. (app+@ mobile)

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.3-MOBILE (APP, SITE @)\3.3.1-Utilisation de l'app par l'utilisateur\''Pre-shopping'' spécifiquement avec l'app

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.3-MOBILE (APP, SITE @)\3.3.1-Utilisation de l'app par l'utilisateur\Utilisation du mobile spécifiquement en B&M par l'utilisateur

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.3-MOBILE (APP, SITE @)\3.3.1-Utilisation de l'app par l'utilisateur\Utilisation du mobile spécifiquement en B&M par l'utilisateur\Comparaison des prix et des produits en B&M avec ceux en ligne

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.3-MOBILE (APP, SITE @)\3.3.2-Rôle du mobile dans la stratégie de l'entreprise

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.3-MOBILE (APP, SITE @)\3.3.2-Rôle du mobile dans la stratégie de l'entreprise\Autre moyen d'effectuer des transactions à même titre que le @

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.3-MOBILE (APP, SITE @)\3.3.2-Rôle du mobile dans la stratégie de l'entreprise\Avoir accès aux consommateurs, interagir avec eux

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.3-MOBILE (APP, SITE @)\3.3.2-Rôle du mobile dans la stratégie de l'entreprise\Avoir accès aux consommateurs, interagir avec eux\Accumuler de l'information sur comportement du consommateur en B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.3-MOBILE (APP, SITE @)\3.3.2-Rôle du mobile dans la stratégie de l'entreprise\Avoir accès aux consommateurs, interagir avec eux\App mobile comme outil d'interaction

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.3-MOBILE (APP, SITE @)\3.3.2-Rôle du mobile dans la stratégie de l'entreprise\Avoir accès aux consommateurs, interagir avec eux\App mobile comme outil d'interaction\Outil d'interaction avec la marque en général

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.3-MOBILE (APP, SITE @)\3.3.2-Rôle du mobile dans la stratégie de l'entreprise\Avoir accès aux consommateurs, interagir avec eux\App mobile comme outil d'interaction\Outil d'interaction avec la marque en général\Conseiller le consommateur, l'aider à faire de meilleurs achats

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.3-MOBILE (APP, SITE @)\3.3.2-Rôle du mobile dans la stratégie de l'entreprise\Avoir accès aux consommateurs, interagir avec eux\App mobile comme outil d'interaction\Outil d'interaction avec la marque en général\Moyen d'interagir avec le consommateur pour solidifier la relation avec la marque

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.3-MOBILE (APP, SITE @)\3.3.2-Rôle du mobile dans la stratégie de l'entreprise\Avoir accès aux consommateurs, interagir avec eux\App mobile comme outil d'interaction\Outil d'interaction avec la marque en général\Outil promotionnel personnalisé aux consommateurs

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.3-MOBILE (APP, SITE @)\3.3.2-Rôle du mobile dans la stratégie de l'entreprise\Avoir accès aux consommateurs, interagir avec eux\App mobile comme outil d'interaction\Outil d'interaction avec le B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.3-MOBILE (APP, SITE @)\3.3.2-Rôle du mobile dans la stratégie de l'entreprise\Avoir accès aux consommateurs, interagir avec eux\App mobile comme outil d'interaction\Outil d'interaction avec le B&M\Permettre au consommateur d'avoir accès à de l'information supplémentaire, comme commentaires et critiques sur produits

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.3-MOBILE (APP, SITE @)\3.3.2-Rôle du mobile dans la stratégie de l'entreprise\Avoir accès aux consommateurs, interagir avec eux\App mobile comme outil d'interaction\Outil d'interaction avec le B&M\Possibilités d'achat, outil ''self-service'', réservation de services par le client en B&M

Nom hiérarchique

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.3-MOBILE (APP, SITE @)\3.3.2-Rôle du mobile dans la stratégie de l'entreprise\Avoir accès aux consommateurs, interagir avec eux\App mobile comme outil d'interaction\Outil d'interaction avec le B&M\Utilisation de l'app pour pousser de l'information en B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.3-MOBILE (APP, SITE @)\3.3.2-Rôle du mobile dans la stratégie de l'entreprise\Mobile comme outil de support à la clientèle pour équipe en B&M

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.3-MOBILE (APP, SITE @)\3.3.2-Rôle du mobile dans la stratégie de l'entreprise\Outil pour offrir de l'information, réservation de services

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.3-MOBILE (APP, SITE @)\3.3.3-Défis liés au mobile (app, Site @)

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.3-MOBILE (APP, SITE @)\3.3.3-Défis liés au mobile (app, Site @)\Assurer que l'app soit pertinente, divertissante pour le consommateur

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.3-MOBILE (APP, SITE @)\3.3.3-Défis liés au mobile (app, Site @)\Assurer que l'app soit pertinente, divertissante pour le consommateur\Comment faire pour encourager clients à télécharger l'app

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.3-MOBILE (APP, SITE @)\3.3.3-Défis liés au mobile (app, Site @)\Assurer que l'expérience mobile soit intégré aux restent des canaux

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.3-MOBILE (APP, SITE @)\3.3.3-Défis liés au mobile (app, Site @)\Information plus facile à accéder = + pouvoir du consommateur

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.3-MOBILE (APP, SITE @)\3.3.3-Défis liés au mobile (app, Site @)\Information plus facile à accéder = + pouvoir du consommateur\Utilisation mobile a amené les compagnies à unifier leurs canaux car accessibles en même temps

Nodes\\3-CANAUX DE DISTRIBUTION\3.3-MOBILE (APP, SITE @)\3.3.3-Défis liés au mobile (app, Site @)\Maintenir l'app à jour, la garder pertinente pour le consommateur

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.1-Approvisionnement et inventaire

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.1-Approvisionnement et inventaire\Approvisionnement des magasins

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.1-Approvisionnement et inventaire\Approvisionnement des magasins\Système PULL, B&M tirent de l'inventaire du centre de distribution

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.1-Approvisionnement et inventaire\Approvisionnement web

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.1-Approvisionnement et inventaire\Approvisionnement web\1. Approvisionnement web en entrepôt seulement

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.1-Approvisionnement et inventaire\Approvisionnement web\2. Approvisionnement web en magasin ET en entrepôt

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.1-Approvisionnement et inventaire\Approvisionnement web\3. Approvisionnement web en magasin, en entrepôt ET des fournisseurs directement

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.1-Approvisionnement et inventaire\Information sur entrepôt(s), centre(s) de distribution

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.1-Approvisionnement et inventaire\Inventaire en @ et B&M

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.1-Approvisionnement et inventaire\Inventaire en @ et B&M\Difficultés d'inventaire avec la multiplication des canaux

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.1-Approvisionnement et inventaire\Inventaire en @ et B&M\Difficultés d'inventaire avec la multiplication des canaux\Défi de l'instantanéité de l'inventaire avec achats, réservations via multiple canaux

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.1-Approvisionnement et inventaire\Inventaire en @ et B&M\Difficultés d'inventaire avec la multiplication des canaux\Défi de roulement d'inventaire, surplus et out of stock si inventaire non combiné

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.1-Approvisionnement et inventaire\Inventaire en @ et B&M\Inventaire de l'entreprise est distinct

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.1-Approvisionnement et inventaire\Inventaire en @ et B&M\Inventaire de l'entreprise est uniformisé, combiné

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.1-Approvisionnement et inventaire\Inventaire en @ et B&M\Planification inventaire @ vs B&M

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.1-Approvisionnement et inventaire\Inventaire en @ et B&M\Planification inventaire @ vs B&M\Planification séparée, propre à chaque canal

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours

Nom hiérarchique

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Livraisons

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Livraisons\Défis en lien avec la livraison

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Livraisons\Défis en lien avec la livraison\Défis des coûts de livraison

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Livraisons\Défis en lien avec la livraison\Défis des coûts de livraison\Bas coûts de livraisons est un réel avantage

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Livraisons\Défis en lien avec la livraison\Défis des coûts de livraison\Coûts de livraison impactent directement les marges, profitabilité de l'entreprise

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Livraisons\Défis en lien avec la livraison\Délais de livraisons

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Livraisons\Défis en lien avec la livraison\Délais de livraisons\Délais de livraison représentent un défi

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Livraisons\Livraison comme partie intégrante de l'expérience-client

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Livraisons\Livraison gratuite comme outil promotionnel

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Livraisons\Livraison gratuite comme outil promotionnel\Livraison gratuite est rendue la norme

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Livraisons\Livraison gratuite comme outil promotionnel\Livraison gratuite est rendue la norme\Livraison gratuite coûte cher, difficile de s'en départir

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Livraisons\Livraison gratuite comme outil promotionnel\Permet d'augmenter le panier d'achat

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Livraisons\Livraison gratuite comme outil promotionnel\Permet de réduire la friction pour commerce @

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Livraisons\''Pick-pack-ship'' (PPP) des B&M

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Livraisons\''Pick-pack-ship'' (PPP) des B&M\Avantages avec PPP en B&M

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Livraisons\''Pick-pack-ship'' (PPP) des B&M\Avantages avec PPP en B&M\Avantages de rapidité de livraison et réduction de coûts

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Livraisons\''Pick-pack-ship'' (PPP) des B&M\Avantages avec PPP en B&M\Éviter les ruptures de stocks

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Livraisons\''Pick-pack-ship'' (PPP) des B&M\Avantages avec PPP en B&M\Éviter les ruptures de stocks\Moins de produits à rabais et promotions au final

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Livraisons\''Pick-pack-ship'' (PPP) des B&M\Difficultés avec PPP en B&M

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Livraisons\''Pick-pack-ship'' (PPP) des B&M\Difficultés avec PPP en B&M\Difficultés d'opérations et de personnel

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Livraisons\''Pick-pack-ship'' (PPP) des B&M\Difficultés avec PPP en B&M\Difficultés d'opérations et de personnel\Demande une nouvelle logistique, processus en B&M

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Livraisons\''Pick-pack-ship'' (PPP) des B&M\Difficultés avec PPP en B&M\Difficultés d'opérations et de personnel\Demande une nouvelle logistique, processus en B&M\Personnel non formé pour envoyer produit

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Livraisons\''Pick-pack-ship'' (PPP) des B&M\Difficultés avec PPP en B&M\Difficultés d'opérations et de personnel\Personnel non intéressé à envoyer produits

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Livraisons\''Pick-pack-ship'' (PPP) des B&M\Difficultés avec PPP en B&M\Difficultés liées aux coûts, investissement requis

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Livraisons\''Pick-pack-ship'' (PPP) des B&M\Difficultés avec PPP en B&M\Disponibilité des stocks, justesse de l'inventaire

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Livraisons\''Pick-pack-ship'' (PPP) des B&M\Difficultés avec PPP en B&M\Limitations physiques, manque d'espace

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Retours

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Retours\Difficultés techniques et logiciels

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Retours\Opportunités pour échange et ''upsale'' en B&M

Nom hiérarchique

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Retours\Retours @ en B&M

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Retours\Retours @ en B&M\Craintes des retours @ par les B&M

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Retours\Retours @ en B&M\Craintes des retours @ par les B&M\Impact la profitabilité, performance des B&M

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.2-Livraisons et retours\Retours\Retours @ en B&M\Importance des retours en magasin pour le client, expérience d'achat

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.3-Options de ''fulfillment''

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.3-Options de ''fulfillment''\Achat @ à partir d'un B&M

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.3-Options de ''fulfillment''\Achat @ à partir d'un B&M\Permet de combler les ruptures de stock en B&M

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.3-Options de ''fulfillment''\Achat @ et livraison jusqu'au consommateur

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.3-Options de ''fulfillment''\Achat @, ramassage en B&M (BOPS)

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.3-Options de ''fulfillment''\Achat @, ramassage en B&M (BOPS)\Avantages du BOPS

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.3-Options de ''fulfillment''\Achat @, ramassage en B&M (BOPS)\Avantages du BOPS\Avantages de ''upsale''

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.3-Options de ''fulfillment''\Achat @, ramassage en B&M (BOPS)\Avantages du BOPS\Mettre en valeur l'inventaire au complet

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.3-Options de ''fulfillment''\Achat @, ramassage en B&M (BOPS)\Avantages du BOPS\Permet un achat @ et un ramassage rapide

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.3-Options de ''fulfillment''\Achat @, ramassage en B&M (BOPS)\Difficultés du BOPS

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.3-Options de ''fulfillment''\Achat @, ramassage en B&M (BOPS)\Difficultés du BOPS\Changements opérationnels requis en B&M, ''blueprint'' du service

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.3-Options de ''fulfillment''\Achat @, ramassage en B&M (BOPS)\Difficultés du BOPS\Espace restreint en magasin

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.3-Options de ''fulfillment''\Achat @, ramassage en B&M (BOPS)\Difficultés du BOPS\Problème d'inventaire, justesse et disponibilité

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.3-Options de ''fulfillment''\Achat en B&M et ramassage B&M

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.3-Options de ''fulfillment''\Réservation @, ramassage en B&M

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.3-Options de ''fulfillment''\Réservation @, ramassage en B&M\Économies en transport de marchandise

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.3-Options de ''fulfillment''\Réservation @, ramassage en B&M\Rapidité de ''fulfillment'' de la commande

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.4-TI, progiciel utilisé (ERP)

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.4-TI, progiciel utilisé (ERP)\Implantation ERP, logiciels divers

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.4-TI, progiciel utilisé (ERP)\Implantation ERP, logiciels divers\Difficultés implantation, développement ERP, logiciels divers

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.4-TI, progiciel utilisé (ERP)\Implantation ERP, logiciels divers\Difficultés implantation, développement ERP, logiciels divers\Aucune solution n'est universelle

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.4-TI, progiciel utilisé (ERP)\Implantation ERP, logiciels divers\Difficultés implantation, développement ERP, logiciels divers\Aucune solution n'est universelle\Demande des changements dans les manières d'opérer

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.4-TI, progiciel utilisé (ERP)\Implantation ERP, logiciels divers\Difficultés implantation, développement ERP, logiciels divers\Demande de gros investissements financiers

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.4-TI, progiciel utilisé (ERP)\Implantation ERP, logiciels divers\Difficultés implantation, développement ERP, logiciels divers\Long processus, demande du temps

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.4-TI, progiciel utilisé (ERP)\Implantation ERP, logiciels divers\Difficultés implantation, développement ERP, logiciels divers\Non compatibilité avec systèmes existants

Nom hiérarchique

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.4-TI, progiciel utilisé (ERP)\Implantation ERP, logiciels divers\Difficultés implantation, développement ERP, logiciels divers\Technologies changeantes, rapidité de l'évolution et des changements

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.4-TI, progiciel utilisé (ERP)\Implantation ERP, logiciels divers\Difficultés implantation, développement ERP, logiciels divers\TI est complexe, très ancré dans les processus

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.4-TI, progiciel utilisé (ERP)\Implantation ERP, logiciels divers\Raisons d'implantation ERP

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.4-TI, progiciel utilisé (ERP)\Implantation ERP, logiciels divers\Raisons d'implantation ERP\Augmenter la productivité, être plus efficace dans les opérations

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.4-TI, progiciel utilisé (ERP)\Implantation ERP, logiciels divers\Raisons d'implantation ERP\Avoir un inventaire en temps réel, rapidité

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.4-TI, progiciel utilisé (ERP)\Implantation ERP, logiciels divers\Raisons d'implantation ERP\Avoir une vue 360° du client

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.4-TI, progiciel utilisé (ERP)\Implantation ERP, logiciels divers\Raisons d'implantation ERP\Intégration des opérations à 100%

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.4-TI, progiciel utilisé (ERP)\Implantation ERP, logiciels divers\Raisons d'implantation ERP\Intégration des opérations à 100%\Faciliter, simplifier les opérations, rendre les opérations internes ''seamless''

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.4-TI, progiciel utilisé (ERP)\Implantation ERP, logiciels divers\Raisons d'implantation ERP\Permet une flexibilité, permet nouvelles options

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.4-TI, progiciel utilisé (ERP)\Implantation ERP, logiciels divers\Raisons d'implantation ERP\Supporter croissance entreprise

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.4-TI, progiciel utilisé (ERP)\Logiciels d'inventaire et de POS (marques, compagnies, etc.)

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.4-TI, progiciel utilisé (ERP)\Utilisation de technologies de suivis d'inventaire

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.4-TI, progiciel utilisé (ERP)\Utilisation de technologies de suivis d'inventaire\RFID coûte cher

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.4-TI, progiciel utilisé (ERP)\Utilisation de technologies de suivis d'inventaire\RFID coûte cher\RFID coûte cher, mais vaut la peine, économies à long terme

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.1-DISTRIBUTION\4.1.5-Information sur le transport des marchandises des manufacturiers aux magasins ou CD

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.2-PRODUIT

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.2-PRODUIT\4.2.1-Caractéristiques des produits

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.2-PRODUIT\4.2.1-Caractéristiques des produits\Certains modèles, couleurs se vendent mieux dans certains canaux, dépendamment de la saison

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.2-PRODUIT\4.2.1-Caractéristiques des produits\Livraisons et retours spécifiques aux produits

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.2-PRODUIT\4.2.1-Caractéristiques des produits\Livraisons et retours spécifiques aux produits\Certains types de produits (vêtements) génèrent des achats et des retours multiples

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.2-PRODUIT\4.2.1-Caractéristiques des produits\Livraisons et retours spécifiques aux produits\Certains types de produits (vêtements) génèrent des achats et des retours multiples\Design (fit, texture) du produit génèrent plus de retours (style du produit demandant un fit ajusté vs lousse)

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.2-PRODUIT\4.2.1-Caractéristiques des produits\Livraisons et retours spécifiques aux produits\Produits ne peux pas être facilement livrés à cause de particularités physiques

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.2-PRODUIT\4.2.1-Caractéristiques des produits\Prix, valeur des produits

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.2-PRODUIT\4.2.1-Caractéristiques des produits\Prix, valeur des produits\Marge de profit du long-tail

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.2-PRODUIT\4.2.1-Caractéristiques des produits\Prix, valeur des produits\Marge de profit du long-tail\Certains produits nichés sont dispendieux et ne peuvent pas être vendus à grande marge

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.2-PRODUIT\4.2.1-Caractéristiques des produits\Prix, valeur des produits\Produits de grandes valeurs

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.2-PRODUIT\4.2.1-Caractéristiques des produits\Prix, valeur des produits\Produits de grandes valeurs\Produits de grande valeur = Clientèle nichée, réduite

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.2-PRODUIT\4.2.1-Caractéristiques des produits\Prix, valeur des produits\Produits de grandes valeurs\Produits de grande valeur = Consommateurs préfèrent acheter en B&M

Nom hiérarchique

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.2-PRODUIT\4.2.1-Caractéristiques des produits\Prix, valeur des produits\Produits de grandes valeurs\Produits de grande valeur = Livré directement du fournisseur pour ne pas devoir le garder en B&M

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.2-PRODUIT\4.2.1-Caractéristiques des produits\Produit de consommation générale ou non (luxe, lifestyle, plein air, etc.)

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.2-PRODUIT\4.2.1-Caractéristiques des produits\Produit de consommation générale ou non (luxe, lifestyle, plein air, etc.)\Produits de consommation générale

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.2-PRODUIT\4.2.1-Caractéristiques des produits\Produit de consommation générale ou non (luxe, lifestyle, plein air, etc.)\Produits de consommation générale\Produits ont besoin d'être livrés de manière peu dispendieuse

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.2-PRODUIT\4.2.1-Caractéristiques des produits\Produit de consommation générale ou non (luxe, lifestyle, plein air, etc.)\Produits de consommation non générale

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.2-PRODUIT\4.2.1-Caractéristiques des produits\Produit de consommation générale ou non (luxe, lifestyle, plein air, etc.)\Produits de consommation non générale\Produits doivent être consommés immédiatement ou presque, et facilement

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.2-PRODUIT\4.2.1-Caractéristiques des produits\Produit de consommation générale ou non (luxe, lifestyle, plein air, etc.)\Produits de consommation non générale\Produits ont besoin d'assistance, de service personnalisé, de vivre une expérience

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.2-PRODUIT\4.2.1-Caractéristiques des produits\Produit de consommation générale ou non (luxe, lifestyle, plein air, etc.)\Produits de consommation non générale\Produits ont besoin d'être touchés, vérifiés physiquement

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.2-PRODUIT\4.2.2-Utilisation des données recueillies pour confectionner, améliorer les produits

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.3-PRIX

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.3-PRIX\Marge de profit

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.3-PRIX\Marge de profit\Difficultés à bien attribuer les coûts des opérations dans chacun des canaux pour calculer la réelle marge bénéficiaire

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.3-PRIX\Marge de profit\Difficultés de maintien des marges de profits

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.3-PRIX\Marge de profit\Difficultés de maintien des marges de profits\Marges peuvent facilement diminuer avec coût de livraison

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.3-PRIX\Marge de profit\Difficultés de maintien des marges de profits\Marges peuvent facilement diminuer avec coût de livraison\Bas coûts de livraisons est un réel avantage

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.3-PRIX\Marge de profit\Difficultés de maintien des marges de profits\Marges peuvent facilement diminuer avec coût de livraison\Coûts de livraison impactent directement les marges, profitabilité de l'entreprise

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.3-PRIX\Marge de profit\Difficultés de maintien des marges de profits\Problèmes de promotions trop agressives, marge de profit sacrifiée

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.3-PRIX\Marge de profit\Difficultés de maintien des marges de profits\Problèmes de promotions trop agressives, marge de profit sacrifiée\Promotions trop agressives amenées par mauvaise allocation d'inventaire

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.3-PRIX\Marge de profit\Difficultés de maintien des marges de profits\Problèmes de promotions trop agressives, marge de profit sacrifiée\Promotions trop agressives décidées, ''drivées'' par @

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.3-PRIX\Marge de profit\Marge de profit en @

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.3-PRIX\Marge de profit\Marge de profit en @\Marge brute plus basse, mais marge nette plus haute que les B&M

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.3-PRIX\Marge de profit\Marge de profit en @\Marge de profit @ équivalente aux B&M

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.3-PRIX\Marge de profit\Marge de profit est centrale pour l'entreprise

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.3-PRIX\Marge de profit\Marge de profit est centrale pour l'entreprise\''My one objective is gross margins''

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.1-Promotions en entreprise

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.1-Promotions en entreprise\4.4.1.1-Promotions multicanales

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.1-Promotions en entreprise\4.4.1.1-Promotions multicanales\Importance d'être présents sur tous les canaux utilisés par tous les segments de la clientèle

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.1-Promotions en entreprise\4.4.1.1-Promotions multicanales\Multiplication des canaux = augmentation des coûts marketing

Nom hiérarchique

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.1-Promotions en entreprise\4.4.1.1-Promotions multicanales\Multiplication des canaux = promotions plus difficiles à gérer

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.1-Promotions en entreprise\4.4.1.2-Messages promotionnels, relationnels via courriel

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.1-Promotions en entreprise\4.4.1.2-Messages promotionnels, relationnels via courriel\Courriels promotionnels

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.1-Promotions en entreprise\4.4.1.2-Messages promotionnels, relationnels via courriel\Courriels promotionnels\Rôle = ''Drive-to-store'', ''Drive-to-web'' ou les deux

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.1-Promotions en entreprise\4.4.1.2-Messages promotionnels, relationnels via courriel\Courriels relationnels

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.2-Programme de fidélisation (PF)

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.2-Programme de fidélisation (PF)\4.4.2.1-Forme du programme de fidélisation (app, carte, virtuel, etc.)

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.2-Programme de fidélisation (PF)\4.4.2.2-Rôles du programme de fidélisation

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.2-Programme de fidélisation (PF)\4.4.2.2-Rôles du programme de fidélisation\PF permet de récompenser, fidéliser, créer une relation avec le consommateur

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.2-Programme de fidélisation (PF)\4.4.2.2-Rôles du programme de fidélisation\PF pour accumuler des données, suivre la clientèle

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.2-Programme de fidélisation (PF)\4.4.2.2-Rôles du programme de fidélisation\PF pour accumuler des données, suivre la clientèle\Confidentialité et risques avec l'accumulation de données

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.2-Programme de fidélisation (PF)\4.4.2.2-Rôles du programme de fidélisation\PF pour accumuler des données, suivre la clientèle\Confidentialité et risques avec l'accumulation de données\Limitations, réglementation gouvernementale

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.2-Programme de fidélisation (PF)\4.4.2.2-Rôles du programme de fidélisation\PF pour accumuler des données, suivre la clientèle\Difficultés liées au manque d'information sur la clientèle

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.2-Programme de fidélisation (PF)\4.4.2.2-Rôles du programme de fidélisation\PF pour accumuler des données, suivre la clientèle\Difficultés liées au manque d'information sur la clientèle\Manque d'informations qualitatives sur le consommateur

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.2-Programme de fidélisation (PF)\4.4.2.2-Rôles du programme de fidélisation\PF pour accumuler des données, suivre la clientèle\Difficultés liées au manque d'information sur la clientèle\Profils sur la clientèle non définis, peu détaillés

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.2-Programme de fidélisation (PF)\4.4.2.2-Rôles du programme de fidélisation\PF pour accumuler des données, suivre la clientèle\Difficultés liées au manque d'information sur la clientèle\Profils sur la clientèle non définis, peu détaillés\Importance de bien connaître son client réel

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.2-Programme de fidélisation (PF)\4.4.2.2-Rôles du programme de fidélisation\PF pour accumuler des données, suivre la clientèle\Utilisation des données sur la clientèle

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.2-Programme de fidélisation (PF)\4.4.2.2-Rôles du programme de fidélisation\PF pour accumuler des données, suivre la clientèle\Utilisation des données sur la clientèle\Défis liés à l'utilisation, la bonne compréhension des données accumulées

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.2-Programme de fidélisation (PF)\4.4.2.2-Rôles du programme de fidélisation\PF pour accumuler des données, suivre la clientèle\Utilisation des données sur la clientèle\Défis liés à l'utilisation, la bonne compréhension des données accumulées\Manque de temps pour bien analyser, utiliser les données

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.2-Programme de fidélisation (PF)\4.4.2.2-Rôles du programme de fidélisation\PF pour accumuler des données, suivre la clientèle\Utilisation des données sur la clientèle\Défis liés à l'utilisation, la bonne compréhension des données accumulées\Trop de données, difficile de trouver un sens logique

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.2-Programme de fidélisation (PF)\4.4.2.2-Rôles du programme de fidélisation\PF pour accumuler des données, suivre la clientèle\Utilisation des données sur la clientèle\Utilisation de données pour personnalisation de promotions

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.2-Programme de fidélisation (PF)\4.4.2.2-Rôles du programme de fidélisation\PF pour accumuler des données, suivre la clientèle\Utilisation des données sur la clientèle\Utilisation de données pour segmenter la clientèle

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.2-Programme de fidélisation (PF)\4.4.2.2-Rôles du programme de fidélisation\PF pour quantifier efforts marketing

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.2-Programme de fidélisation (PF)\4.4.2.2-Rôles du programme de fidélisation\PF pour quantifier efforts marketing\PF permet de mesurer le succès des promotions

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.3-Réseaux sociaux (RS)

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.3-Réseaux sociaux (RS)\4.4.3.1-Rôle des réseaux sociaux

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.3-Réseaux sociaux (RS)\4.4.3.1-Rôle des réseaux sociaux\Rôle RS = promotionnel

Nom hiérarchique

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.3-Réseaux sociaux (RS)\4.4.3.1-Rôle des réseaux sociaux\Rôle RS = promotionnel\Permet de présenter produits, encourager l'achat

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.3-Réseaux sociaux (RS)\4.4.3.1-Rôle des réseaux sociaux\Rôle RS = promotionnel\Permet d'effectuer des promotions ponctuelles

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.3-Réseaux sociaux (RS)\4.4.3.1-Rôle des réseaux sociaux\Rôle RS = relationnel

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.3-Réseaux sociaux (RS)\4.4.3.1-Rôle des réseaux sociaux\Rôle RS = relationnel\Permet d'engager sa clientèle, ''brand awareness''

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.3-Réseaux sociaux (RS)\4.4.3.1-Rôle des réseaux sociaux\Rôle RS = relationnel\Permet d'engager sa clientèle, ''brand awareness''\Permet de construire une communauté, lien direct avec le consommateur

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.3-Réseaux sociaux (RS)\4.4.3.1-Rôle des réseaux sociaux\Rôle RS = relationnel\RS pour service à la clientèle, FAQ

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.3-Réseaux sociaux (RS)\4.4.3.2-Défis en lien avec les réseaux sociaux

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.3-Réseaux sociaux (RS)\4.4.3.2-Défis en lien avec les réseaux sociaux\Assurer expérience, message semblable sur RS et les autres canaux

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.3-Réseaux sociaux (RS)\4.4.3.2-Défis en lien avec les réseaux sociaux\Certaines personnes à l'interne ne sont pas encore convaincues de l'utilité des RS

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.3-Réseaux sociaux (RS)\4.4.3.2-Défis en lien avec les réseaux sociaux\Défis d'instantanéité dans les questions et les réponses

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.3-Réseaux sociaux (RS)\4.4.3.2-Défis en lien avec les réseaux sociaux\Défis d'instantanéité dans les questions et les réponses\Il faut répondre aux questions et aux plaintes rapidement

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.3-Réseaux sociaux (RS)\4.4.3.2-Défis en lien avec les réseaux sociaux\Défis d'instantanéité dans les questions et les réponses\Il faut trouver la bonne personne pour la bonne réponse

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.3-Réseaux sociaux (RS)\4.4.3.2-Défis en lien avec les réseaux sociaux\''Empowerment'' du consommateur grâce aux RS

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.3-Réseaux sociaux (RS)\4.4.3.3-AUTRES en lien avec les réseaux sociaux

Nodes\\4-MIX MARKETING GÉNÉRAL\4.4-PROMOTION\4.4.3-Réseaux sociaux (RS)\4.4.3.3-AUTRES en lien avec les réseaux sociaux\RS ont amené les compagnies à comprendre que c'était un seul consommateur

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.1-Caractéristiques démographiques

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.1-Caractéristiques démographiques\5.1.1-Particularités en lien avec l'âge

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.1-Caractéristiques démographiques\5.1.1-Particularités en lien avec l'âge\Clientèle plus jeune est plus apte aux nouvelles technologies, méthodes de promotions

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.1-Caractéristiques démographiques\5.1.1-Particularités en lien avec l'âge\Clientèle plus jeune est plus apte aux nouvelles technologies, méthodes de promotions\Clientèle plus jeune est beaucoup sur les réseaux sociaux

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.1-Caractéristiques démographiques\5.1.1-Particularités en lien avec l'âge\Clientèle plus jeune est plus apte aux nouvelles technologies, méthodes de promotions\Clientèle plus jeune est plus apte à donner leurs informations personnelles

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.1-Caractéristiques démographiques\5.1.1-Particularités en lien avec l'âge\Clientèle plus jeune est plus apte aux nouvelles technologies, méthodes de promotions\Clientèle plus jeune utilise beaucoup le mobile

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.1-Caractéristiques démographiques\5.1.1-Particularités en lien avec l'âge\Clientèle plus jeune est plus apte aux nouvelles technologies, méthodes de promotions\Clientèle plus jeune utilise beaucoup le mobile\Utilisateurs du mobile recherchent plus de nouveauté, d'interaction

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.1-Caractéristiques démographiques\5.1.1-Particularités en lien avec l'âge\Clientèle plus vieille préfère les moyens de promotions plus traditionnels

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.1-Caractéristiques démographiques\5.1.1-Particularités en lien avec l'âge\Limites amenées par l'âge de la clientèle

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.1-Caractéristiques démographiques\5.1.1-Particularités en lien avec l'âge\Limites amenées par l'âge de la clientèle\Achats @ limités par la possession de carte de crédit, achat fait par personne tierce

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.1-Caractéristiques démographiques\5.1.1-Particularités en lien avec l'âge\Limites amenées par l'âge de la clientèle\Achats @ limités par la possession de carte de crédit, achat fait par personne tierce\Magasinage avec un adulte, achats plus gros

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.1-Caractéristiques démographiques\5.1.2-Particularités en lien avec le sexe

Nom hiérarchique

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.1-Caractéristiques démographiques\5.1.2-Particularités en lien avec le sexe\Les femmes ont un comportement d'achat différent que les hommes

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.1-Caractéristiques démographiques\5.1.2-Particularités en lien avec le sexe\Les femmes ont un comportement d'achat différent que les hommes\Les hommes consomment de façon plus dirigée, directe

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.1-Caractéristiques démographiques\5.1.3-Particularités en lien avec le revenu

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.1-Caractéristiques démographiques\5.1.3-Particularités en lien avec le revenu\Clientèle aisée, éduquée plus exigeante

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.1-Caractéristiques démographiques\5.1.4-Particularités en lien avec l'emplacement géographique

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.1-Caractéristiques démographiques\5.1.4-Particularités en lien avec l'emplacement géographique\Différents besoins différents selon différentes régions géographiques

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.1-Caractéristiques démographiques\5.1.5-Particularités en lien avec l'éducation

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.1-Caractéristiques démographiques\5.1.5-Particularités en lien avec l'éducation\Clientèle plus éduquée utilise plus le mobile

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.2-Pouvoir du consommateur

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.2-Pouvoir du consommateur\Consommateur à maintenant le contrôle

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.2-Pouvoir du consommateur\Consommateur à maintenant le contrôle\Force l'entreprise à focaliser davantage sur le consommateur, sur ses intérêts, habitudes, préférences

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.2-Pouvoir du consommateur\Consommateur à maintenant le contrôle\Force l'entreprise à focaliser davantage sur le consommateur, sur ses intérêts, habitudes, préférences\Si le consommateur veut quelque chose (produit ou service), pas le choix de l'offrir

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.2-Pouvoir du consommateur\Consommateur à maintenant le contrôle\Importance pour le détaillant d'avoir un service à la clientèle extraordinaire

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.3-Demandes, désirs du consommateur

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.3-Demandes, désirs du consommateur\5.3.1-Défis en lien avec les demandes, désirs des consommateurs

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.3-Demandes, désirs du consommateur\5.3.1-Défis en lien avec les demandes, désirs des consommateurs\Besoin pour la clientèle que tout soit simple, ils se foutent du ''back-end''

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.3-Demandes, désirs du consommateur\5.3.1-Défis en lien avec les demandes, désirs des consommateurs\Le prix est important, besoin de payer le prix le moins cher

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.3-Demandes, désirs du consommateur\5.3.1-Défis en lien avec les demandes, désirs des consommateurs\Les demandes des consommateurs sont démesurées

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.3-Demandes, désirs du consommateur\5.3.1-Défis en lien avec les demandes, désirs des consommateurs\Les désirs, habitudes évoluent toujours, devient difficile pour les détaillants de suivre

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.3-Demandes, désirs du consommateur\5.3.1-Défis en lien avec les demandes, désirs des consommateurs\Préférences des consommateurs de rester anonymes

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.3-Demandes, désirs du consommateur\5.3.2-Demandes, désirs en lien avec les canaux, options de "fulfillment''

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.3-Demandes, désirs du consommateur\5.3.2-Demandes, désirs en lien avec les canaux, options de "fulfillment''\Importance d'avoir accès à tous les produits de toutes les manières désirées

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.3-Demandes, désirs du consommateur\5.3.2-Demandes, désirs en lien avec les canaux, options de "fulfillment''\Importance d'avoir accès à tous les produits de toutes les manières désirées\Valorisation du temps, déplacement par certains consommateurs

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.3-Demandes, désirs du consommateur\5.3.2-Demandes, désirs en lien avec les canaux, options de "fulfillment''\Importance d'avoir une expérience uniforme à travers l'ensemble des canaux

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.3-Demandes, désirs du consommateur\5.3.2-Demandes, désirs en lien avec les canaux, options de "fulfillment''\Le consommateur recherche des choses différentes selon les canaux

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.3-Demandes, désirs du consommateur\5.3.2-Demandes, désirs en lien avec les canaux, options de "fulfillment''\Le consommateur recherche des choses différentes selon les canaux\Il existe une panoplie de chemins lors du cycle d'achat, de magasinage, dépend de chaque consommateur

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.4-AUTRES en lien avec Consommateurs

Nodes\\5-CONSOMMATEURS (perception des détaillants)\5.4-AUTRES en lien avec Consommateurs\Le marché du commerce @ canadien est rendu plus mature, attentes plus élevées en @

Nom hiérarchique

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.1-Difficultés organisationnelles générales

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.1-Difficultés organisationnelles générales\6.1.1-Chaque département travaille en silo

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.1-Difficultés organisationnelles générales\6.1.1-Chaque département travaille en silo\6.1.1.1-Chaque département tient à atteindre ses propres objectifs, sans regard aux objectifs globaux de l'entreprise

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.1-Difficultés organisationnelles générales\6.1.1-Chaque département travaille en silo\6.1.1.1-Chaque département tient à atteindre ses propres objectifs, sans regard aux objectifs globaux de l'entreprise\Le @ tient a effectuer ses propres stratégies promotionnelles afin de combler ses propres objectifs

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.1-Difficultés organisationnelles générales\6.1.1-Chaque département travaille en silo\6.1.1.1-Chaque département tient à atteindre ses propres objectifs, sans regard aux objectifs globaux de l'entreprise\Le P&L du @ devrait considérer que les efforts @ contribuent aussi au marketing des B&M

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.1-Difficultés organisationnelles générales\6.1.1-Chaque département travaille en silo\6.1.1.1-Chaque département tient à atteindre ses propres objectifs, sans regard aux objectifs globaux de l'entreprise\Les B&M focalisent trop sur leurs propres ventes et objectifs

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.1-Difficultés organisationnelles générales\6.1.1-Chaque département travaille en silo\6.1.1.1-Chaque département tient à atteindre ses propres objectifs, sans regard aux objectifs globaux de l'entreprise\Manque de collaboration entre les départements, non motivés, enclins à travailler ensemble

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.1-Difficultés organisationnelles générales\6.1.1-Chaque département travaille en silo\6.1.1.2-Besoin d'enligner et d'intégrer les processus à l'interne, assurer concordance des pratiques

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.1-Difficultés organisationnelles générales\6.1.1-Chaque département travaille en silo\6.1.1.2-Besoin d'enligner et d'intégrer les processus à l'interne, assurer concordance des pratiques\Enligner les stratégies et les opérations amène à repenser l'identité de l'entreprise

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.1-Difficultés organisationnelles générales\6.1.1-Chaque département travaille en silo\6.1.1.2-Besoin d'enligner et d'intégrer les processus à l'interne, assurer concordance des pratiques\Il devrait avoir une seule équipe ''créative'' (autant pour design, publicité, etc.) pour assurer constance des pratiques

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.1-Difficultés organisationnelles générales\6.1.1-Chaque département travaille en silo\6.1.1.2-Besoin d'enligner et d'intégrer les processus à l'interne, assurer concordance des pratiques\L'équipe de production est maintenant sous l'équipe marketing pour assurer uniformité

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.1-Difficultés organisationnelles générales\6.1.1-Chaque département travaille en silo\6.1.1.2-Besoin d'enligner et d'intégrer les processus à l'interne, assurer concordance des pratiques\Mise en place d'une équipe qui est en charge de l'expérience-client, responsable décision touchant le consommateur

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.1-Difficultés organisationnelles générales\6.1.1-Chaque département travaille en silo\6.1.1.2-Besoin d'enligner et d'intégrer les processus à l'interne, assurer concordance des pratiques\Mise en place d'une équipe qui est en charge de l'expérience-client, responsable décision touchant le consommateur\Création d'un comité ou d'une personne en charge des nouvelles mesures (omnicanales) en lien avec le client

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.1-Difficultés organisationnelles générales\6.1.1-Chaque département travaille en silo\6.1.1.2-Besoin d'enligner et d'intégrer les processus à l'interne, assurer concordance des pratiques\Mise en place d'une équipe qui est en charge de l'expérience-client, responsable décision touchant le consommateur\Création d'un comité ou d'une personne en charge des nouvelles mesures (omnicanales) en lien avec le client\Création d'un nouveau poste VP Customer service, expérience-client

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.1-Difficultés organisationnelles générales\6.1.1-Chaque département travaille en silo\6.1.1.2-Besoin d'enligner et d'intégrer les processus à l'interne, assurer concordance des pratiques\Mise en place d'une équipe qui est en charge de l'expérience-client, responsable décision touchant le consommateur\Quel département devrait être en charge de l'expérience du consommateur globalement

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.1-Difficultés organisationnelles générales\6.1.1-Chaque département travaille en silo\6.1.1.2-Besoin d'enligner et d'intégrer les processus à l'interne, assurer concordance des pratiques\Mise en place d'une équipe qui est en charge de l'expérience-client, responsable décision touchant le consommateur\Quel département devrait être en charge de l'expérience du consommateur globalement\Le département marketing est celui qui doit se mettre à la place du consommateur et prendre en charge les changements

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.1-Difficultés organisationnelles générales\6.1.1-Chaque département travaille en silo\6.1.1.2-Besoin d'enligner et d'intégrer les processus à l'interne, assurer concordance des pratiques\Responsables du marketing pour chacun des catégories de produits (CMS) qui assurent une offre identique à travers tous les canaux

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.1-Difficultés organisationnelles générales\6.1.2-Défis au niveau de la direction

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.1-Difficultés organisationnelles générales\6.1.2-Défis au niveau de la direction\Les membres de la direction doivent embarquer et s'entendre sur les prochaines directions

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.1-Difficultés organisationnelles générales\6.1.2-Défis au niveau de la direction\Les membres de la direction doivent embarquer et s'entendre sur les prochaines directions\Si la haute direction n'embarque pas, le reste ne peut pas suivre

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.2-Rôle grandissant du @ amène des changements dans la structure organisationnelle

Nom hiérarchique

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.2-Rôle grandissant du @ amène des changements dans la structure organisationnelle\6.2.1-Force, besoin d'un nouveau modèle de management à l'interne (modèle moins unicanal, plus omnicanal)

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.2-Rôle grandissant du @ amène des changements dans la structure organisationnelle\6.2.1-Force, besoin d'un nouveau modèle de management à l'interne (modèle moins unicanal, plus omnicanal)\Amène à réfléchir à un modèle davantage basé sur le consommateur, en considérant les différents canaux

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.2-Rôle grandissant du @ amène des changements dans la structure organisationnelle\6.2.1-Force, besoin d'un nouveau modèle de management à l'interne (modèle moins unicanal, plus omnicanal)\Amène une plus grande collaboration des différents départements pour assurer constance des opérations

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.2-Rôle grandissant du @ amène des changements dans la structure organisationnelle\6.2.1-Force, besoin d'un nouveau modèle de management à l'interne (modèle moins unicanal, plus omnicanal)\Amène une plus grande collaboration des différents départements pour assurer constance des opérations\Lors lancement de projets, tous les représentants de chaque département sont présents

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.2-Rôle grandissant du @ amène des changements dans la structure organisationnelle\6.2.1-Force, besoin d'un nouveau modèle de management à l'interne (modèle moins unicanal, plus omnicanal)\Sous quelle responsabilité devrait être l'équipe du @

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.2-Rôle grandissant du @ amène des changements dans la structure organisationnelle\6.2.1-Force, besoin d'un nouveau modèle de management à l'interne (modèle moins unicanal, plus omnicanal)\Sous quelle responsabilité devrait être l'équipe du @\@ devrait être considéré, dirigé comme un B&M

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.2-Rôle grandissant du @ amène des changements dans la structure organisationnelle\6.2.1-Force, besoin d'un nouveau modèle de management à l'interne (modèle moins unicanal, plus omnicanal)\Sous quelle responsabilité devrait être l'équipe du @\@ devrait être considéré, dirigé comme un B&M\Équipe @ ne relève plus seulement du marketing, mais doit travailler comme un B&M

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.2-Rôle grandissant du @ amène des changements dans la structure organisationnelle\6.2.1-Force, besoin d'un nouveau modèle de management à l'interne (modèle moins unicanal, plus omnicanal)\Sous quelle responsabilité devrait être l'équipe du @\@ devrait être considéré, dirigé comme un B&M\Le @ est présentement dirigé comme un B&M, équipe mktg en charge du marketing, merchandising de la stratégie de vente, etc.

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.2-Rôle grandissant du @ amène des changements dans la structure organisationnelle\6.2.1-Force, besoin d'un nouveau modèle de management à l'interne (modèle moins unicanal, plus omnicanal)\Sous quelle responsabilité devrait être l'équipe du @\Peu importe dans quelle court @ est, il faut que tous les départements collaborent avec le @

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.2-Rôle grandissant du @ amène des changements dans la structure organisationnelle\6.2.2-Restructuration de l'équipe @

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.2-Rôle grandissant du @ amène des changements dans la structure organisationnelle\6.2.2-Restructuration de l'équipe @\Créations de nouveaux rôles au sein de @

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.2-Rôle grandissant du @ amène des changements dans la structure organisationnelle\6.2.2-Restructuration de l'équipe @\Créations de nouveaux rôles au sein de @\Rôles d'analyse des données

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.2-Rôle grandissant du @ amène des changements dans la structure organisationnelle\6.2.2-Restructuration de l'équipe @\Créations de nouveaux rôles au sein de @\Rôles de création de contenu (textes, photos, produits, etc.)

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.2-Rôle grandissant du @ amène des changements dans la structure organisationnelle\6.2.2-Restructuration de l'équipe @\Créations de nouveaux rôles au sein de @\Rôles en lien avec les réseaux sociaux

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.2-Rôle grandissant du @ amène des changements dans la structure organisationnelle\6.2.2-Restructuration de l'équipe @\Créations de nouveaux rôles au sein de @\Rôles, équipe logistique

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.2-Rôle grandissant du @ amène des changements dans la structure organisationnelle\6.2.3-Défis amenés en lien avec le rôle grandissant du @

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.2-Rôle grandissant du @ amène des changements dans la structure organisationnelle\6.2.3-Défis amenés en lien avec le rôle grandissant du @\Danger de mettre le B&M de côté, prioriser @, à cause de l'excitation et potentiel de vente du @

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.2-Rôle grandissant du @ amène des changements dans la structure organisationnelle\6.2.3-Défis amenés en lien avec le rôle grandissant du @\Difficulté à vraiment déterminer le rôle du @ dans la stratégie générale

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.2-Rôle grandissant du @ amène des changements dans la structure organisationnelle\6.2.3-Défis amenés en lien avec le rôle grandissant du @\Les B&M ne sont plus les seuls à être considérés dans les prises de décisions

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.2-Rôle grandissant du @ amène des changements dans la structure organisationnelle\6.2.3-Défis amenés en lien avec le rôle grandissant du @\Les B&M ne sont plus les seuls à être considérés dans les prises de décisions\Demande un changement dans les stratégies, modèles d'affaires

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.2-Rôle grandissant du @ amène des changements dans la structure organisationnelle\6.2.3-Défis amenés en lien avec le rôle grandissant du @\L'organisation n'investie pas assez dans @ considérant l'importance de son rôle

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.3-Prise de décisions en compagnie

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.3-Prise de décisions en compagnie\Avantage d'un modèle peu hiérarchisé permet meilleure communication et prises de décision

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.3-Prise de décisions en compagnie\Le @ a de plus en plus de poids dans les prises de décisions

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.3-Prise de décisions en compagnie\Prédominance d'un département avant vs maintenant

Nom hiérarchique

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.3-Prise de décisions en compagnie\Prédominance d'un département avant vs maintenant\Avant = B&M, mais maintenant nouveau comité multidisciplinaire

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.3-Prise de décisions en compagnie\Prédominance d'un département avant vs maintenant\Avant = Finances, mais maintenant nouveau comité multidisciplinaire

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.3-Prise de décisions en compagnie\Prédominance d'un département avant vs maintenant\Avant = Merchandising, mais maintenant devient marketing

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.3-Prise de décisions en compagnie\Prédominance d'un département avant vs maintenant\Toujours prédominance du département de produits (design)

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.3-Prise de décisions en compagnie\Prédominance d'un département avant vs maintenant\Toujours prédominance du département merchandising

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.4-AUTRES en lien avec Structure organisationnelle

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.4-AUTRES en lien avec Structure organisationnelle\Il est plus simple de garder séparer quelque chose de nouveau, processus différents

Nodes\\6-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE\6.4-AUTRES en lien avec Structure organisationnelle\Par expérience, les B&M sont encore plus productifs que @, alors priorisation B&M

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.1-Définition en lien avec l'expérience du consommateur

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.1-Définition en lien avec l'expérience du consommateur\Omnicanal = Expérience uniforme de la marque à travers tous les canaux

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.1-Définition en lien avec l'expérience du consommateur\Omnicanal = Expérience uniforme de la marque à travers tous les canaux\L'expérience omnicanale passe aussi à travers les RS, pas seulement les B&M et @

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.1-Définition en lien avec l'expérience du consommateur\Omnicanal = Expérience uniforme de la marque à travers tous les canaux\Omnicanal = expérience de marque doit être la même, mais on ne peut pas répliquer à 100% tout dans chaque canal, car différents contextes d'utilisation

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.1-Définition en lien avec l'expérience du consommateur\Omnicanal = Expérience uniforme de la marque à travers tous les canaux\Omnicanal = je transige avant tout avec la marque, pas avec des canaux

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.1-Définition en lien avec l'expérience du consommateur\Omnicanal = Expérience uniforme de la marque à travers tous les canaux\Omnicanal = l'unification des canaux pour permettre un cycle d'achat continu (partage du panier d'achat, infos, favoris, etc.)

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.1-Définition en lien avec l'expérience du consommateur\Omnicanal = Expérience uniforme de la marque à travers tous les canaux\Omnicanal = tout devrait être identique à travers les canaux, du prix, promotions jusqu'aux produits

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.1-Définition en lien avec l'expérience du consommateur\Omnicanal = Expérience uniforme de la marque à travers tous les canaux\Vrai omnicanal seulement lorsque les consommateurs ne feront plus de différence entre les canaux

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.1-Définition en lien avec l'expérience du consommateur\Omnicanal = Point de vue du consommateur pour expérience MULTICANALE intégrée

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.1-Définition en lien avec l'expérience du consommateur\Utilisation plutôt de ''Total Retail'' = Perspective client, expérience totale de la marque peu importe le canal

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.2-Définition en lien avec la distribution, canaux

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.2-Définition en lien avec la distribution, canaux\Omnicanal = Manière de s'assurer de joindre le consommateur peu importe sa porte d'entrée

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.2-Définition en lien avec la distribution, canaux\Omnicanal = Servir le client de la manière dont il le désir, peu importe le canal utilisé

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.2-Définition en lien avec la distribution, canaux\Omnicanal = Servir le client de la manière dont il le désir, peu importe le canal utilisé\Omnicanal = s'ajuster aux besoins du consommateur de façon micro

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.2-Définition en lien avec la distribution, canaux\Omnicanal = Terme utilisé par le détaillant, manière de distribuer les produits, centré sur les ''canaux''

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.2-Définition en lien avec la distribution, canaux\Omnicanal = Terme utilisé par le détaillant, manière de distribuer les produits, centré sur les ''canaux''\Omnicanal = manière dont la logistique, processus internes, livraison fonctionnent pour offrir promesse aux consommateurs

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.2-Définition en lien avec la distribution, canaux\Omnicanal = Terme utilisé par le détaillant, manière de distribuer les produits, centré sur les ''canaux''\Omnicanal = rentre la marchandise accessible partout, d'un point de vue de distribution

Nom hiérarchique

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.2-Définition en lien avec la distribution, canaux\Omnicanal = Terme utilisé par le détaillant, manière de distribuer les produits, centré sur les ''canaux''\Omnicanal = rentre la marchandise accessible partout, d'un point de vue de distribution\Omnicanal n'égale pas à offrir les mêmes produits partout, mais d'offrir la possibilité de les acheter partout

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.2-Définition en lien avec la distribution, canaux\Omnicanal = Terme utilisé par le détaillant, manière de distribuer les produits, centré sur les ''canaux''\Omnicanal = simplement de vendre à travers plusieurs canaux

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.2-Définition en lien avec la distribution, canaux\Omnicanal = Traiter les canaux de façon équitable

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.3-Autres définitions d'omnicanal et informations en lien avec omni

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.3-Autres définitions d'omnicanal et informations en lien avec omni\Il manque encore beaucoup de canaux à l'omnicanal desquels nous n'avons pas conscience

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.3-Autres définitions d'omnicanal et informations en lien avec omni\Le mot "omnicanal'' commence à remplacer l'internet, nouvelle façon de travailler tout simplement

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.3-Autres définitions d'omnicanal et informations en lien avec omni\Les B&M et @ sont appelé des ''portes'' à la marque, plutôt que des ''magasins''

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.3-Autres définitions d'omnicanal et informations en lien avec omni\Omnicanal = Être capable de savoir ce qui s'en vient et de l'offrir à ton client

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.4-Différence entre omni et multi

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.4-Différence entre omni et multi\Différence significative entre omni et multi

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.4-Différence entre omni et multi\Différence significative entre omni et multi\Multi = Gestion séparée des différents canaux

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.4-Différence entre omni et multi\Différence significative entre omni et multi\Multi = Gestion séparée des différents canaux\Impression que c'est deux compagnies séparées

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.4-Différence entre omni et multi\Différence significative entre omni et multi\Multi = Gestion séparée des différents canaux\Multi ne demande pas aux canaux d'être enlignés, objectifs séparés

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.4-Différence entre omni et multi\Différence significative entre omni et multi\Multi = Gestion séparée des différents canaux\Multi ne permet pas de commander en ligne et de retourner en B&M, fonctionnement différent

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.4-Différence entre omni et multi\Très peu, pas de différence entre omni et multi

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.4-Différence entre omni et multi\Très peu, pas de différence entre omni et multi\Juste un terme marketing, ''hype'' du moment

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.4-Différence entre omni et multi\Très peu, pas de différence entre omni et multi\Juste un terme marketing, ''hype'' du moment\Terme provenant des vendeurs de services pour mousser leurs ventes

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.4-Différence entre omni et multi\Très peu, pas de différence entre omni et multi\Multi = Perspective du côté distribution, la structure nécessaire pour offrir l'OMNICANAL aux consommateurs

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.4-Différence entre omni et multi\Très peu, pas de différence entre omni et multi\Omni = Simple nuance d'enlignement 100% des prix et promotions, plus équitable partout

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.1-Définition omnicanale\6.1.4-Différence entre omni et multi\Très peu, pas de différence entre omni et multi\Omni = Simple nuance d'enlignement 100% des prix et promotions, plus équitable partout\Simple différence au niveau de la ''philosophie'', enlignement des promotions et de l'offre de produit

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.2-Débuts de l'implantation d'une stratégie omnicanale

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.2-Débuts de l'implantation d'une stratégie omnicanale\6.2.1-Date, moment d'implantation de l'omni

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.2-Débuts de l'implantation d'une stratégie omnicanale\6.2.1-Date, moment d'implantation de l'omni\Alors que la compagnie a réalisé le potentiel du @ comme partie intégrante de stratégie, bénéfique pour B&M

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.2-Débuts de l'implantation d'une stratégie omnicanale\6.2.1-Date, moment d'implantation de l'omni\Alors que la compagnie a réalisé que les canaux pouvaient se supporter entre eux (pt de vue distribution)

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.2-Débuts de l'implantation d'une stratégie omnicanale\6.2.1-Date, moment d'implantation de l'omni\Alors que la compagnie était en discussion à savoir comment grossir la ''business''

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.2-Débuts de l'implantation d'une stratégie omnicanale\6.2.1-Date, moment d'implantation de l'omni\Depuis la popularisation des réseaux sociaux, réalisation que c'est un seul client

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.2-Débuts de l'implantation d'une stratégie omnicanale\6.2.1-Date, moment d'implantation de l'omni\En fonction des besoins des clients, alors qu'ils répondaient favorablement aux nouvelles options de ''fulfillment'' offert en test

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.2-Débuts de l'implantation d'une stratégie omnicanale\6.2.1-Date, moment d'implantation de l'omni\Moment d'implantation de nouvelles technologies, amènent la compagnie à réviser ses pratiques, possibilités futures

Nom hiérarchique

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.2-Débuts de l'implantation d'une stratégie omnicanale\6.2.2-Objectif d'implantation

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.2-Débuts de l'implantation d'une stratégie omnicanale\6.2.2-Objectif d'implantation\Objectifs d'implantation en lien avec la clientèle

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.2-Débuts de l'implantation d'une stratégie omnicanale\6.2.2-Objectif d'implantation\Objectifs d'implantation en lien avec la clientèle\Omnicanal = chercher parts de marché, garder clientèle la plus rentable (celle qui utilise plusieurs canaux)

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.2-Débuts de l'implantation d'une stratégie omnicanale\6.2.2-Objectif d'implantation\Objectifs d'implantation en lien avec la clientèle\Omnicanal = Mieux connaître la clientèle et ses habitudes omnicanales, pour ''personnaliser'' la relation avec la marque

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.2-Débuts de l'implantation d'une stratégie omnicanale\6.2.2-Objectif d'implantation\Objectifs d'implantation en lien avec la clientèle\Omnicanal = Mieux connaître la clientèle et ses habitudes omnicanales, pour ''personnaliser'' la relation avec la marque\Meilleure connaissance clientèle = personnalisation de la relation avec la marque

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.2-Débuts de l'implantation d'une stratégie omnicanale\6.2.2-Objectif d'implantation\Objectifs d'implantation en lien avec la clientèle\Omnicanal = s'assurer de retenir le consommateur, sécuriser une vente chez soi, peu importe les canaux visités

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.2-Débuts de l'implantation d'une stratégie omnicanale\6.2.2-Objectif d'implantation\Objectifs d'implantation en lien avec la distribution

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.2-Débuts de l'implantation d'une stratégie omnicanale\6.2.2-Objectif d'implantation\Objectifs d'implantation en lien avec la distribution\Meilleure connaissance clientèle = meilleure allocation d'inventaires selon les canaux, régions

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.2-Débuts de l'implantation d'une stratégie omnicanale\6.2.2-Objectif d'implantation\Objectifs d'implantation en lien avec la distribution\Omnicanal = Intégrer l'inventaire pour supporter les demandes dans chacun des canaux

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.2-Débuts de l'implantation d'une stratégie omnicanale\6.2.2-Objectif d'implantation\Objectifs d'implantation en lien avec l'image de marque

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.2-Débuts de l'implantation d'une stratégie omnicanale\6.2.2-Objectif d'implantation\Objectifs d'implantation en lien avec l'image de marque\Omnicanal = Implanté pour image de marque

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.2-Débuts de l'implantation d'une stratégie omnicanale\6.2.2-Objectif d'implantation\Objectifs d'implantation en lien directement avec besoins financiers

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.2-Débuts de l'implantation d'une stratégie omnicanale\6.2.2-Objectif d'implantation\Objectifs d'implantation en lien directement avec besoins financiers\Il n'existe pas de recherches sur la rentabilité net de l'omnicanal

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.2-Débuts de l'implantation d'une stratégie omnicanale\6.2.2-Objectif d'implantation\Objectifs d'implantation en lien directement avec besoins financiers\Omnicanal = Implanté pour réduire les coûts

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.2-Débuts de l'implantation d'une stratégie omnicanale\6.2.2-Objectif d'implantation\Pas le choix, c'est inévitable

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.3-Avantages de l'omnicanal

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.3-Avantages de l'omnicanal\Avantages de l'omnicanal liés à l'inventaire

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.3-Avantages de l'omnicanal\Avantages de l'omnicanal liés à l'inventaire\Omnicanal est une solution pour palier aux ruptures de stock

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.3-Avantages de l'omnicanal\Avantages de l'omnicanal liés à l'inventaire\Omnicanal permet d'avoir un accès local aux produits, peu importe où ils sont stockés

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.3-Avantages de l'omnicanal\Avantages de l'omnicanal liés à l'inventaire\Omnicanal permet de ne pas tenir le même inventaire dans tous les magasins

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.3-Avantages de l'omnicanal\Avantages de l'omnicanal liés à l'inventaire\Omnicanal permet d'offrir facilement des extensions, compléments de produits exclusifs à chaque canal

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.3-Avantages de l'omnicanal\Avantages de l'omnicanal liés au développement de marché

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.3-Avantages de l'omnicanal\Avantages de l'omnicanal liés au développement de marché\Omnicanal permet de ne pas être ''pris'' physiquement, être présent où qu'il n'y a pas de B&M

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.4-Futur de l'omnicanal, désirs d'une expérience omnicanale future

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.4-Futur de l'omnicanal, désirs d'une expérience omnicanale future\L'expérience omnicanale de demain devrait...

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.4-Futur de l'omnicanal, désirs d'une expérience omnicanale future\L'expérience omnicanale de demain devrait...\Il faut que l'omnicanal dans le futur soit le plus simple possible, autant pour les consommateurs que pour l'entreprise

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.4-Futur de l'omnicanal, désirs d'une expérience omnicanale future\L'expérience omnicanale de demain devrait...\Le client devrait pouvoir interagir avec tous les canaux via son mobile

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.4-Futur de l'omnicanal, désirs d'une expérience omnicanale future\L'expérience omnicanale de demain devrait...\Le client devrait pouvoir interagir avec tous les canaux via son mobile\L'app devrait être en mesure d'interagir avec éléments physiques externes (billboard, publicités, etc.)

Nom hiérarchique

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.4-Futur de l'omnicanal, désirs d'une expérience omnicanale future\L'expérience omnicanale de demain devrait...\Le client devrait pouvoir interagir avec tous les canaux via son mobile\Utilisation de l'app mobile pour achats libre-service en B&M

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.4-Futur de l'omnicanal, désirs d'une expérience omnicanale future\L'expérience omnicanale de demain devrait...\Offrir une expérience omnicanale complète en terme de ''fulfillment'' (BOPS, CAR, avoir accès à tout l'inventaire et de choisir la manière dont on veut se procurer les produits)

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.4-Futur de l'omnicanal, désirs d'une expérience omnicanale future\L'expérience omnicanale de demain devrait...\Offrir une expérience omnicanale complète en terme de ''fulfillment'' (BOPS, CAR, avoir accès à tout l'inventaire et de choisir la manière dont on veut se procurer les produits)\Offrir aux consommateurs un réel choix de ''fulfillment'', toutes les options inimaginables

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.4-Futur de l'omnicanal, désirs d'une expérience omnicanale future\L'expérience omnicanale de demain devrait...\Offrir une expérience omnicanale complète en terme de ''fulfillment'' (BOPS, CAR, avoir accès à tout l'inventaire et de choisir la manière dont on veut se procurer les produits)\Offrir une livraison rapide, presque qu'instantanée

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.4-Futur de l'omnicanal, désirs d'une expérience omnicanale future\L'omnicanal de demain sera probablement...

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.4-Futur de l'omnicanal, désirs d'une expérience omnicanale future\L'omnicanal de demain sera probablement...\Il va exister une multitude de modèle omnicanaux dans le secteur du détail

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.4-Futur de l'omnicanal, désirs d'une expérience omnicanale future\L'omnicanal de demain sera probablement...\Il va exister une multitude de modèle omnicanaux dans le secteur du détail\Plusieurs modèles omnicanaux, mais toujours une forte présence du @

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.4-Futur de l'omnicanal, désirs d'une expérience omnicanale future\L'omnicanal de demain sera probablement...\Il va exister une multitude de modèle omnicanaux dans le secteur du détail\Plusieurs modèles omnicanaux, mais toujours une forte présence du @\La question pour l'avenir c'est ''Comment intégrer le @ dans le B&M ou vice-versa''

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.1-Besoin d'instantanéité dans les opérations

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.1-Besoin d'instantanéité dans les opérations\Requiert de la rapidité dans exécution d'envoi, livraison

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.1-Besoin d'instantanéité dans les opérations\Requiert de l'instantanéité dans le service à la clientèle à travers l'ensemble des canaux

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.2-Impact au centre de distribution

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.2-Impact au centre de distribution\Demande de nouvelles manières de procéder, envois aux clients en plus des B&M

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Amène à une redéfinition des stratégies propres à chaque canal

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Amène à une redéfinition des stratégies propres à chaque canal\Redéfinition des stratégies en @

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Amène à une redéfinition des stratégies propres à chaque canal\Redéfinition des stratégies en @\Le @ devient mon offre complémentaire, mon avantage concurrentiel

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Amène à une redéfinition des stratégies propres à chaque canal\Redéfinition des stratégies en @\Le @ devient mon outil principal pour amener des gens en B&M

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Amène à une redéfinition des stratégies propres à chaque canal\Redéfinition des stratégies en @\Le @ devient un outil de collecte de données

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Amène à une redéfinition des stratégies propres à chaque canal\Redéfinition des stratégies en @\Le @ est plus efficace pour la liquidation de marchandises

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Amène à une redéfinition des stratégies propres à chaque canal\Redéfinition des stratégies en B&M

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Amène à une redéfinition des stratégies propres à chaque canal\Redéfinition des stratégies en B&M\Le B&M devient un centre d'expédition et de ramassage

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Amène à une redéfinition des stratégies propres à chaque canal\Redéfinition des stratégies en B&M\Le B&M devient un lieu d'expérience de la marque

Nom hiérarchique

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Amène à une redéfinition des stratégies propres à chaque canal\Redéfinition des stratégies en B&M\Le B&M devient un outil d'acquisition pour le @

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Amène à une redéfinition des stratégies propres à chaque canal\Redéfinition des stratégies en B&M\Le B&M devient un outil de ''upsell''

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Amène à une redéfinition des stratégies propres à chaque canal\Redéfinition des stratégies en B&M\Le B&M devient un showroom

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Force l'entreprise à focaliser davantage sur le consommateur, sur ses intérêts, habitudes, préférences

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Force l'entreprise à focaliser davantage sur le consommateur, sur ses intérêts, habitudes, préférences\Amène les départements à voir quelles sont leurs contributions à la valeur ajoutée offerte par l'entreprise aux consommateurs

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Force l'entreprise à focaliser davantage sur le consommateur, sur ses intérêts, habitudes, préférences\Besoin plus que jamais de suivre le client, données, informations

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Force l'entreprise à focaliser davantage sur le consommateur, sur ses intérêts, habitudes, préférences\L'entreprise ne pousse plus un message, mais offre maintenant toutes les options en espérant que le consommateur va apprécier

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Force l'entreprise à focaliser davantage sur le consommateur, sur ses intérêts, habitudes, préférences\Rémunération, incitatifs pour récompenser un bon service au client, plus seulement une vente

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Force l'entreprise à focaliser davantage sur le consommateur, sur ses intérêts, habitudes, préférences\Tous les membres de l'entreprise (surtout membres direction) doivent mieux comprendre la réalité des consommateurs

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Force l'entreprise à penser à la compagnie en général, moins à un canal spécifiquement

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Force l'entreprise à penser à la compagnie en général, moins à un canal spécifiquement\Amène à revoir comment évaluer la profitabilité des différents canaux

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Force l'entreprise à penser à la compagnie en général, moins à un canal spécifiquement\Besoin d'une plus grande collaboration entre les départements

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Force l'entreprise à penser à la compagnie en général, moins à un canal spécifiquement\Besoin d'une plus grande collaboration entre les départements\Besoin de coordonner les promotions dans chaque canal

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Force l'entreprise à penser à la compagnie en général, moins à un canal spécifiquement\Besoin d'une plus grande collaboration entre les départements\Besoin de coordonner l'offre de produits dans chaque canal

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Force l'entreprise à penser à la compagnie en général, moins à un canal spécifiquement\Besoin d'une plus grande collaboration entre les départements\Besoin de partager l'expertise de chacun pour supporter activités globales de l'entreprise

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Force l'entreprise à penser à la compagnie en général, moins à un canal spécifiquement\Besoin d'une plus grande collaboration entre les départements\Besoin de prendre en considération les particularités dans chaque canal avant de prendre une décision

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Le virage omnicanal est un virage avant tout d'entreprise

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Le virage omnicanal est un virage avant tout d'entreprise\Amène l'entreprise à se poser des questions sur sa marque, son identité

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Le virage omnicanal est un virage avant tout d'entreprise\Amène l'entreprise à se poser des questions sur sa marque, son identité\Il faut être capable de dire ''non'', de choisir les meilleurs démarches selon son image de marque, identité

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Le virage omnicanal est un virage avant tout d'entreprise\Amène l'entreprise à se poser des questions sur sa marque, son identité\Plusieurs possibilités amènent l'entreprise à se questionner sur sa marque, son identité

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Le virage omnicanal est un virage avant tout d'entreprise\Être omnicanal c'est de s'assurer que l'entreprise (ainsi que ses départements) aie des réflexes clients omnicanaux avant tout

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Le virage omnicanal est un virage avant tout d'entreprise\L'omnicanal c'est un modèle d'affaire en tant que tel

Nom hiérarchique

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Le virage omnicanal est un virage avant tout d'entreprise\Peu de personnes comprennent que l'omnicanal c'est avant tout un virage d'entreprise plutôt que le simple ajout de canaux

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Offrir l'omnicanal est dispendieux

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.3-Impact sur la structure organisationnelle, entreprise en général\Offrir l'omnicanal est dispendieux\Déployer les processus pour s'assurer que le consommateur est satisfait est dispendieux

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.4-Impact sur les opérations en B&M

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.4-Impact sur les opérations en B&M\Employés doivent maintenant considérer @ dans leurs pratiques en B&M

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.4-Impact sur les opérations en B&M\Employés doivent maintenant considérer @ dans leurs pratiques en B&M\Besoin de formation sur @ pour le personnel en B&M

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.4-Impact sur les opérations en B&M\Omnicanal amène des changements dans les rôles des employés

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.4-Impact sur les opérations en B&M\Omnicanal amène des changements dans les rôles des employés\Est-ce que mes employés présentement sont les meilleures personnes pour ces nouveaux rôles

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.5-Impact de l'omnicanal sur les opérations au quotidien\6.5.4-Impact sur les opérations en B&M\Quels sont les meilleurs processus en B&M ("mapping" du service)

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.1-Obstacles, défis en lien avec la distribution

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.1-Obstacles, défis en lien avec la distribution\La gestion de l'inventaire comme obstacle, défi

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.1-Obstacles, défis en lien avec la distribution\La gestion de l'inventaire comme obstacle, défi\Difficulté de l'instantanéité dans l'inventaire

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.1-Obstacles, défis en lien avec la distribution\La gestion de l'inventaire comme obstacle, défi\Difficultés à tenir un inventaire à jour et exact

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.1-Obstacles, défis en lien avec la distribution\La gestion de l'inventaire comme obstacle, défi\Difficultés à tenir un inventaire à jour et exact\Difficile de gérer l'inventaire dans les B&M alors qu'ils agissent comme entrepôt

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.2-Obstacles, défis en lien avec la structure organisationnelle, entreprise en général

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.2-Obstacles, défis en lien avec la structure organisationnelle, entreprise en général\Culture d'entreprise fermée est frein à l'omnicanal

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.2-Obstacles, défis en lien avec la structure organisationnelle, entreprise en général\Limites en ressources

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.2-Obstacles, défis en lien avec la structure organisationnelle, entreprise en général\Limites en ressources\Limites budgétaires, trop de projets nécessitant beaucoup d'investissement

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.2-Obstacles, défis en lien avec la structure organisationnelle, entreprise en général\Limites en ressources\Limites ressources humaines, trop de projets en même temps

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.2-Obstacles, défis en lien avec la structure organisationnelle, entreprise en général\L'omnicanal demande une refonte profonde des façons de faire

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.2-Obstacles, défis en lien avec la structure organisationnelle, entreprise en général\L'omnicanal demande une refonte profonde des façons de faire\L'omnicanal demande une refonte des façons de faire alors que méthodes existantes sont déjà prouvées

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.2-Obstacles, défis en lien avec la structure organisationnelle, entreprise en général\Manque de collaboration entre les départements, équipe

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.2-Obstacles, défis en lien avec la structure organisationnelle, entreprise en général\Manque de collaboration entre les départements, équipe\Certains départements devraient considérer les différents temps de mise en marché propre à chaque canal

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.2-Obstacles, défis en lien avec la structure organisationnelle, entreprise en général\Membres de la direction déconnectés des enjeux actuels

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.2-Obstacles, défis en lien avec la structure organisationnelle, entreprise en général\Modèles d'affaires comme inhibiteur (p.ex. franchisés)

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.2-Obstacles, défis en lien avec la structure organisationnelle, entreprise en général\Modèles d'affaires comme inhibiteur (p.ex. franchisés)\Modèle d'affaire des franchisés

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.2-Obstacles, défis en lien avec la structure organisationnelle, entreprise en général\Modèles d'affaires comme inhibiteur (p.ex. franchisés)\Modèle d'attribution des revenus selon canaux

Nom hiérarchique

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.2-Obstacles, défis en lien avec la structure organisationnelle, entreprise en général\Poursuivre des objectifs différents dans chacun des canaux est un grand défi de l'omnicanal

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.3-Obstacles, défis en lien avec le marché, consommateurs

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.3-Obstacles, défis en lien avec le marché, consommateurs\Mauvaise connaissance, suivi du consommateur

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.3-Obstacles, défis en lien avec le marché, consommateurs\Mauvaise connaissance, suivi du consommateur\Incapable de suivre le consommateur en B&M

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.3-Obstacles, défis en lien avec le marché, consommateurs\Mauvaise connaissance, suivi du consommateur\La non présence, utilisation d'un programme de fidélité

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.4-Obstacles, défis en lien avec ressources humaines

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.4-Obstacles, défis en lien avec ressources humaines\La gestion du changement à l'interne

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.4-Obstacles, défis en lien avec ressources humaines\La gestion du changement à l'interne\Convaincre tout le monde prend du temps, besoin d'aller chercher un concsnsus

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.4-Obstacles, défis en lien avec ressources humaines\La gestion du changement à l'interne\Convaincre tout le monde prend du temps, besoin d'aller chercher un concsnsus\Difficile de prouver à l'interne que l'omnicanal est absolument nécessaire

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.4-Obstacles, défis en lien avec ressources humaines\La gestion du changement à l'interne\Convaincre tout le monde prend du temps, besoin d'aller chercher un concsnsus\Laborieux de composer avec les peurs de tous les départements, il faut foncer!

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.4-Obstacles, défis en lien avec ressources humaines\La gestion du changement à l'interne\Convaincre tout le monde prend du temps, besoin d'aller chercher un concsnsus\Présence de syndicats avec différentes conventions

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.4-Obstacles, défis en lien avec ressources humaines\La gestion du changement à l'interne\Volonté du personnel à s'embarquer dans l'omnicanal

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.4-Obstacles, défis en lien avec ressources humaines\La gestion du changement à l'interne\Volonté du personnel à s'embarquer dans l'omnicanal\Certaines personnes ayant de l'expérience n'y croient pas, difficile à convaincre

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.4-Obstacles, défis en lien avec ressources humaines\Le plus grand obstacle à l'omnicanal c'est ''nous-mêmes''

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.4-Obstacles, défis en lien avec ressources humaines\Manque d'expertise à l'interne

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.4-Obstacles, défis en lien avec ressources humaines\Manque d'expertise à l'interne\Manque d'expertise à l'interne pour analyser données, informations

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.4-Obstacles, défis en lien avec ressources humaines\Manque d'expertise à l'interne\Manque d'expertise à l'interne pour savoir comment administrer proprement le @

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.4-Obstacles, défis en lien avec ressources humaines\Manque d'expertise à l'interne\Manque d'expertise à l'interne pour utiliser les nouvelles technologies

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.4-Obstacles, défis en lien avec ressources humaines\Qualité du service à la clientèle comme défi

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.4-Obstacles, défis en lien avec ressources humaines\Qualité du service à la clientèle comme défi\Inconstance des pratiques à cause que l'on travaille avec l'humain

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.5-Obstacles, défis en lien avec TI

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.5-Obstacles, défis en lien avec TI\Difficile de savoir comment intégrer les technologies pour assurer que tous les systèmes communiquent ensemble

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.5-Obstacles, défis en lien avec TI\La technologie ne permet pas de reproduire la qualité de l'expérience en B&M

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.5-Obstacles, défis en lien avec TI\Les systèmes sont présentement incompatibles pour permettre l'omnicanal

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.5-Obstacles, défis en lien avec TI\L'investissement requis dans les nouvelles technologies, systèmes ERP est énorme

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.6-Obstacles, défis à l'omnicanal\6.6.5-Obstacles, défis en lien avec TI\L'investissement requis dans les nouvelles technologies, systèmes ERP est énorme\Important d'acheter les solutions qui répondent aux besoins réels, ''pas besoin de Cadillac''

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal

Nom hiérarchique

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.1-Leçons en lien avec l'omnicanal à proprement dit

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.1-Leçons en lien avec l'omnicanal à proprement dit\6.7.1.1-Facteurs de succès de l'omnicanal

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.1-Leçons en lien avec l'omnicanal à proprement dit\6.7.1.1-Facteurs de succès de l'omnicanal\La réussite de l'omnicanal ira à ceux qui on investie en TI, en éducation, en RH, etc.

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.1-Leçons en lien avec l'omnicanal à proprement dit\6.7.1.1-Facteurs de succès de l'omnicanal\Le succès de l'omnicanal vient de l'intégration, utilisation des B&M

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.1-Leçons en lien avec l'omnicanal à proprement dit\6.7.1.1-Facteurs de succès de l'omnicanal\''L'omnicanal sera aussi bon que nos gens et nos processus internes''

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.1-Leçons en lien avec l'omnicanal à proprement dit\Ce qui paraît simple et facile est loin de l'être

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.1-Leçons en lien avec l'omnicanal à proprement dit\Ce qui paraît simple et facile est loin de l'être\L'implantation omnicanal est beaucoup plus grosse, longue que prévue

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.1-Leçons en lien avec l'omnicanal à proprement dit\Il faut que l'omnicanal, ainsi que ses processus, soit très simple pour le client

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.1-Leçons en lien avec l'omnicanal à proprement dit\L'omnicanal est inévitable

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.1-Leçons en lien avec l'omnicanal à proprement dit\L'omnicanal est inévitable\Ceux qui ne se lanceront pas vont avoir beaucoup de difficultés, vont disparaître

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.1-Leçons en lien avec l'omnicanal à proprement dit\L'omnicanal est inévitable\Le temps à ne pas développer une stratégie omnicanale, c'est du temps perdu

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.1-Leçons en lien avec l'omnicanal à proprement dit\L'omnicanal est inévitable\L'omnicanal est là pour rester, peu importe les modes et la technologie

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.1-Leçons en lien avec l'omnicanal à proprement dit\L'omnicanal est inévitable\L'omnicanal est le seul moyen pour se différentier et rester dans la ''game''

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.1-Leçons en lien avec l'omnicanal à proprement dit\L'omnicanal n'est pas une solution magique, ni une solution unique pour tous les clients

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.1-Leçons en lien avec l'omnicanal à proprement dit\Nous apprenons continuellement de l'omnicanal

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.2-Leçons en lien avec la distribution

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.2-Leçons en lien avec la distribution\Distribution et gestion de l'inventaire

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.2-Leçons en lien avec la distribution\Distribution et gestion de l'inventaire\Il faut contrôler et être excellent dans la gestion de son inventaire

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.2-Leçons en lien avec la distribution\Distribution et gestion de l'inventaire\Le centre de distribution n'est pas un monde clos, c'est perméable

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.3-Leçons en lien avec la structure organisationnelle, entreprise en général

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.3-Leçons en lien avec la structure organisationnelle, entreprise en général\Besoin d'une équipe de direction qui croit à l'omnicanal

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.3-Leçons en lien avec la structure organisationnelle, entreprise en général\Collaboration entre les départements est primordiale, n'est plus une option

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.3-Leçons en lien avec la structure organisationnelle, entreprise en général\Collaboration entre les départements est primordiale, n'est plus une option\Arrêter de penser que @ est une menace et le prendre comme une opportunité

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.3-Leçons en lien avec la structure organisationnelle, entreprise en général\Collaboration entre les départements est primordiale, n'est plus une option\S'assurer d'enligner les pratiques à travers les différents départements

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.3-Leçons en lien avec la structure organisationnelle, entreprise en général\Collaboration entre les départements est primordiale, n'est plus une option\S'assurer que tout le monde est à bord

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.3-Leçons en lien avec la structure organisationnelle, entreprise en général\Collaboration entre les départements est primordiale, n'est plus une option\Une erreur dans un canal peu impacter l'entreprise au complet, besoin de collaboration

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.4-Leçons en lien avec le marché, consommateurs

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.4-Leçons en lien avec le marché, consommateurs\Il faut connaitre son client et le suivre peu importe le canal utilisé

Nom hiérarchique

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.4-Leçons en lien avec le marché, consommateurs\Il faut savoir comment gérer les attentes des consommateurs

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.4-Leçons en lien avec le marché, consommateurs\Le client est plus intelligent que précédemment pensé

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.4-Leçons en lien avec le marché, consommateurs\Le monde du détail évolue très vite

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.4-Leçons en lien avec le marché, consommateurs\Le monde du détail évolue très vite\Aucune idée des besoins dans le futur, surtout avec évolution de la technologie

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.4-Leçons en lien avec le marché, consommateurs\Le monde du détail évolue très vite\Ce n'est jamais terminé, il y a toujours quelque chose de nouveau

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.4-Leçons en lien avec le marché, consommateurs\Se mettre à la place du client est rendu primordial, plus une option

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.4-Leçons en lien avec le marché, consommateurs\Se mettre à la place du client est rendu primordial, plus une option\Difficile de se mettre vraiment à la place du consommateur

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.4-Leçons en lien avec le marché, consommateurs\Se mettre à la place du client est rendu primordial, plus une option\Éduquer et engager les employés pour qu'ils comprennent, se mettent à la place du consommateur

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.4-Leçons en lien avec le marché, consommateurs\Se mettre à la place du client est rendu primordial, plus une option\Il est facile de perdre le focal ''client'' dans la multiplication des processus internes

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.5-Leçons en lien avec les ressources humaines

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.5-Leçons en lien avec les ressources humaines\Éduquer, former et impliquer ses employés ''is key''

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.5-Leçons en lien avec les ressources humaines\Les employés B&M sont des représentatifs ''omnicanaux''

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.6-Faire attention pour ne pas s'embarquer dans de trop grandes choses

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.6-Faire attention pour ne pas s'embarquer dans de trop grandes choses\Bien évaluer les coûts d'implantation avant de se lancer, évaluer aussi combien ça rapporte

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.6-Faire attention pour ne pas s'embarquer dans de trop grandes choses\Bien évaluer les coûts d'implantation avant de se lancer, évaluer aussi combien ça rapporte\Définir des bons KPIs afin de mesurer les efforts déployés

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.6-Faire attention pour ne pas s'embarquer dans de trop grandes choses\Bien évaluer les coûts d'implantation avant de se lancer, évaluer aussi combien ça rapporte\Définir des bons KPIs afin de mesurer les efforts déployés\Le retour sur l'investissement n'est pas spontané

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.6-Faire attention pour ne pas s'embarquer dans de trop grandes choses\Importance de faire des tests, essais et erreurs

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.6-Faire attention pour ne pas s'embarquer dans de trop grandes choses\Importance de faire des tests, essais et erreurs\En période de test, promotions

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.6-Faire attention pour ne pas s'embarquer dans de trop grandes choses\Importance de faire des tests, essais et erreurs\En période de test, promotions\Comment bien utiliser l'@ et les courriels sans être trop insistant

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.6-Faire attention pour ne pas s'embarquer dans de trop grandes choses\Importance de faire des tests, essais et erreurs\En période de test, promotions\Comment bien utiliser l'@ pour ''driver'' vente en B&M

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.6-Faire attention pour ne pas s'embarquer dans de trop grandes choses\Importance de faire des tests, essais et erreurs\En période de test, promotions\Comment bien utiliser les B&M pour ''driver'' ventes @

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.6-Faire attention pour ne pas s'embarquer dans de trop grandes choses\Importance de faire des tests, essais et erreurs\En période de test, promotions\Effectuer des tests en SEM (Search Engine Marketing)

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.6-Faire attention pour ne pas s'embarquer dans de trop grandes choses\Importance de faire des tests, essais et erreurs\En période de test, promotions\Quelles stratégies promotionnelles en @ fonctionnent aussi en B&M

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.6-Faire attention pour ne pas s'embarquer dans de trop grandes choses\Importance de faire des tests, essais et erreurs\En période de test, test de ''fulfillment'' (BOPS, CAR, etc.)

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.6-Faire attention pour ne pas s'embarquer dans de trop grandes choses\Importance de faire des tests, essais et erreurs\En période de test, test de ''fulfillment'' (BOPS, CAR, etc.)\Comment bien utiliser l'entrepôt et l'inventaire en B&M pour ''fulfillment''

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.6-Faire attention pour ne pas s'embarquer dans de trop grandes choses\Importance de faire des tests, essais et erreurs\En période de test, test de ''fulfillment'' (BOPS, CAR, etc.)\Comment employé peut faire du ''upsell''

Nom hiérarchique

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.6-Faire attention pour ne pas s'embarquer dans de trop grandes choses\Importance de faire des tests, essais et erreurs\En période de test, test de ''fulfillment'' (BOPS, CAR, etc.)\Quel est le ''blueprint'' du service lorsque ramassage en B&M

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.6-Faire attention pour ne pas s'embarquer dans de trop grandes choses\Importance de faire des tests, essais et erreurs\En période de test, test de produits technologiques en B&M

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.6-Faire attention pour ne pas s'embarquer dans de trop grandes choses\Importance de faire des tests, essais et erreurs\En période de test, test de produits technologiques en B&M\Comment utiliser app mobile pour expérience-client

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.6-Faire attention pour ne pas s'embarquer dans de trop grandes choses\Importance de faire des tests, essais et erreurs\En période de test, test de produits technologiques en B&M\Nouvelles technologies représentent de gros changements pour les clients ET les employés, besoin de tester

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.6-Faire attention pour ne pas s'embarquer dans de trop grandes choses\Importance de faire des tests, essais et erreurs\En période de tests pour savoir quelle est la vraie part de marché, potentiel de chacun des canaux

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.6-Faire attention pour ne pas s'embarquer dans de trop grandes choses\Importance de faire des tests, essais et erreurs\Important de faire des tests car le client ne dit pas ce qu'il a besoin, alors doit tester la pertinence des nouvelles approches

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.7-Leçons apprises de l'omnicanal\6.7.6-Faire attention pour ne pas s'embarquer dans de trop grandes choses\Important de s'assurer de pouvoir offrir, supporter la promesse faite au client (capacité d'envoi, de retour, etc.)

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.8-Statut et satisfaction actuels d'offre omnicanale

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.8-Statut et satisfaction actuels d'offre omnicanale\Offrez-vous une expérience omnicanale = Non

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.8-Statut et satisfaction actuels d'offre omnicanale\Offrez-vous une expérience omnicanale = Non\Non, incapable de suivre le consommateur (programme loyauté) essentiel à l'omnicanal

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.8-Statut et satisfaction actuels d'offre omnicanale\Offrez-vous une expérience omnicanale = Non\Non, l'expérience @ ne reflète pas l'expérience en B&M

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.8-Statut et satisfaction actuels d'offre omnicanale\Offrez-vous une expérience omnicanale = Non\Non, on y travaille, mais prend du temps

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.8-Statut et satisfaction actuels d'offre omnicanale\Offrez-vous une expérience omnicanale = Oui

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.8-Statut et satisfaction actuels d'offre omnicanale\Offrez-vous une expérience omnicanale = Oui\Oui, mais nous sommes au tout début, en apprentissage

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.8-Statut et satisfaction actuels d'offre omnicanale\Offrez-vous une expérience omnicanale = Oui\Oui, mais surtout en terme d'inventaire et de service à la clientèle

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.8-Statut et satisfaction actuels d'offre omnicanale\Offrez-vous une expérience omnicanale = Oui\Oui, nous offrons une expérience ''total retail''

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.8-Statut et satisfaction actuels d'offre omnicanale\Offrez-vous une expérience omnicanale = Oui\Oui, seulement dans les villes où nous avons des magasins

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.9-AUTRES en lien avec Stratégie omnicanale

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.9-AUTRES en lien avec Stratégie omnicanale\Équipes responsables de l'implantation omnicanale

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.9-AUTRES en lien avec Stratégie omnicanale\Questionnements sur l'omnicanal

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.9-AUTRES en lien avec Stratégie omnicanale\Questionnements sur l'omnicanal\Est-ce qu'être 100% identique à travers les canaux est la bonne solution

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.9-AUTRES en lien avec Stratégie omnicanale\Questionnements sur l'omnicanal\Est-ce qu'être 100% identique à travers les canaux est la bonne solution\@ est plus compétitif, ne peut pas compétitionner si suit B&M

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.9-AUTRES en lien avec Stratégie omnicanale\TI et omnicanal

Nodes\\7-STRATÉGIE OMNICANALE\6.9-AUTRES en lien avec Stratégie omnicanale\TI et omnicanal\Les TI sont au coeur de l'offre omnicanale

Nodes\\8. AUTRES SUJETS

Nodes\\8. AUTRES SUJETS\ANALOGIES pouvant être utilisées

Nodes\\8. AUTRES SUJETS\Passages en lien avec L'EXPÉRIENCE, PROMESSE DE MARQUE

Nom hiérarchique
Nodes\\8. AUTRES SUJETS\Passages en lien avec L'EXPÉRIENCE, PROMESSE DE MARQUE\Défis stratégiques
Nodes\\8. AUTRES SUJETS\Passages en lien avec L'EXPÉRIENCE, PROMESSE DE MARQUE\Expérience de marque revient au marketing oui, mais surtout à ton ''back-end'' (fulfillment, service à la clientèle, etc.)
Nodes\\8. AUTRES SUJETS\Passages en lien avec L'EXPÉRIENCE, PROMESSE DE MARQUE\L'expérience de marque appartient à tout le monde dans l'entreprise
Nodes\\8. AUTRES SUJETS\Passages en lien avec L'EXPÉRIENCE, PROMESSE DE MARQUE\L'expérience de marque se développe à travers tout le parcours d'achat
Nodes\\8. AUTRES SUJETS\Passages en lien avec L'EXPÉRIENCE, PROMESSE DE MARQUE\L'expérience de marque va bien au-delà de l'utilisation du produit

Le reste de la liste a été voilée pour des fins de confidentialité

RÉFÉRENCES

A T. Kearney (2013). *Recasting the Retail Store in Today's Omnichannel World*, 10 p. Récupéré de http://www.atkearney.com/documents/10192/3009280/Recasting+the+Retail+Store+in+Todays+Omnichannel+World.pdf/bf469724-9018-47de-b20a-59c4690e34a7

A.T. Kearney (2014). *On Solid Ground: Brick-and-Mortar Is the Foundation of Omnichannel Retailing*. Récupéré de http://www.atkearney.com/documents/10192/4683364/On+Solid+Ground.pdf/f96d82ce-e40c-450d-97bb-884b017f4cd7

Accenture (2013). *Seamless Multichannel Retailing—Customize. Connect. Converge. Collaborate.* Récupéré de http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-seamless-multichannel-retailing.aspx

ACEI (2015). *Dossier documentaire .CA 2015 : Les Canadiens et leur Internet*, L'Autorité canadienne pour les enregistrements Internet (ACEI). Récupéré de http://cira.ca/factbook/current/fr/the-canadian-internet.html

Agatz, Niels A. H., Moritz Fleischmann et Jo A. E. E. van Nunen (2008). « E-fulfillment and multi-channel distribution – A review », *European Journal of Operational Research*, vol. 187, no 2, p. 339-356.

Alba, J., J. Lynch, B. Weitz, C. Janiszewski, R. Lutz, A. Sawyer *et al.* (1997). « Interactive home shopping: Consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces », *Journal of Marketing*, vol. 61, no 3, p. 38-53.

Anderson, Chris (2004). *The Long Tail*, vol. 12, Wired Magazine, 170-177 p.

Anderson, E. T., K. Hansen et D. Simester (2009). « The Option Value of Returns: Theory and Empirical Evidence » [Article], *Marketing Science*, vol. 28, no 3, p. 405-423.

Avery, J., T. J. Steenburgh, J. Deighton et M. Caravella (2012). « Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities Over Time » [Article], *Journal of Marketing*, vol. 76, no 3, p. 96-111.

Belk, R., E. Fischer et R.V. Kozinets (2012). *Qualitative Consumer and Marketing Research*, SAGE Publications.

Bell, D. R., T. H. Ho et C. S. Tang (1998). « Determining where to shop: Fixed and variable costs of shopping » [Article], *Journal of Marketing Research*, vol. 35, no 3, p. 352-369.

Bell, David R., Santiago Gallino et Antonio Moreno (2014). « How to Win in an Omnichannel World », *MIT Sloan Management Review*, vol. 56, no 1, p. 45-53.

Bestbuy (2015a). *À propos de nous*. Récupéré le 25 août 2015 de http://www.bestbuy.ca/fr-CA/about-best-buy-canada.aspx?path=9825360f7559258208ae2438cb28c580fr99

Bestbuy (2015b). *Reserve online, pay in store with cash, credit or debit*. http://www.bestbuy.ca/en-CA/reserveandpickup.aspx

Bloomberg, Jason (2014). *Omnichannel: More than a Digital Transformation Buzzword*, Forbes. Récupéré le 9 décembre 2014 de http://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2014/09/30/omnichannel-more-than-a-digital-transformation-buzzword/

Bogaisky, Jeremy (2014). « Retail In Crisis: These Are The Changes Brick-And-Mortar Stores Must Make », *Forbes*. Récupéré de http://www.forbes.com/sites/jeremybogaisky/2014/02/12/retail-in-crisis-these-are-the-changes-brick-and-mortar-stores-must-make/

Brynjolfsson, Erik, Yu Jeffrey Hu et Mohammad S. Rahman (2013). « Competing in the Age of Omnichannel Retailing », *MIT Sloan Management Review*, vol. 54, no 4, p. 23-29.

Canadian Tire (2011). *À propos de nous: Exploitation d'un magasin de détail*. Récupéré le 26 août 2015 de http://corp.canadiantire.ca/FR/JoinOurTeam/RetailOwnership/Pages/default.aspx

Carroll, Donald et Inés Guzmán (2013). *The New Omni-Channel Approach to Serving Customers*, Accenture. Récupéré de http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/communications/accenture-new-omni-channel-approach-serving-customers.pdf

Christensen, Clayton M., Scott D. Anthony et Erik A. Roth (1994). *Seeing What's Next: Using Theories of Innovation to Predict Industry Change*, Harvard Business Press, 312 p.

comScore (2014). *State of the US Online Retail Economy in Q3 2014*. Récupéré de https://http://www.comscore.com/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2014/State-of-the-US-Online-Retail-Economy-in-Q3-2014

Corsten, D. et T. Gruen (2004). « Stock-outs cause walkouts », *Harvard Business Review*, vol. 82, no 5, p. 26-+.

Coughlan, Anne T., Erin Anderson, Louis W. Stern et Adel I. El-Ansary (2006). *Marketing Channels*, 7e éd., Upper Saddle River, NJ, Pearson/Prentice Hall.

DeAngelis, Stephen F. (2013). *Surviving in the Omni-channel World*, Enterra Solutions. Récupéré le 1 décembre 2014 de http://www.enterrasolutions.com/2013/10/surviving-in-the-omni-channel-world.html

Dekimpe, Marnik G., Katrijn Gielens, Jagmohan Raju et Jacquelyn S. Thomas (2011). « Strategic Assortment Decisions in Information-Intensive and Turbulent Environments », *Journal of Retailing*, vol. 87, p. S17-S28.

Deleersnyder, Barbara, Inge Geyskens, Katrijn Gielens et Marnik G. Dekimpe (2002). « How cannibalistic is the Internet channel? A study of the newspaper industry in the United Kingdom and The Netherlands », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 19, no 4, p. 337-348.

Deslauriers, Jean-Pierre (1991). *Recherche qualitative, Guide Pratique*, McGraw-Hill, 139 p.

Dholakia, Ruby Roy, Miao Zhao et Nikhilesh Dholakia (2005). « Multichannel retailing: A case study of early experiences », *Journal of Interactive Marketing*, vol. 19, no 2, p. 63-74.

Dholakia, Utpal M., Barbara E. Kahn, Randy Reeves, Aric Rindfleisch, David Stewart et Earl Taylor (2010). « Consumer Behavior in a Multichannel, Multimedia Retailing Environment », *Journal of Interactive Marketing*, vol. 24, no 2, p. 86-95.

Drapeau, M. (2004). « Les critères de scientificité en recherche qualitative », *Pratiques Psychologiques*, vol. 10, no 1, p. 79-86.

Ehrens, S. et S. Zapf (1999). *The Internet business-to-business report*, New York, NY, Bear, Stearns and Co.

eMarketer (2013). *The State of Omnichannel Retail: Retailers Playing Catch-Up with Consumers*. Récupéré de https://http://www.emarketer.com/go/omnichannelretail

eMarketer (2015). *Omnichannel Trends to Watch in Retail*, eMarketer, 16 p.

Euromonitor (2015). *Internet Retailing in Canada*.

Falk, T., J. Schepers, M. Hammerschmidt et H. H. Bauer (2007). « Identifying cross-channel dissynergies for multichannel service providers » [Article], *Journal of Service Research*, vol. 10, no 2, p. 143-160.

Forrester Research (2014). *Customer Desires Vs. Retailer Capabilities: Minding The Omni- Channel Commerce Gap*.

Geyskens, Inge, Katrijn Gielens et Marnik G. Dekimpe (2002). « The Market Valuation of Internet Channel Additions », *Journal of Marketing*, vol. 66, no 2, p. 102-119.

Glaser, Barney et Strauss Anselm (1967). « The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research », *Chicago: Adline*.

Govoni, N.A.P. (2004). *Dictionary of Marketing Communications*, SAGE Publications.

Grewal, Dhruv, Ramkumar Janakiraman, Kirthi Kalyanam, PK Kannan, Brian Ratchford, Reo Song *et al.* (2010). « Strategic online and offline retail pricing: a review and research agenda », *Journal of Interactive Marketing*, vol. 24, no 2, p. 138-154.

Guba, EgonG (1981). « Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries », *ECTJ*, vol. 29, no 2, p. 75-91.

Gulati, Ranjay et Jason Garino (2000). « Get the Right Mix of Bricks & Clicks. (cover story) » [Article], *Harvard Business Review*, vol. 78, no 3, p. 107-114.

Gümüş, Mehmet, Shanling Li, Wonseok Oh et Saibal Ray (2013). « Shipping Fees or Shipping Free? A Tale of Two Price Partitioning Strategies in Online Retailing », *Production and Operations Management*, vol. 22, no 4, p. 758-776.

Horton, Raymond L. (1976). « The structure of perceived risk: Some further progress », *Academy of Marketing Science.Journal (pre-1986)*, vol. 4, no 4, p. 694.

Industrie Canada (2015). *Commerce de détail (SCIAN 44-45) : Établissements*. Récupéré le 12 août 2015 de https://http://www.ic.gc.ca/app/scr/sbms/sbb/cis/etablissements.html?code=44-45&lang=fra

İşbecer, Firat (2015). *Omnichannel banking: A consumer-first, not bank-first, experience*, MobilePaymentsToday.com. Récupéré le 31 août 2015 de http://www.mobilepaymentstoday.com/blogs/omnichannel-banking-a-consumer-first-not-bank-first-experience/

Jiuan Tan, Soo (1999). « Strategies for reducing consumers' risk aversion in Internet shopping », *Journal of Consumer Marketing*, vol. 16, no 2, p. 163-180.

John, George et Torger Reve (1982). « The Reliability and Validity of Key Informant Data from Dyadic Relationships in Marketing Channels », *Journal of Marketing Research*, vol. 19, no 4, p. 517.

Kamel, J. P. et M. Kay (2011). « Opening the door to omni-channel retailing », *Apparel Magazine*, vol. 53, no 2, p. 1-4.

Kaplan, Andreas M. et Michael Haenlein (2010). « Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media », *Business Horizons*, vol. 53, no 1, p. 59-68.

Karray, Salma (2011). « Effectiveness of retail joint promotions under different channel structures », *European Journal of Operational Research*, vol. 210, no 3, p. 745-751.

Kilcourse, Brian et Steve Rowen (2008). *Finding the Integrated Multi-Channel Retailer*, Miami, Retail Systems Research.

Kollmann, Tobias, Andreas Kuckertz et Ina Kayser (2012). « Cannibalization or synergy? Consumers' channel selection in online–offline multichannel systems », *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 19, no 2, p. 186-194.

Konuş, Umut, Peter C. Verhoef et Scott A. Neslin (2008). « Multichannel Shopper Segments and Their Covariates », *Journal of Retailing*, vol. 84, no 4, p. 398-413.

Kopalle, Praveen, Dipayan Biswas, Pradeep K. Chintagunta, Jia Fan, Koen Pauwels, Brian T. Ratchford *et al.* (2009). « Retailer Pricing and Competitive Effects », *Journal of Retailing*, vol. 85, no 1, p. 56-70.

Kumar, V., Denish Shah et Rajkumar Venkatesan (2006). « Managing retailer profitability—one customer at a time! », *Journal of Retailing*, vol. 82, no 4, p. 277-294.

Labrecque, Lauren I., Jonas vor dem Esche, Charla Mathwick, Thomas P. Novak et Charles F. Hofacker (2013). « Consumer Power: Evolution in the Digital Age », *Journal of Interactive Marketing*, vol. 27, no 4, p. 257-269.

Levy, M., B. Weitz et D Grewal (2013). *Retailing Management*, 9e éd., New York, USA, McGraw-Hill Education, 670 p.

Levy, Michael et Barton A. Weitz (2009). *Retailing Management*, 7e éd., New York, N.Y., The McGraw-Hill/Irwin Companies, Inc, 736 p.

Lewis, Julie, Paul Whysall et Carley Foster (2014). « Drivers and Technology-Related Obstacles in Moving to Multichannel Retailing », *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 18, no 4, p. 43-68.

Lululemon (2011). *Investor relations*. Récupéré le 26 août 2015 de http://investor.lululemon.com/?mnid=ftr;investors

Lummus, Rhonda R. et Robert J. Vokurka (2002). « Making the right e-fulfillment decision », *Production & Inventory Management Journal*, vol. 43, no 1/2, p. 50.

Lynch, Patrick D, Robert J Kent et Srini S Srinivasan (2001). « The global internet shopper: evidence from shopping tasks in twelve countries », *Journal of advertising research*, vol. 41, no 3, p. 15-24.

Mantrala, Murali K., Michael Levy, Barbara E. Kahn, Edward J. Fox, Peter Gaidarev, Bill Dankworth *et al.* (2009). « Why is Assortment Planning so Difficult for Retailers? A Framework and Research Agenda », *Journal of Retailing*, vol. 85, no 1, p. 71-83.

Marshall, MN (1996). « The key informant technique », *Oxford University Press*, vol. 13, no 1, p. 92-97.

Miles, Matthew B. et A. Michael Huberman (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, 2e éd., SAGE Publications, 352 p.

Morris, Michael, Minet Schindehutte et Jeffrey Allen (2005). « The entrepreneur's business model: toward a unified perspective », *Journal of Business Research*, vol. 58, no 6, p. 726-735.

Neslin, Scott A. et Venkatesh Shankar (2009). « Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions », *Journal of Interactive Marketing*, vol. 23, no 1, p. 70-81.

Patton, Michael Quinn (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*, SAGE Publications.

Piotrowicz, W. et R. Cuthbertson (2014). « Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing » [Editorial Material], *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 18, no 4, p. 5-15.

PwC (2015). *Total Retail 2015: Retailers and the Age of Disruption*, PricewaterhouseCoopers LLP. Récupéré de http://www.pwc.com/et_EE/EE/publications/assets/pub/total-retail-2015.pdf

Ratchford, Brian T. (2009). « Online Pricing: Review and Directions for Research », *Journal of Interactive Marketing*, vol. 23, no 1, p. 82-90.

RetailMeNot (2015). *Mobile Retailing in Europe and North America*, en association avec le Centre for Retail Research (CRR). Récupéré de http://www.retailmenot.fr/SfQIRKxMs6Il/uploads/2015/07/RMN_Mobile-Retailing-Study_UK_final.pdf

Rigby, Darrell (2011). « The Future of Shopping » [Article], *Harvard Business Review*, vol. 89, no 12, p. 64-75.

Rosenbloom, B. (2011). *Marketing Channels*, 8e éd., Cengage Learning, 696 p.

Rosenbloom, Bert (2007). « Multi-channel strategy in business-to-business markets: Prospects and problems », *Industrial Marketing Management*, vol. 36, no 1, p. 4-9.

Rosenblum, Paula et Brian Kilcourse (2013). *Omni-channel 2013: The long road to adoption*, RSR Research. Récupéré de http://www.rsrresearch.com/2013/06/11/omni-channel-2013-the-long-road-to-adoption/

Salle, Audrey, Timothée Dupont, Marie-Claude Lacerte et Yany Grégoire (2015). « COMMENT IMPLANTER UNE STRATÉGIE OMNICANAL : illustration dans le secteur de l'alimentation au Québec », *Gestion*, vol. 39, no 4, p. 79.

Schneider, Frank et Diego Klabjan (2013). « Inventory control in multi-channel retail », *European Journal of Operational Research*, vol. 227, no 1, p. 101-111.

Schoenbachler, Denise D. et Geoffrey L. Gordon (2002). « Multi ‐ channel shopping: understanding what drives channel choice », *Journal of Consumer Marketing*, vol. 19, no 1, p. 42-53.

Sears (2012). *A Narrative History of Sears*. Récupéré le 12 décembre 2014 de http://www.searsarchives.com/history/history1925.htm

Shankar, V., G.S. Carpenter et J.F.B.A. Hamilton (2012). *Handbook of Marketing Strategy*, Edward Elgar, 528 p.

Shopify (2015). *The Ultimate Guide to Dropshipping*. Récupéré le 20 septembre 2015 de https://http://www.shopify.com/guides/dropshipping

Sorescu, A., R. T. Frambach, J. Singh, A. Rangaswamy et C. Bridges (2011). « Innovations in Retail Business Models » [Article], *Journal of Retailing*, vol. 87, p. S3-S16.

Statistique Canada (2014). « Technologie numérique et utilisation d'Internet, 2013 », *Le Quotidien*. Récupéré de http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/140611/dq140611a-fra.htm

The Economist (2013). « Mixing bricks with clicks ». Récupéré de http://www.economist.com/news/business/21574018-some-online-retailers-are-venturing-high-street-mixing-bricks-clicks

Van der Maren, J.M. (1996). *La recherche qualitative peut-elle être rigoureuse?* , École des hautes études commerciales, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter.

Venkatesan, Rajkumar, V. Kumar et Nalini Ravishanker (2007). « Multichannel Shopping: Causes and Consequences », *Journal of Marketing*, vol. 71, no 2, p. 114-132.

Verhoef, Peter C., P. K. Kannan et J. Jeffrey Inman (2015). « From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing », *Journal of Retailing*, vol. 91, no 2, p. 174-181.

Webb, Kevin L. (2002). « Managing channels of distribution in the age of electronic commerce », *Industrial Marketing Management*, vol. 31, no 2, p. 95-102.

Wrigley, Neil et Andrew Currah (2006). « Globalizing retail and the 'new e-conomy': The organizational challenge of e-commerce for the retail TNCs », *Geoforum*, vol. 37, no 3, p. 340-351.

Zhang, Jie, Paul W. Farris, John W. Irvin, Tarun Kushwaha, Thomas J. Steenburgh et Barton A. Weitz (2010). « Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies », *Journal of Interactive Marketing*, vol. 24, no 2, p. 168-180.

Zhang, Jie et Michel Wedel (2009). « The Effectiveness of Customized Promotions in Online and Offline Stores » [Article], *Journal of Marketing Research (JMR)*, vol. 46, no 2, p. 190-206.

Zwass, Vladimir (1996). « Electronic commerce: structures and issues », *Int. J. Electron. Commerce*, vol. 1, no 1, p. 3-23.