



**PERSONNALISER
L'EXPÉRIENCE CLIENT
À L'INTERNATIONAL**



PERSONNALISER L'EXPÉRIENCE CLIENT À L'INTERNATIONAL

Octobre 2016



LES MEMBRES DE LA TASK FORCE

ACCOR	KLÉPIERRE	RENAULT
AIR FRANCE	LA FOURCHETTE	SAINT-GOBAIN
AUCHAN	LA REDOUTE	SCHNEIDER ELECTRIC
BNP PARIBAS	LE SLIP FRANÇAIS	SEB
CHANEL	L'OCCITANE	SHOWROOMPRIVÉ.COM
COURIR	L'ORÉAL	SODEXO
CRÉDIT AGRICOLE CONSUMER	LOUIS VUITTON	SOLVAY
FINANCE	LVMH / MOËT-HENNESSY -	SONY MOBILE
DANONE	LOUIS VUITTON	UBISOFT
ESSILOR	MEETIC	VENTE-PRIVÉE.COM
EUROMASTER	MISTERFLY	VIDEDRESSING
EUROPCAR INTERNATIONAL	NESTLÉ	WALT DISNEY CIE
GROUPE PRINTEMPS	NUXE	YVES ROCHER LABORATOIRES
INPOST	ORANGE	

REMERCIEMENTS

L'EBG tient à remercier tout particulièrement les membres et le partenaire de la Task Force « *Personnaliser l'expérience client à l'international* » : **Salesforce Commerce Cloud**. Un grand merci à l'équipe de Salesforce Commerce Cloud qui nous a aidés à nourrir et mettre en place ce projet : **Anthony Grost et Élise Karamujic**, ainsi qu'à **Florence Delplanque-Boulenger**, qui a su collecter les informations et mettre en forme cette publication.

Avec le soutien d'iStock by Getty Images |

QU'EST-CE QU'UNE TASK FORCE ?

Il s'agit d'un cycle de réflexion réservé à une vingtaine de décideurs grands comptes, réunis autour de 4 objectifs :

1. Échanger **au sein d'un groupe homogène**
2. Progresser **sur un sujet stratégique**
3. Identifier **des partenaires de confiance**
4. Partager une réflexion **avec l'ensemble de la communauté EBG**

Entre mars et juin 2016, la Task Force « *Personnaliser l'expérience client à l'international* », organisée par l'EBG en partenariat avec Salesforce Commerce Cloud, a permis de mener une réflexion sur la façon dont l'e-commerce vient soutenir une stratégie internationale. Qui pilote quoi : comment répartir les rôles entre le siège et les équipes locales ? Comment proposer un contenu pertinent aux internautes, en dépit de nombreuses spécificités nationales ? Comment bâtir un système d'information à la fois solide et souple ? Comment gérer l'omnicanal, à l'échelle internationale ? Les réponses sont dans ce livre.



L'ELECTRONIC BUSINESS GROUP - WWW.EBG.NET

L'EBG est la plus importante communauté professionnelle française qui rassemble des décideurs d'entreprises actives dans l'industrie, les services, les médias... et qui ont pour point commun d'agir dans le sens de l'innovation.

Les activités de l'EBG :

L'EBG a pour vocation d'animer un réseau de compétences et de savoir-faire, en organisant chaque année plus de 150 tables rondes permettant aux cadres dirigeants de partager leurs expériences.

Il y a plus de dix communautés actives à l'EBG : les PDG/DG, les Directeurs des Achats, les Responsables SI, les Directeurs Financiers, les Responsables Juridiques et RH, les Directeurs Marketing, et Webmarketing/e-Commerce, les Directeurs Media et Mobilité et les Responsables de la Communication... Chaque communauté se réunit au moins une fois par mois pour échanger et faire le point sur les nouvelles pratiques de leur fonction. Les séances sont filmées et diffusées en direct.

Pour plus d'informations sur l'EBG ou les partenariats :



Benjamin Glaesener
Directeur Général
01 45 23 05 89
benjamin.glaesener@ebg.net



Fanny Raimbault
Responsable des contenus
01 73 03 01 98
fanny.raimbault@ebg.net

[Premier chapitre : tour d'horizon]

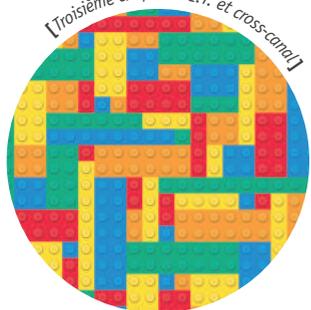


sommaire

[Deuxième chapitre : alimenter ses marchés]



[Troisième chapitre : I.T. et cross-canal]



[Ce cochon d'Inde est la mascotte de l'EBG. Il vous accompagne au fil des pages pour vous apporter des précisions, des chiffres ou des informations complémentaires. Et si vous passez nous voir au 10, rue Mercœur (11^e), vous pourrez le rencontrer en chair et en os.]

#1

Un marché tentaculaire (page 6)

Réussir la distribution
des rôles
Les briques d'une stratégie
internationale

ÉTUDES DE CAS

*Raja : Une stratégie globale
déclinée à l'échelon local*
(p. 12)

*Orange Horizons : Une
expérience internationale
fondée sur le Test & Learn*
(p. 14)

ÉCLAIRAGE

*Flux et volumes de ventes :
les chiffres-clefs*
(p. 16)

#2

Bâtir une stratégie de contenu (page 18)

Bonnes pratiques :
le trio gagnant

ÉTUDES DE CAS

*Solvay :
La digitalisation
à l'échelle mondiale*
(p. 24)

*La Redoute : un quart
du chiffre d'affaires
à l'international*
(p. 26)

*L'Occitane : «Le contenu
reste un levier essentiel»*
(p. 28)

ÉCLAIRAGE

*Expérience client :
le grand nuancier*
(p. 30)

#3

Orchestrer la mécanique interne (page 32)

S.I. : trois grands types
architecturaux
Omnicanal : le mobile
cannibale

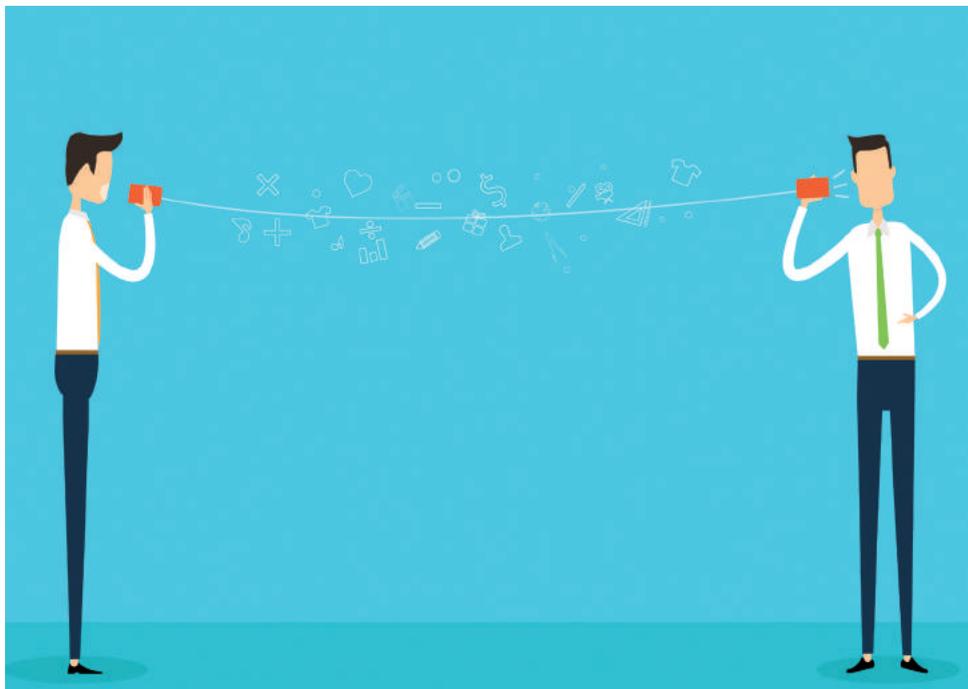
ÉTUDES DE CAS

*Lacoste :
« Nous privilégions
l'expérience client »*
(p. 38)

*AccorHotels :
« À la fois émetteurs
et destinataires »*
(p. 40)

ÉCLAIRAGE

*Le tunnel de commandes,
côté coulisses* (p. 42)



UN MARCHÉ TENTACULAIRE

... par sa taille, bien sûr, mais aussi par la pluralité de ses accès.

Le 29 juillet dernier, l'assureur français Axa et la marketplace chinoise Alibaba ont annoncé avoir conclu un partenariat pour « explorer conjointement les opportunités de distribution des produits et services d'assurance d'Axa au sein de l'écosystème d'e-commerce d'Alibaba ». Voici un exemple d'internationalisation appuyée sur l'e-commerce, qui concerne deux « géants ». Mais les initiatives se bousculent et sont de tous types : le site ManoMano.fr (anciennement

MonEchelle.fr) a levé, en mars 2016, 13 millions d'euros auprès de quatre fonds européens. Le leader français du marché du bricolage, déjà présent en Belgique, Espagne, Italie et Royaume-Uni, poursuit ainsi sa conquête du marché européen, à commencer par l'Allemagne.

STRATÉGIES « SUR MESURE »

Vendre ses produits à l'autre bout du monde, sans se déplacer : le clavier a remplacé la

valise du représentant et l'e-commerce est venu apporter aux entreprises la possibilité de « voyages immobiliers ».

Mais chaque marché, qu'il s'agisse d'un pays ou plus largement d'une grande région, a ses propres enjeux : les concurrents n'y sont pas les mêmes, le pouvoir d'achat et les attentes des consommateurs non plus.

Et surtout, le profil de l'entreprise exportatrice diffère. Un exemple, encore : Abercrombie

& Fitch a initié son expansion à l'international en 2006, avec l'ambition d'ouvrir des points de vente dans les plus grandes villes du monde. Lorsque la marque de vêtements américaine, spécialisée dans les ouvertures fracassantes, a posé le pied à Hong Kong en 2012, en faisant défiler une flopée de vendeurs-mannequins torse nu, la clientèle s'est une nouvelle fois précipitée. Une question se pose en filigrane, qui intéresse tous les e-commerçants : « Dans le monde physique, on arrive à parfaitement scénariser une ouverture de magasin : comment fait-on pour transposer ce phénomène dans le digital ? »

Mais Abercrombie & Fitch ne connaît pas que des succès. Depuis 2009, les ventes du groupe ont plongé et l'image de la marque, déjà malmenée à plusieurs reprises, a pâti de polémiques sur la discrimination à l'embauche ou le refus de produire des vêtements féminins en grande taille.

En mai dernier, le magazine *The Good Life*, écrivait : « Abercrombie va fermer ses 60 boutiques les moins rentables aux États-Unis, pour laisser plus de place à l'e-commerce, beaucoup moins coûteux pour l'entreprise ». D'où cette seconde question : « Comment profiter des opportunités du digital

pour réduire ses coûts sur le territoire national - et investir davantage à l'étranger ? »

Le marché de l'e-commerce à l'international représente pour la France 43 milliards de dollars, contre 62 milliards en Allemagne et 99 milliards au Royaume-Uni, selon une étude E-Marketer de juillet 2015, portant sur les produits et services commandés sur Internet, hors voyage et événementiel, tous supports et tous modes de paiement confondus.

« Chaque pays a sa culture. Le modèle de fonctionnement britannique est plus proche de ce qui se fait aux États-Unis, avec une plus grande maturité », a souligné Anthony Grost, *Global Consulting Program Manager* chez Salesforce Commerce Cloud. Il est important aussi d'observer ce qui se fait au Canada (27 milliards) dans la mesure où le pays a une bonne longueur d'avance en matière d'expérience utilisateur. Les Canadiens sont souvent bien plus créatifs que les Américains, dont le modèle de vente reste très cadré. »

La Chine représente à elle seule 672 milliards de dollars, presque le double des États-Unis (341 milliards). Ce volume d'affaires astronomique ne doit pas cacher une réalité : les places de marché représentent plus de 90 % de l'e-commerce

le chiffre 60%

La Grande-Bretagne, l'Allemagne et la France représentent à elles trois 60% du chiffre d'affaires annuel de l'e-commerce BtoC européen.

Shopping Index de Salesforce Commerce Cloud, 2015

chinois. Leur hégémonie n'est plus à prouver. Les marques présentes sur ce territoire n'y sont pas pour faire grimper les ventes, mais surtout pour se positionner sur le marché.

Les marchés émergents sont nombreux : Corée (39 milliards), Russie (17 milliards), Moyen-Orient et Afrique (15 milliards), Australie (19 milliards), Amérique latine (4 milliards) et Inde (11 milliards).

« La Corée du Sud, la Russie et le Brésil présentent un intéressant potentiel de croissance : seules un tiers des marques y ont développé leur e-commerce », indique Anthony Grost.

Les grandes marques sont présentes sur les marchés clés dans le monde : États-Unis et Canada ; Royaume-Uni, Allemagne et France ; Japon (89 milliards) et Chine.

« EN TERMES D'E-COMMERCE, LA CHINE REPRÉSENTE À ELLE SEULE 672 MILLIARDS DE DOLLARS, PRESQUE LE DOUBLE DES ÉTATS-UNIS. MAIS LA CORÉE DU SUD, LA RUSSIE ET LE BRÉSIL OFFRENT UN BEAU POTENTIEL DE CROISSANCE : SEULEMENT UN TIERS DES MARQUES S'Y SONT LANCÉES. »

[Anthony Grost - Salesforce Commerce Cloud]

RÉUSSIR LA DISTRIBUTION DES RÔLES

Pour vendre à l'international, même en ligne, on a besoin de relais locaux. La question est de savoir quelle autonomie et quelle puissance leur donner.

Bien sûr, cette question du « casting » est très éclatée, puisqu'elle touche à tous les corps de métier originels de l'entreprise (les ventes, le marketing...) et s'étend également aux nouveaux postes liés à l'international : qu'il s'agisse de traduction ou de logistique.

La question de la traduction représente ainsi, aux yeux des membres de la Task-Force consacrée à l'e-commerce international, « une vraie problématique de coût et de qualité ». Un annonceur exerçant dans le secteur des cosmétiques regrette par exemple que les traductions de son groupe, externalisées auprès de prestataires français, ne soient pas relues par des intervenants locaux, « l'enveloppe budgétaire pour une lecture - je ne parle même pas de traduction - étant trop importante ».

« Mais certaines marques se lancent dans l'expansion internationale avec une seule langue, a rappelé Anthony Grost. Elles géolocalisent le pays pour souhaiter la bienvenue à l'internaute dans sa langue natale en pop-up, et on ne retrouve cette langue que dans le tunnel de commande, pour une meilleure ré-assurance. Le concept a même un nom : le Cross Border Fulfillment. Il inclut un seul système de paiement

et un seul mode de livraison. Là, c'est le curseur mis au plus bas, le moins d'investissements possibles ; mais de très belles marques font ce choix, il n'y aucune raison d'hésiter. »

Tout le pan logistique est essentiel lui aussi. Il concerne les stocks, la livraison, les frais de port, mais aussi les moyens de paiement acceptés ou encore les problématiques de devises. Et qui fixe les prix : le siège, ou la filiale installée sur place ?

Début 2015, on s'en souvient, l'envolée du franc suisse avait par exemple permis aux Helvètes de passer commande en France en bénéficiant, de fait, d'une « remise » de 30%.

« En termes de stockage, souligne Anthony Grost, le plus simple aujourd'hui en Europe est de centraliser son stock au Royaume-Uni, car les coûts de transport au départ d'Angleterre restent les plus bas, en dépit du franchissement de la mer ; et les délais compétitifs. De nombreuses marques placent leurs stocks Outre-Manche, même pour aller vendre au Moyen-Orient. »

Autre enjeu, pour les responsables du digital : garder en tête les motivations des équipes commerciales. « Si les ventes en ligne ne tombent pas dans l'escarcelle

de leur pays, elles ne vont pas s'impliquer. Je pense qu'il faut affecter les bénéficiaires des ventes en ligne aux équipes physiques du pays concerné », a ainsi relevé un troisième membre de la Task-Force. Mais ce point fait vraiment débat : d'autres estiment qu'il vaut mieux, au contraire, cloisonner le digital et le monde physique : « à chacun ses objectifs, ses indicateurs de mesure et ses résultats ! »

RÉGLEMENTATION ET LOBBIES LOCAUX

Parmi les autres sujets abordés, le mobile, qui tire plus ou moins à conséquences selon les pays. Et pose à l'échelon local des problèmes parfois très concrets : en Côte d'Ivoire par exemple, l'obtention des droits de domaine (.ci), spécifiquement sur le mobile, semble complexe et demande aux entreprises une compétence supplémentaire : « savoir trouver des relais politiques », selon le témoignage d'un membre de la Task-Force exerçant dans le domaine du transport. Car entre réglementation, enjeux politiques et lobbies, l'e-commerce doit parfois slalomer. Un autre exemple, depuis le 1^{er} septembre 2015, héberger les données personnelles de citoyens russes ailleurs qu'en Russie est sanc-

tionné par le gouvernement de Vladimir Poutine. Une épine dans le pied pour le cloud mondial. La règle s'applique à toutes les entreprises, même étrangères. La loi N 242-FZ prévoit pour les contrevenants russes une coupure d'accès à Internet, tandis que les sites étrangers sont rendus inaccessibles depuis le territoire russe.

Autres questions : qui pilote le SEO et le SEA ? Qui prend en charge le Community management ? Ou encore les A/B Tests ?

Global ou local ? Dans bien des entreprises, les choses ne sont pas si nettes et se sont parfois construites au gré de l'expansion de la société, avec des pays plus ou moins autonomes. Nous avons essayé dans les deux tableaux en pages suivantes de rationaliser ces choix.

LA STRATÉGIE « GLOCALE »

Une stratégie dite « globale » prend appui sur trois outils, comme dans le monde physique : d'abord, le lancement d'un site porte-drapeau (« flagship »), pour tester, innover, établir le bon positionnement de sa marque. Ces sites *flagships* sont placés sur les marchés domestiques de la marque. Ensuite, à partir de là, les grandes marques déclinent des sites « stand alone » sur leurs marchés primaires : en les adaptant au marché et à la culture locale. « Les États-Unis, la Chine, le Canada, la France et l'Angleterre, le "Big Five" du digital, sont en

« La complexité de l'internationalisation réside également dans l'enjeu global à décliner au local : mutualiser, sans jamais contraindre à ne pas respecter un marché. C'est le subtil mélange d'une stratégie "glocale". »

[Anthony Grost, Global Consulting Program Manager chez Salesforce Commerce Cloud]



Huit obstacles et quatre piliers

Une stratégie d'e-commerce à l'échelle internationale rencontre huit freins principaux : la réalisation du site Internet

- la langue • les devises • les options de paiement • les options de livraison • les douanes et taxes • la politique de retour • le service client.

Elle doit s'appuyer sur quatre piliers :

- La stratégie d'expansion (lire ci-dessous les définitions des *flagships*, *hubs* et *sites stand alone*) ;
- La stratégie technologique, avec un débat autour de ce qu'une marque construit et pilote elle-même, par opposition à ce qu'elle accepte de sous-traiter ;
- La stratégie opérationnelle : intégrer, activer, innover... Ce volet inclut le *Test & Learn* : jusqu'où accepte-t-on de gâcher, de tester ?
- La stratégie *Direct To Consumer* (D2C) : il s'agit de comprendre et connaître ses consommateurs locaux. « Les géants de l'e-commerce comme Amazon ou E-Bay ont "trusté" le marché ; mais les marques, après avoir été séduites, estiment que même si ces plateformes sont très performantes, elles leur font perdre la connaissance du client final », a relevé Anthony Grost (Salesforce Commerce Cloud).

général adressés en stand alone, pour reconnaître leur importance dans le cadre d'une stratégie globale », remarque Anthony Grost.

Mais sur les marchés secondaires, les marques préfèrent créer des « hubs » : des sites valables pour un groupement de pays. Chez Urban Decay (produits de maquillage, groupe L'Oréal Luxe), le site américain (urbandecay.com) a ainsi fait office de *flagship*. Puis la marque a ciblé le Canada, repartant du *flagship* avec un exercice d'adaptation. Même chose en

France, le pays représentant un territoire privilégié pour les marques de L'Oréal.

En Corée, la marque est répartie du *flagship*, mais en faisant la part belle aux tablettes : avec trois produits par ligne au lieu de quatre, notamment. Enfin, sur les marchés secondaires, elle implante des *hubs* : les sites polonais et tchèque font par exemple partie d'un hub Europe de l'Est. Ces hubs ont pour vocation d'accueillir dans le temps de nouveaux pays et marchés.



LES BRIQUES D'UNE STRATÉGIE INTERNATIONALE

Deux façons de les classer : selon vos objectifs ou votre niveau.

1. En fonction de deux objectifs, interne et externe : optimisation des coûts (efficacité opérationnelle) et amélioration de l'expérience client.

PLATEFORME À L'ÉTAT DE L'ART POUR OPTIMISER COÛTS DE POSSESSION ET PERFORMANCE

SERVICES REQUIS POUR UNE EXPÉRIENCE UTILISATEUR OPTIMALE

	Contenu	Commerce	Expérience Client	Logistique	Performance
Services Client	Contenu généré par l'utilisateur	Vitrine (web et mobile)	Points de vente	E-mailing	Analyses et bilan
	A/B Testing	Autres supports (TV, kiosques...)		Réseaux sociaux & Gamification	Gestion du trafic
Front-Office	Contenu Web généré par la marque	Politique tarifaire et promotions	Programme de fidélité	Transport, livraison et retours	Pilotage de la performance de l'application
	Classement et avis	Marketing opérationnel			
		Merchandising	Orchestration des commandes		Tag Management
		Catalogue	Recherche sur le site	Marketing automatisé	Gestion des commandes
Back-Office	Gestion des outils digitaux	Gestion des fiches-produits	Paiement et taxes	Vérification des adresses	Gestion des stocks
		Gestion des Fraudes	Intelligence prédictive	Chaîne d'approvisionnement	
Plateforme	Infrastructures et Sécurité				Surveillance
	Continuité de service				

« QUI PILOTE LE S.E.O. ET LE S.E.A. ? QUI PREND EN CHARGE LE COMMUNITY MANAGEMENT ? OU ENCORE LES A/B TESTS ? GLOBAL OU LOCAL ? DANS BIEN DES ENTREPRISES, LES RESPONSABILITÉS NE SONT PAS SI NETTEMENT ATTRIBUÉES. »

[Anthony Grost - Salesforce Commerce Cloud]

2. Par niveau de maturité

■ « indispensable » ■ « appréciable » ■ « pour les experts »

	Contenu	Commerce	Expérience Client	Logistique	Performance
Services Client	Contenu généré par l'utilisateur	Vitrine (web et mobile)	Points de vente	E-mailing	Analyses et bilan
	A/B Testing	Autres supports (TV, kiosques...)		Réseaux sociaux & Gamification	Gestion du trafic
Front-Office	Contenu Web généré par la marque	Politique tarifaire et promotions	Programme de fidélité	Transport, livraison et retours	Pilotage de la performance de l'application
	Classement et avis	Marketing opérationnel			
		Merchandising	Orchestration des commandes		Tag Management
		Catalogue	Recherche sur le site	Marketing automatisé	Gestion des commandes
Back-Office	Gestion des outils digitaux	Gestion des fiches-produits	Paiement et taxes	Vérification des adresses	Gestion des stocks
		Gestion des Fraudes	Intelligence prédictive	Chaîne d'approvisionnement	
Plateforme	Infrastructures et Sécurité				Surveillance
	Continuité de service				



L'e-commerce français en 2015

- Taux de conversion : **1,57%**
- Panier moyen : **122,12 euros**
- Nombre d'articles ajoutés au panier : **3,88**
- Taux d'abandon Panier : **78,23%**
- Taux d'abandon Check-Out : **40,1%**
- Promotions : **15,03%**
- Frais de livraison (calculés en % de commande) : **2,74%**

(Shopping Index de Salesforce Commerce Cloud)



Raja

UNE STRATÉGIE GLOBALE DÉCLINÉE À L'ÉCHELON LOCAL



[Michel Haddad est directeur E-commerce pour Raja Group.]

L'international est un enjeu prioritaire de développement chez Raja. Initiée dès les années 1980, la démarche repose sur trois leviers : le catalogue papier, le digital et la force de vente physique. Ainsi que sur une équipe de « coordinateurs internationaux », chargés de faire circuler l'information. L'ensemble assure au groupe des résultats probants : 500 000 clients en Europe, dans 16 pays.

« Notre déploiement international progresse de manière très pragmatique : en fonction des marchés et des environnements concurrentiels, nous optons soit pour des rachats, soit pour des créations "from scratch", explique Michel Haddad, directeur E-commerce du groupe. En septembre 2016, nous avons ainsi ouvert le Portugal, sous la forme d'une création d'entreprise. La Belgique ou la Grande-Bretagne reposaient, elles, sur des acquisitions. Nous nous lançons en moyenne dans un nouveau pays chaque année. »

Avec une gamme de consommables et équipements d'emballage, Raja, groupe français leader de la distribution d'emballage en Europe, s'adresse à une clientèle professionnelle. Le groupe, qui fut l'un des premiers « VADistes » BtoB en France, reste très attaché à son catalogue papier, adapté et traduit pour chaque pays. Mais il a aussi acquis une solide culture digitale : « Nous maîtrisons historiquement les leviers marketing de la vente à distance ; et disposons d'une culture CRM », relève Michel Haddad. Raja a également développé une force

de vente sur le terrain, pour accompagner les clients grands comptes et leur garantir un suivi personnalisé et un contact régulier.

« Le poids de chacun de ces trois canaux ne sera pas le même dans chaque pays, reprend Michel Haddad. Quand nous démarrons un nouveau pays, la part du web et du print est importante. En Grande-Bretagne et en Allemagne, nos équipes terrain sont déjà bien implantées. Les trois quarts de nos nouveaux clients passent leur première commande sur Internet ; c'est le premier canal de recrutement, relayé ensuite par les équipes commerciales, par téléphone ou sur le terrain, dans une optique de fidélisation. Raja tire ses forces de cette complémentarité. »

Et c'est bien ces « fondations » qui créent les conditions d'une organisation fluide à l'échelle internationale. Tous les sites Internet de Raja sont bâtis sur la même plateforme, affichant une ergonomie similaire ; en revanche il ne s'agit pas d'une simple transposition : leur contenu diffère pour chaque pays.

« Toute la partie commerciale est prise en charge par le local, explique Michel Haddad. Nous décidons d'une stratégie européenne, les grands axes de développement sont identiques partout, mais la façon dont ils se voient déployés en local se fait

vraiment de manière indépendante dans chaque pays. »

Avec des bureaux implantés dans chacun de ses pays, Raja laisse à ses filiales une belle marge de manœuvre. Mieux, le groupe s'efforce de prêter une oreille attentive aux besoins de chaque équipe locale, et de lui fournir rapidement des réponses concrètes. « Nos filiales travaillant en prise directe sur le marché, elles nous font remonter des informations essentielles. Par exemple, l'Italie nous a demandé un service de "chat". Nous ne l'avons pas fait attendre durant de longs mois. Nous lui avons fourni le service, avant de l'étendre aux autres pays, dans lesquels ce besoin ne se faisait pas encore sentir... Mais ainsi nous leur donnons une longueur d'avance. Tous les marchés, même les plus petits, peuvent disposer de technologies ou d'outils récents à moindre coût. Nous négocions des partenariats au niveau du siège en faisant bénéficier à tout le groupe d'économies d'échelle. »

Autre exemple : la Grande-Bretagne « tire en avant » les autres pays sur le sujet du mobile et les enjeux qu'il incarne.

MARGE DE MANŒUVRE

Pour parvenir à ce niveau d'agilité, il faut s'en donner les moyens humains : la direction e-commerce du siège compte une trentaine de collaborateurs,

répartis en trois pôles : IT, studio et marketing. Elle s'appuie sur des « coordinateurs internationaux » dont le rôle est de s'assurer d'une part que la stratégie du groupe est bien comprise et déclinée localement ; et d'autre part que les besoins spécifiques de chaque filiale remontent bien au siège, afin de les valider et de planifier leur réalisation.

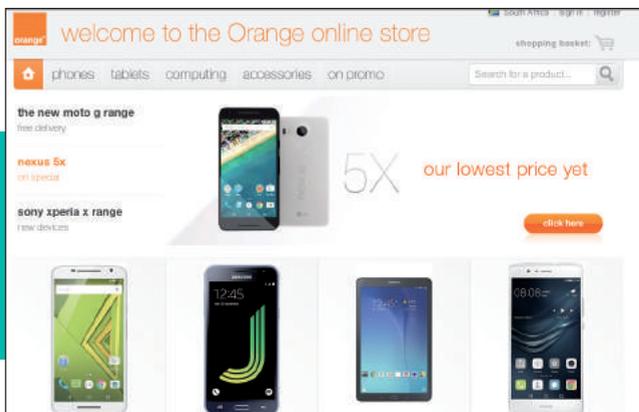
Un autre sujet devient de plus en plus local, conclut Michel Haddad : le SEO. « Nous avons fait en sorte que la plateforme soit optimisée pour les moteurs de recherche. Mais le contenu par définition ne peut être que local : chaque web marketer dans chaque pays est responsable de son référencement naturel. Même chose pour les réseaux sociaux et les blogs : nous mettons en place, ils déploient... »



Côté chiffres

- 60 ans d'expérience
- 475 millions d'euros de CA (2015)
- 10 000 produits
- 1 600 collaborateurs
- 9 centres de distribution et 170 000 m² de stockage.

« LES TROIS QUARTS DE NOS NOUVEAUX CLIENTS PASSENT LEUR PREMIÈRE COMMANDE SUR INTERNET. LES ÉQUIPES COMMERCIALES PRENNENT LE RELAIS PAR TÉLÉPHONE OU SUR LE TERRAIN, DANS UNE OPTIQUE DE FIDÉLISATION. RAJA TIRE SES FORCES DE CETTE COMPLÉMENTARITÉ. »



[<http://store.orange.com/za> : la boutique en ligne d'Orange pour l'Afrique du Sud.]

Orange Horizons

UNE EXPÉRIENCE INTERNATIONALE FONDÉE SUR LE TEST & LEARN

En créant «Orange Horizons» en 2013, Orange a choisi de confier à une cellule agile et de petite taille, l'exploration de nouveaux territoires de croissance.

Orange Horizons s'intéresse aux pays dans lesquels l'opérateur n'est pas présent (Brésil, Afrique du Sud, Mexique, mais aussi dans 22 pays d'Europe) et y développe une offre essentiellement fondée sur le digital.

Le principe d'Orange Horizons : capitaliser sur les actifs du groupe Orange. Sa marque bien sûr, mais aussi ses produits, ses services et même ses moyens logistiques, puisque l'opérateur français compte des bureaux dans de nombreux pays. « Notre mission a été de développer des activités sur les marchés grand public de pays dans lesquels Orange n'est pas opérateur, pour remonter au fil du temps la chaîne de valeur », explique Cédric Lemaire, d'Orange Horizons.

Son équipe est amenée à travailler sur des projets menés

dans le monde physique, comme l'ouverture de points de vente, mais elle concentre essentiellement ses efforts sur le digital.

« Les points de vente nous offrent l'opportunité de commercialiser toute notre gamme de produits, ainsi que des services adaptés comme Orange Holiday, une solution de roaming qui permet par exemple à un Mexicain voyageant en France de téléphoner ou d'envoyer des emails sur le territoire européen, à des tarifs bien moindres que ceux de son opérateur original. »

Côté digital, Cédric Lemaire s'attache à créer des contenus.



[Cédric Lemaire est International e-commerce and digital marketing Director, chez Orange.]

« DES GROUPES PUISSANTS SONT EN TRAIN D'ÉCLORE GRÂCE AUX MARKETPLACES, EN-DEHORS DES RADARS FRANÇAIS. »

Il s'appuie sur des sites Internet : orange.com bien entendu, mais aussi des portails locaux. C'est le cas, pour l'Amérique latine hispanophone, des sites starmedia.com et ricondelvago.com. Le premier est un site d'actualités, qui couvre la vie quotidienne, les informations people, le sport... Le second, que l'on pourrait traduire par « Le coin des fainéants », offre aux étudiants des solutions de partage des devoirs. « À partir de là, les internautes accèdent à nos sites d'e-commerce », poursuit Cédric Lemaire.

Car l'e-commerce est bien sûr au cœur de la stratégie déployée : « Nous vendons soit sur nos sites en propre, soit sur des marketplaces. Il est difficile d'imaginer, lorsqu'on travaille en France, à quel point des groupes puissants sont en train de se constituer sur le digital et en particulier du côté des marketplaces. On n'en entend peu parler dans l'Hexagone, pourtant des groupes comme B2W (B2W Companhia Global do Varejo), qui échappent à

nos radars, rassemblent une audience massive. »

L'américain Wal-Mart a généré en 2015 13,7 milliards de dollars sur Internet (Retailer / Reuters), contre 107 milliards pour Amazon, qu'il considère comme son principal concurrent.

Orange Horizons est présent dans 22 pays en Europe, c'est-à-dire pratiquement dans tous les pays où Orange n'est pas opérateur (Allemagne, Suède, Italie, Portugal...) ainsi qu'en Afrique du Sud, Brésil et Mexique. « Nous avons un site en propre pour l'Afrique du Sud, et un entrepôt sur place ; en l'espace de deux ans, nous sommes devenus le deuxième e-commerçant dans notre catégorie de produits. Pour développer l'e-commerce en Afrique du Sud, nous nous sommes enracinés en local en faisant migrer progressivement des fonctions comme le marketing digital ou le sourcing de l'équipe centrale vers le local. Nous avons installé un Country Manager sud-africain qui connaît très bien les particularités de son pays, celles dont nous avons

besoin : problématiques d'importation, bancaires, comptables, fournisseurs locaux... »

« Par ailleurs, reprend Cédric Lemaire, nous avons beaucoup travaillé la qualité de service, en créant par exemple un service client basé en Bulgarie ou encore en nous attachant à une bonne gestion des retours produits - l'une des problématiques majeures des e-commerçants - en recrutant un spécialiste en local. »

UNE EXPERTISE ÉTENDUE AU GROUPE

« Avoir avancé en vase clos les premières années, à la façon d'un incubateur, nous pouvons maintenant transmettre notre expertise au groupe, conclut Cédric Lemaire. Comment exploiter à plus grande échelle ce qui a été développé par Orange Horizons, pour le profit du business principal d'Orange ? À partir du moment où l'on a acquis une expertise sur le digital et l'e-commerce, il faut qu'elle profite également aux pays en développement, dans lesquels nous sommes déjà opérateurs. »

à retenir

« Allez vous frotter au marché ». C'est, en substance, le conseil de Cédric Lemaire. N'attendez pas forcément les résultats d'une étude théorique qui parfois s'étire sur plus d'un an et frôle la date de péremption lorsqu'elle est enfin bouclée... « Appuyez-vous sur le Test & Learn, c'est une très grande chance du digital : nous avons la capacité de pouvoir nous développer à l'international de manière plus facile et plus rapide. Faites faire une étude de marché si vraiment vous y tenez, mais c'est sur le terrain que vous apprendrez le plus, à moindres coûts. Trouvez-vous des partenaires dans les marchés qui l'exigent, hors Europe en particulier (Russie, Brésil...) ; ils vous donneront les clefs de compréhension de leur territoire, de façon très concrète, qu'il s'agisse des problématiques fiscales au Brésil ou encore des moyens de paiement spécifiques à l'Allemagne. » En termes d'organisation interne, Orange Horizons a testé là aussi plusieurs dispositifs avant d'opter pour le plus efficace : « L'Europe est pilotée à Paris et le reste du monde est dirigé en local, pays par pays. »

FLUX ET VOLUMES DE VENTES

LES CHIFFRES-CLEFS

Le Shopping Index de Salesforce Commerce Cloud analyse l'activité de plus de 400 millions d'acheteurs répartis dans le monde. Cette étude mesure le rythme de croissance de l'achat digital et est capable de traduire en chiffres des informations-clés de consommation.

Ces statistiques essentiellement B to C reposent sur un socle suffisamment large pour en tirer des leçons. Morceaux choisis.

hausse des activités d'achat

entre le 1^{er} trimestre 2015 et le 1^{er} trimestre 2016



+17%

Hausse du nombre de visiteurs

Tandis que le nombre de visites continue d'augmenter fortement, le montant des paniers connaît une croissance encore plus rapide. Un phénomène marqué



+20%

Hausse du montant des paniers

sur le mobile, avec 70% de paniers créés supplémentaires entre le premier trimestre 2015 et le premier trimestre 2016. Les marques qui sauront le mieux

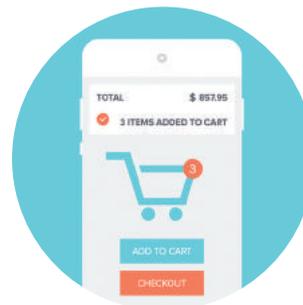


+19%

Hausse du montant des commandes

exploiter le panier comme outil d'achat et dispositif d'engagement marketing enregistreront les plus fortes progressions. © Salesforce Commerce Cloud, 2016.

le mobile passe en tête



2016 a vu l'émergence d'une nouvelle forme de commerce digital. Pour la première fois les smartphones ont généré plus de trafic que les autres terminaux. Cela représente aujourd'hui 45% du trafic global

sans que cette étape marquante en soit à son apogée. En effet, ce chiffre pourrait atteindre 60% d'ici la fin de l'année 2017. Les générations Y et Z, « obsédées » par les mobiles conduisent ce changement et les marques s'adressant à cette population seront les plus susceptibles de générer une part importante du trafic mobile.

Les mobiles sont un terminal de choix concernant les visites de site web, les acheteurs sont effectivement plus susceptibles d'interagir pour la première fois avec une marque via leur mobile. Il est donc nécessaire pour les *retailers* de créer une

expérience digitale adaptée à ce contexte. Les smartphones imposent d'engager les acheteurs de manière différente, apportant ainsi de nouveaux défis et de nouvelles opportunités.

L'ère du mobile avant tout est bien là et il est donc indispensable pour les *retailers* de s'adapter à ce canal. Unification du parcours client, réduction des frictions, limitation des distractions... autant de bonnes pratiques à mettre en place sous peine d'être dépassés par ses concurrents et de dégrader son image de marque.

45%

45% du trafic provient des mobiles

37%

37% des paniers sont créés sur mobile

25%

25% des commandes sont passées sur mobile

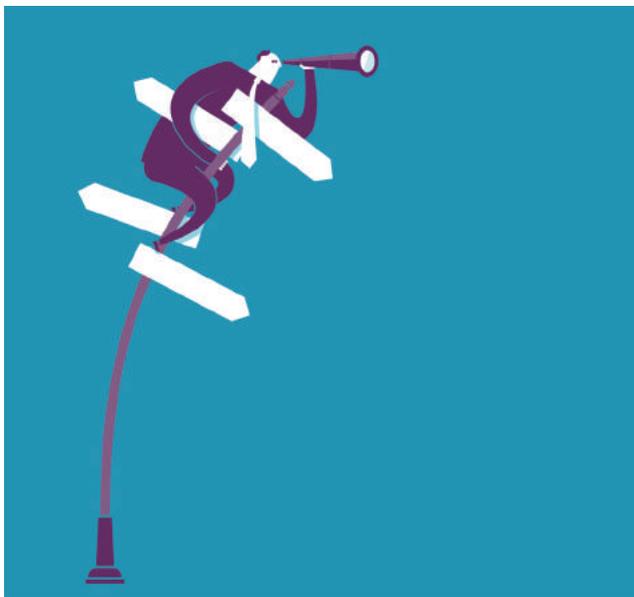
les 5 meilleures journées 2015

... sont toutes en novembre ! (chiffres Monde, ©Salesforce Commerce Cloud)



BÂTIR UNE STRATÉGIE DE CONTENU

De la fiche-produit à la vidéo interactive, malgré les différences culturelles d'un pays à l'autre, certains facteurs de qualité restent invariables.



différence de contenu est saisissante. New Balance fournit des informations complètes, technique, pertinentes, quand la page Amazon se perd rapidement en scrolling sur la livraison et autres détails qui relèvent de la vente en soi.»

« Content is king », l'adage est bien connu. Et à l'international, ses enjeux sont multipliés par la variété des cultures et des comportements d'achat. Mais les fondamentaux restent la même : qualité, précision, fluidité.

« Le cabinet new-yorkais L2 est spécialisé dans les analyses marketing centrées sur le digital, souligne Anthony Grost (Salesforce Commerce Cloud). Il note et classe les entreprises, avec une méthodologie transparente. Au premier trimestre 2015, il a sorti une étude portant sur les contenus et l'e-commerce : ses équipes ont analysé des centaines de marques et de sites à travers le monde et les ont classés selon quatre grandes catégories. L'idée générale était de ne plus séparer contenu et commerce : le pre-

« Le premier contenu sur lequel il faut miser, c'est la fiche-produit, tout simplement ! a rappelé Anthony Grost (Salesforce Commerce Cloud). Et ce, bien avant tout

autre contenu enrichi, comme le blog. Si vous regardez comment Amazon présente une paire de baskets New Balance, et comment la marque elle-même les présente sur son site, la

« NE SÉPAREZ PLUS LES PAGES DE CONTENU ET DE COMMERCE : LE PREMIER FAVORISE NETTEMENT LE SECOND. »

[Anthony Grost - Salesforce Commerce Cloud]



Des méthodes et outils pour mutualiser vos efforts

Le Digital Asset Management (DAM) ou, en français, « Gestion des ressources numériques », permet la centralisation et l'unification des ressources digitales : photos, vidéos, enregistrements audio, illustrations ; le tout comprenant leur classement et stockage, mais aussi les outils de manipulation pour les servir au mieux sur tous les canaux (compression, « retaille », etc.). un indispensable complément aux stratégies de contenus et d'information produits souvent bien rôdées.

Concernant la donnée et la connectique sociale, les outils de Customer identity management (CIDM) émergent au sein des systèmes d'information digitaux et apportent un moyen efficace pour optimiser sa stratégie de collecte et de vérification de données personnelles. Certainement un futur élément indispensable pour une parfaite personnalisation de l'expérience.

mier favorise le second ! » C'est ainsi que la catégorie la moins performante regroupe les sites qui n'offrent pas de perméabilité entre les pages de contenu et les pages de commerce. C'est le cas par exemple d'une partie « blog » et d'une partie vente complètement disjointes.

Un cran au-dessus, on trouve les sites qui proposent du contenu, des fonctions d'e-commerce et un lien « basique » entre les deux, comme la possibilité de cliquer vers les fiches-produits depuis les pages de contenu.

« Ce n'est pas encore parfait, car même s'il existe un lien, on crée une rupture de l'expérience et l'internaute a du mal ensuite à revenir en arrière vers le contenu. »

La troisième strate commence à créer de la valeur ajoutée : « Il s'agit par exemple des sites qui proposent une vidéo avec une expérience de marque : on voit l'égérie qui porte les vêtements de la marque et on peut cliquer

sur un produit porté par le mannequin pour voir apparaître la présentation de cet article en bandeau latéral, sans que la vidéo ne s'arrête. »

La quatrième et dernière catégorie, celle des premiers de la

classe, autorise les ajouts en masse au panier : par exemple - et pour rester dans le domaine de la mode - on y trouve les marques qui présentent un look entier assorti de l'option « Shop the Look ». ●●●

Tagged as:

Bath Body Bath Bombs Bubble Bars Fun Shower Jellies Shower Smoothies Soap Fresh Face Masks Toners

Body Lotions After-Sun care Kid-friendly

Products featured in this article:

			
Intergalactic	Outback Mate	Maypole	Dreamwash
Bath Bomb ★★★★★ \$7.50 Learn More	Soap ★★★★★ \$6.95 Learn More	Soap ★★★★★ \$6.95 Learn More	Shower Smoothie ★★★★★ \$23.95 Learn More

[La marque britannique Lush, bien que dotée d'une petite équipe, a choisi une stratégie d'expansion internationale très agressive. Son contenu est à la fois bien adapté au produit et bien utilisé dans l'interface du site et des applications mobiles. Ici, le bas d'une page dédiée à l'univers du bain, pour l'été 2016 : les produits cités dans l'article, orienté Lifestyle, sont présentés à la fin.]

BONNES PRATIQUES

LE TRIO GAGNANT

Trois pistes à privilégier : les outils de vente guidée ; la valorisation des contenus générés par les utilisateurs ; les vidéos et tutoriels.

« Pour la majorité des marques, les initiatives de création de contenu n'en sont encore qu'à leurs débuts », indiquent L2 et Salesforce Commerce Cloud, dans une étude portant sur le contenu et le commerce publiée en novembre 2014. L'étude a déterminé que, malgré l'affectation d'un budget substantiel pour le contenu, « seulement 39 % des marques de commerce en ligne grand public disposent d'une stratégie de contenu documentée et seulement 67 % d'entre elles ont un directeur spécialisé en place pour superviser les initiatives relatives au contenu. »

« Les marques aujourd'hui peuvent choisir de rivaliser sur le prix ou la différenciation », poursuit Jeffrey Barnett, CEO chez Salesforce Commerce Cloud, dans le même document. « La concurrence directe sur le prix avec des marchés en ligne d'envergure massive est extrêmement difficile. Mais les marques disposent de l'avantage du terrain en matière de contenu. Tirer profit du contenu de marque à travers l'expérience de commerce peut être la clé pour une expérience d'achat attractive et distinctive

le chiffre
+52%

C'est l'augmentation du nombre de pages consultées par visite, grâce au lancement d'une application de vente guidée, pour un annonceur exerçant dans le domaine de la beauté (cosmétiques).

Source : Salesforce Commerce Cloud, période du 24 juillet au 25 août 2012, comparée à la période du 11 au 23 juillet 2012.

qui augmentera l'engagement des consommateurs, développera la fidélité à la marque et optimisera la conversion. »

VENDE DES PRODUITS POURTANT PEU ADAPTÉS AU DIGITAL

« Les commerçants doivent associer contenu et commerce. Trop d'entre eux traitent leur marque comme un chef-d'œuvre que peu peuvent gérer ou toucher », déclare de son côté Scott Galloway, professeur marketing chez NYU Stern et fondateur de L2. « Le contenu marketing des marques entrave

souvent le consommateur et ses besoins et il perturbe les achats des consommateurs. »

Une bonne stratégie de contenu permet même de vendre des produits pourtant difficilement transposables au digital.

« Certains produits ne sont pas faits pour être vendus en ligne, souligne Salesforce Commerce Cloud dans un autre document, publié en 2015 (« Bonnes pratiques pour la création d'une expérience de vente digitale guidée »). C'est le cas par exemple des produits cosmétiques. Ce sont des articles particulièrement délicats nécessitant que les clientes soient accompagnées par des experts pour les aider à trouver la bonne teinte et leur montrer des techniques d'application professionnelle. »

Et cependant, le secteur de l'hygiène et de la beauté a fait de grands progrès dans ce domaine. « 72 % des marques américaines d'hygiène et de beauté proposent aujourd'hui des outils de vente guidée sur leurs sites Web, tels que des outils de sélection de teinte pour le fond de teint et le fard à paupière », reprend Salesforce Commerce Cloud.

La vente guidée constitue en



[Modélisation d'un outil de vente guidée. ©Salesforce Commerce Cloud]

effet une stratégie particulièrement prometteuse. Ainsi, chez L'Oréal, l'application Makeup Genius utilise-t-elle « la caméra des smartphones pour appliquer de manière virtuelle différents produits de maquillage et différents looks sur le visage des clientes. Pour aller encore plus loin, les clientes peuvent scanner le code barre d'un produit L'Oréal dans le magasin avec leur smartphone pour "l'appliquer" à leur visage et ainsi l'essayer virtuellement avant de l'acheter. »

Dans le monde physique, les vendeurs sont efficaces parce qu'ils ont accès au client, peuvent échanger avec lui, créer un

climat de confiance. Le digital doit s'en inspirer en développant des fonctionnalités de vente guidée élaborées, alliant contenu et personnalisation.

« La vente guidée digitale offre également de nouvelles perspectives pour l'engagement omni-canal car elle propose d'étendre l'expérience au-delà des murs du magasin. »

Trois catégories de produits se prêtent particulièrement à la vente guidée : les achats techniques, et ce d'autant plus qu'ils sont onéreux (vélos, ordinateurs, caméras, chaînes Hi-Fi...); les produits de beauté, on l'a vu, bien que l'exercice soit difficile ; et enfin les achats saisonniers,

« TROP DE COMMERÇANTS TRAITENT LEUR MARQUE COMME UN CHEF-D'ŒUVRE QUE NUL NE PEUT TOUCHER. »



lorsque l'internaute cherche un cadeau et que la marque s'informe de l'âge, du sexe du bénéficiaire, pour l'aider à trouver des idées.

« La vente guidée fait nettement grimper les taux de conversion, conclut Élise Karamujic, chez Salesforce Commerce Cloud. Dans le domaine des cosmétiques, on passe de 2 à 3 % de conversion à un score à deux chiffres pour une session de navigation avec un outil de diagnostic. Sur le plan pratique, on estime qu'il faut poser à l'internaute quelques questions dans l'interface - la règle veut que ce soit moins de dix questions - et ainsi lui proposer un

« Il faut poser à l'internaute quelques questions dans l'interface - la règle veut que ce soit moins de dix questions - et lui proposer un nombre de produits très restreint : une sélection inférieure ou égale à trois. »

[Élise Karamujic, Senior Marketing Specialist chez Salesforce Commerce Cloud]



●●● nombre de produits très restreint : une sélection inférieure ou égale à trois.»

INVITER LES CLIENTS À S'EXPRIMER

Autre bonne pratique, celle qui donne la parole aux internautes eux-mêmes. Il s'agit de l'UGC (*User Generated Content*), le contenu généré par les utilisateurs. Blogs, forums, réseaux sociaux, sites communautaires, plateformes de partage de photos et de vidéos... des sites comme Wikipedia ou Youtube ont fait de l'UGC leur matière première.

Dans un autre registre, le succès de Tripadvisor est fondé directement sur les recommandations rédigées par les clients. Et Amazon a largement intégré dans son modèle marketing les commentaires de ses acheteurs.

Les marques, elles, s'en inspirent pour insérer dans leurs propres sites et sur leurs pages Facebook, Twitter et autres, des contenus labellisés « *paroles de clients* » ou, de plus en plus, des photos prises par les consommateurs : c'est le cas de La Redoute (voir ci-contre).

Le recours à des clients « *ambassadeurs* », prêts à répondre aux questions des internautes, est une autre variante de l'UGC, qui se développe rapidement depuis 2015. Certains sont rémunérés, d'autres non. Ce type bien particulier de contenu pose des problématiques de modération, mais il crée un vrai climat de confiance : un atout non négligeable en matière d'e-commerce. Et il apporte un « *plus* » au SEO, grâce à la production de contenus non stéréotypés. « *Sur les marchés de la région Asie-Pacifique, en particulier la Corée du Sud et le Japon, le marketing*



[Depuis 2014, La Redoute met en avant les produits partagés par ses clientes elles-mêmes sur les réseaux sociaux, via le #myredoute. Pour les inciter à participer, la marque leur fait gagner des bons d'achat. Les autres internautes votent, et peuvent naturellement cliquer pour acheter le produit s'ils sont convaincus par le look présenté.]



de contenu généré par les utilisateurs fournit un rendement supérieur sur leur marketing mix», indique Salesforce Commerce Cloud (2014).

ÇA TOURNE !

Troisième bonne pratique : l'utilisation de vidéos et tutoriels. L'équipe de Salesforce Commerce Cloud recommande ainsi les pages Snowboards de la marque Burton : « *On y trouve des informations claires sur l'usage de telle ou telle planche, sous forme d'infographie, des recommandations de produits associés, des vidéos qui mêlent de manière équilibrée des informations "Lifestyle" et d'autres liées à l'artisanat...* »

« 35 à 53% des consommateurs sur les plus grands marchés mondiaux utilisent la vidéo comme source de recommandations, indiquait déjà Salesforce Commerce Cloud en 2014. Malgré la maturité du milieu, seulement une marque sur cinq investit dans des vidéos de pages de produits en Asie, contre une marque sur trois en Europe occidentale, tandis que le niveau d'adoption aux États-Unis est presque à 50% ».



WeChat : déjà plus de 570 millions d'utilisateurs actifs en Chine

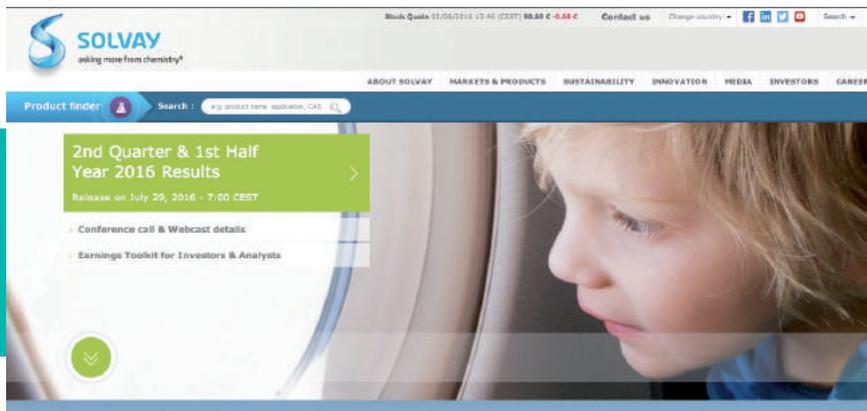
Pour vendre, mieux vaut s'adapter aux canaux de communication privilégiés dans le pays-cible : et bien sûr on pense tout de suite à WeChat, l'application gratuite de messagerie rapide lancée par Tencent, acteur majeur de l'Internet chinois, en janvier 2011. WeChat autorise l'envoi de messages textuels, mais aussi vocaux, ainsi que les appels audio et vidéo. Elle sert... à tout, depuis le partage de photos avec sa famille aux services de rencontres en passant par les achats et réservations en ligne.

Enfin, « à tout », c'est une façon de parler : « *Le ministère de la Sécurité publique de la République populaire de Chine reste bien présent sur ce réseau social tandis qu'1,5% des publications sont censurées par la police politique, la Guobao* », écrivait Rue89 en mars 2016. « *Le mot d'ordre est simple, garder l'œil et encadrer de près les sujets sensibles : sexe, religions, drogues, manifestations ou encore informations de l'étranger.* »

Cependant, « *WeChat, devenu ultra-populaire, compte plus de 650 millions d'utilisateurs dont 570 millions actifs en Chine* » et l'application fait la part belle aux annonceurs, bien qu'elle « *impose une limite en termes de publications quotidiennes que les grandes marques peuvent envoyer à leurs followers.* » Enfin, « *un outil permet de relier son compte bancaire et ses cartes à son compte WeChat : par mois, 70% des utilisateurs internet chinois effectuent des transactions en ligne sur leur mobile.* »

« LE CONTENU GÉNÉRÉ PAR LES UTILISATEURS POSE BIEN SÛR DES PROBLÉMATIQUES DE MODÉRATION, MAIS IL CRÉE UN VRAI CLIMAT DE CONFIANCE : UN ATOUT NON NÉGLIGEABLE EN MATIÈRE D'E-COMMERCE. IL APPORTE AUSSI UN "PLUS" AU SEO, GRÂCE À LA PRODUCTION DE CONTENUS NON STÉRÉOTYPÉS. »

[Anthony Grost - Salesforce Commerce Cloud]



Solvay

LA DIGITALISATION À L'ÉCHELLE MONDIALE



[Marielle Martiny est Marketing & Sales Digital Project Manager chez Solvay.]

Le chimiste belge Solvay n'a pas attendu le digital pour globaliser ses activités. Le groupe familial, fondé en 1863, est présent sur tous les continents et réalise 33 % de son chiffre d'affaires en Asie Pacifique, 30 % en Europe, 27 % en Amérique du Nord et 10 % en Amérique latine. Si la transformation digitale représente un vrai défi pour une entreprise industrielle, elle lui offre aussi de réelles opportunités.

Solvay sert de nombreux marchés tels que l'automobile, l'aéronautique, les biens de consommation, la santé, l'énergie, l'environnement, l'électricité et l'électronique, la construction ou encore diverses applications industrielles.

MESURER ET ANTICIPER

« À l'heure où l'on entend beaucoup parler d'ubérisation, les entreprises industrielles sont-elles à l'abri ? Quel est l'impact de la digitalisation sur nos métiers et la commercialisation de nos produits ? Comment tirer profit des nouvelles technologies pour améliorer l'expé-

rience client et développer un avantage concurrentiel ? » Autant de questions que se pose le groupe.

L'évolution rapide des comportements et les attentes des clients sont à l'origine de la transformation digitale, même dans les industries traditionnelles... « Nous savons que 90 % des acheteurs BtoB recherchent des informations sur les produits sur Google, mais 75 % d'entre eux ne vont pas au-delà de la première page, indique Marielle Martiny. 63 % de la population âgée de 18 à 25 ans a déjà acheté sur Amazon Business... Et plus de 70 % des acteurs du BtoB s'attendent à

bénéficier des mêmes facilités d'interaction avec leur fournisseur que lors de leur parcours d'achat dans leur vie privée : facilité d'accès à l'information, processus d'achat rapide et fluide, accès à un support et des experts... et ils seraient prêts à acheter davantage en ligne si le processus était plus facile ! »

INDUSTRIE 4.0

Bien sûr, de nombreuses initiatives sont déjà engagées dans le groupe pour relever le défi du digital, de l'industrie 4.0 : utiliser des objets connectés, le Big Data afin d'améliorer la productivité, faire évoluer les systèmes de surveillance, de sécurisation... Mais c'est aussi sur le terrain de la vente que de nouveaux défis apparaissent.

« Nous observons déjà la commercialisation de certains produits chimiques sur Alibaba ou Amazon, par exemple, reprend Marielle Martiny. Cela nous interpelle. C'est pourquoi nous avons lancé il y a deux ans une vaste réflexion sur le digital afin d'en comprendre les impacts sur le marketing et la commercialisation de nos produits ; et nous lancer dans un grand chantier de transformation digitale sur l'ensemble du groupe. »

CHANGEMENT DE CULTURE

Solvay travaille sur trois leviers : « D'abord, atteindre l'excellence dans nos processus existants. Autrement dit, comment faire mieux ce que nous faisons déjà grâce aux nouvelles technologies digitales ? Ensuite, nous voulons saisir l'opportunité du digital pour proposer de nouvelles solutions à nos clients, accélérer notre mutation à un fournisseur de solutions. Enfin, nous veillons à accompagner le changement de culture plus agile. Il s'agit de stimuler la créativité, la collaboration dans le groupe et d'utiliser le digital pour mieux répondre aux nouvelles attentes des clients. »

REFONTE DU CRM ET TRAVAIL SUR LES CONTENUS

Solvay ayant acquis Rhodia en 2011, deux CRM (Customer Relationship Management) cohabitaient. Un chantier a été lancé afin de disposer d'un outil unique dans le groupe, partagé par tous les commerciaux. Le projet est actuellement en cours de déploiement à travers les Global Business Units avec « un fort taux d'adoption ».

« Les clients BtoB sont de plus en plus jeunes et de plus en

plus connectés. Toutes les études nous montrent qu'ils se renseignent en ligne et sont désormais majoritaires à prendre une décision avant même d'entrer en contact avec un commercial, souligne Marielle Martiny. Or, nous sommes rarement en première page de Google, et encore moins en haut ! Nous préparons un catalogue unifié avec des fonctionnalités améliorées de recherche, de nouvelles pages de présentation des marchés et une refonte du parcours client en complément de notre nouveau site internet déjà très focalisé marchés / clients. Il s'agit d'augmenter la visibilité de l'offre, de générer du trafic et de faciliter l'interaction avec les clients. »



zoom

Côté chiffres

- 12,4 milliards d'euros de CA (2015) ;
- 145 sites et une présence dans 53 pays ;
- 30 900 collaborateurs ;
- Solvay est entré au CAC 40 en 2012.

à retenir

« Les défis de la transformation digitale dans une entreprise chimique très industrielle telle que Solvay restent les mêmes que dans le B2C, résume Marielle Martiny. Comment diffuser les nouvelles technologies et l'envie de se transformer dans l'ensemble du groupe ? Comment faire des nouvelles technologies un avantage compétitif et proposer des solutions, au-delà des produits, à nos clients ? »

« La transformation digitale permet à la fonction Marketing & Sales de mieux connaître les clients et leurs attentes, mais elle peut aussi potentiellement rendre les clients plus volatiles. Nous devons utiliser le digital pour mieux répondre à leurs attentes. Le digital pose également des questions sur les nouvelles formes de commercialisation. Faut-il créer un site propre de vente en ligne ? Faut-il vendre sur les marketplaces ; et comment gérer la sensibilité et parfois la dangerosité de certains produits ? »



[Depuis juin 2016, la population chinoise peut passer commande sur le site laredoute.cn : la marque a développé un partenariat en marque blanche avec un distributeur local.]

La Redoute

UN QUART DU CHIFFRE À L'INTERNATIONAL



[Renaud Joly est Digital Experience Manager et Matthieu Coilliot est Directeur Marketing à La Redoute.]

Le développement international de l'entreprise roubaisienne, fondée en 1837, repose sur trois axes : les filiales (avec une présence physique à l'étranger, antérieure au développement de l'e-commerce), le site laredoute.com et les partenariats en marque blanche, noués avec des distributeurs locaux.

Près de 90% ! L'e-commerce représente désormais pour La Redoute, l'essentiel de son chiffre d'affaires. Les 10% restants sont réalisés par téléphone. En 2009, la part de l'e-commerce se montait seulement à 58% : le virage numérique a été pris sur les chapeaux de roue, et la Redoute est en passe de réussir son « incroyable résurrection » comme le titrait Capital.fr en mai dernier. Pour mémoire, La Redoute a changé de main en juin 2014, pour être reprise par ses deux dirigeants, avec une ouverture du capital aux salariés.

L'international représente quant à lui 25% du chiffre d'affaires total. Il est décliné selon trois stratégies adaptées à chaque marché.

« Notre assise internationale s'est d'abord construite grâce aux filiales implantées à l'étranger, raconte Renaud Joly. C'est le cas au Royaume-Uni, en Suisse, Belgique, Russie, Suède, Norvège, en Espagne et au Portugal. Ces filiales répondent aux marchés locaux en s'appuyant sur les ressources de la maison-mère. Elles ont monté des équipes commerciales sur place. Et à l'époque du papier,

elles disposaient bien entendu d'une version traduite de notre fameux catalogue. »

Les filiales gèrent elles-mêmes la logistique, le marketing ou encore l'animation commerciale. Elle sont autonomes, avec des sites au Look & Feel à peu près identique.

« DANS CERTAINS PAYS, ON N'ENTRE PAS SANS PARTENAIRE »

Autre axe de développement, la « marque blanche » : La Redoute a fait ce choix au Maroc, en Tunisie, au Liban, au Sénégal, Côte d'Ivoire, au Moyen-Orient, en Inde... « Et nous venons d'ouvrir la Chine. Sur le principe, c'est un peu comme une franchise, explique Matthieu Coilliot. Nos partenaires locaux utilisent la marque La Redoute et vendent nos produits, sans pour autant faire partie du groupe. Une solution pertinente pour ces pays dans lesquels, de toutes façons, on n'entre pas sans partenaire... »

Le site laredoute.cn (Chine) est donc administré par un distributeur local : « Tout lui est délégué, à partir du moment où il respecte notre charte. La Redoute bénéficie d'une bonne notoriété à l'international, notamment en raison de son

ancienneté, et nos partenaires en bénéficient. »

MULTILINGUE ET MULTI-DEVISES

Enfin, troisième axe, le site laredoute.com permet de couvrir le reste du monde, en proposant à l'internaute de choisir son pays et en le renvoyant sur une version traduite du site, avec devise appropriée. « Nos clients peuvent acheter partout dans le monde, sans restriction. »

Jusqu'en 2015, les articles exportés relevaient essentiellement du prêt-à-porter, pour des raisons logistiques. Mais depuis l'année dernière, le lancement de « La Redoute Intérieurs » à l'international, en commençant par les produits à faible encombrement, a donné une nouvelle dimension à l'export.

« L'OPPORTUNITÉ DE MULTIPLIER LES A/B TESTS »

Côté CRM, la gestion de la base clients est pilotée à l'échelon local, même si le groupe partage un socle technique commun : même plateforme web, mêmes outils d'analyse... En dehors des économies d'échelle, cette mutualisation permet aux équipes internationales d'acquérir les mêmes compétences et

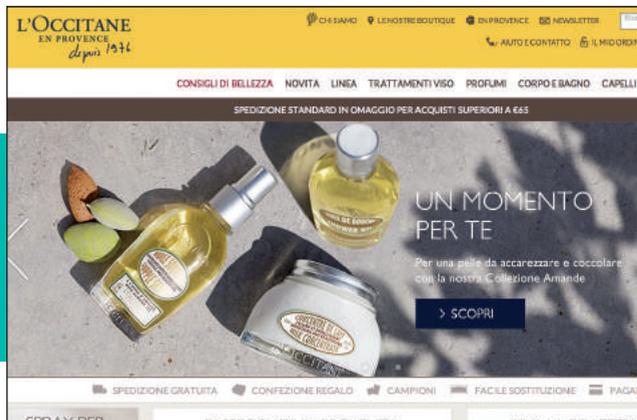
d'échanger plus facilement.

« Sur la conversion par exemple, nous organisons des réunions trimestrielles et des calls mensuels, reprend Renaud Joly. Et de manière générale, nous discutons des évolutions du site, des modes de paiements spécifiques à tel ou tel pays : comme l'achat à crédit, largement majoritaire au Royaume-Uni, ou le paiement à réception, en Belgique... Travailler à l'international permet de mener davantage d'A/B tests, même si d'un pays à l'autre, tout n'est pas forcément transposable, en particulier sur le check out. Récemment, par exemple, nous nous sommes partagés les tests sur la simplification du formulaire de création de compte. Cela démultiplie notre "bande passante" ! »

Enfin, parmi les freins les plus courants, le tandem Renaud Joly-Matthieu Coilliot cite la logistique, qui reste « la première barrière, essentiellement parce qu'on ne trouve pas toujours de prestataires proposant un niveau de service à la hauteur des attentes des clients » ; et l'implémentation de certains modes de paiement locaux, pour des questions de sécurité : « Ce n'est pas vraiment difficile, mais cela peut prendre du temps... »

zoom

Les deux projets prioritaires de Renaud Joly et Matthieu Coilliot, à moyen terme, portent sur le mobile et la personnalisation. « Tous les pays sont déjà dotés d'une version mobile et d'une application. Mais nous déployons nos efforts en priorité vers les pays "mobile-friendly" : très clairement, il s'agit du Royaume-Uni, de la Russie et de l'Espagne, pour des raisons différentes, qu'il s'agisse de la maturité du marché ou d'un style de vie plus orienté vers l'extérieur. Le mobile transforme la façon de faire de l'e-commerce et nous permet d'identifier à coup sûr un client, contrairement au desktop, utilisé par plusieurs membres de la famille. » Un enjeu qui rejoint la seconde problématique : la personnalisation. « Vaste sujet, quand nous comptons 10 millions de clients en France et 500 000 produits en ligne ! »



[L'Occitane, chez ses «voisins» italiens.]

L'Occitane

« LE CONTENU RESTE UN LEVIER ESSENTIEL »

L'Occitane a soufflé ses 40 bougies cette année. Née en Provence, la marque spécialisée dans les produits cosmétiques s'est depuis internationalisée. Elle est aujourd'hui distribuée dans 90 pays par 2 900 boutiques... et 60 sites internet.

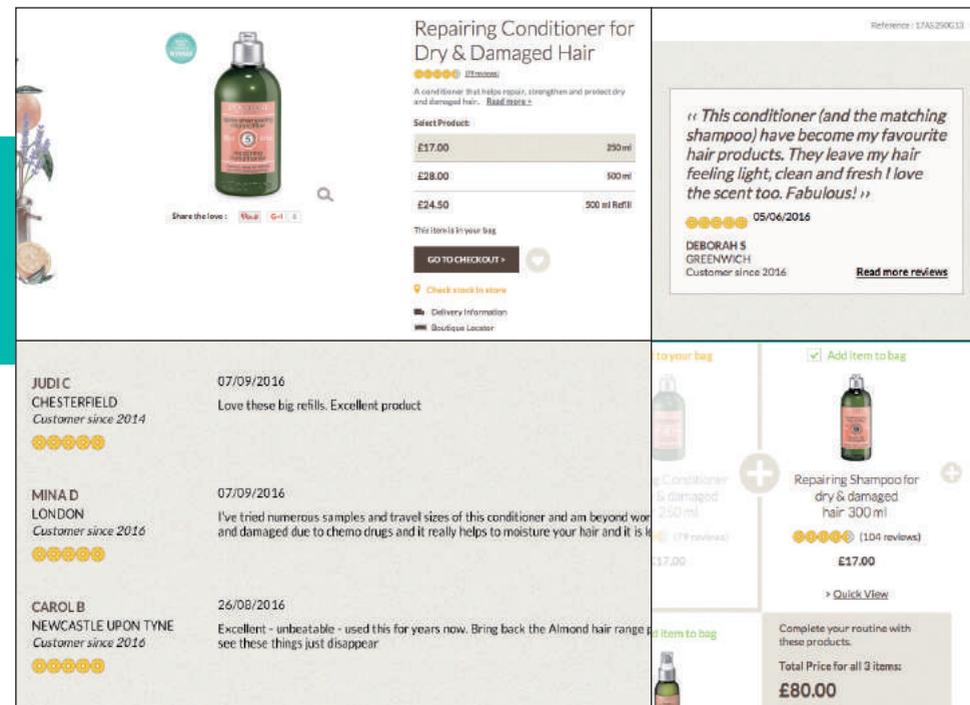
C'est en 1992 que L'Occitane a posé pied à Paris. Quatre ans plus tard, l'entreprise méridionale se lançait à New-York et Hong-Kong. En 1997, au Japon. Et en 2001, la marque ouvrait son premier spa, à Sao Paulo (Brésil). « Nous nous sommes appuyés très tôt sur le digital, explique Anne Lesueur. Pour la petite histoire, notre premier site Internet a été conçu par un stagiaire enthousiaste, qui y croyait dur comme fer ! Et nous avons toujours eu de fortes ambitions sur le digital, largement soutenues par la direction. Aujourd'hui, nous

travaillons à partir d'une plateforme d'e-commerce commune aux 60 pays. C'est le même design, la même équipe IT, et ainsi de suite pour tous nos sites. »

Avec, bien entendu, des variantes liées aux spécificités nationales, comme la possibilité au Japon de choisir le jour et l'heure de livraison, très appréciée des consommateurs locaux.

SEO ET IMAGE DE MARQUE

Le contenu est essentiellement fourni par le siège : la marque a beaucoup de choses à



[Les fiches-produits de L'Occitane (ici, sur le site britannique) offrent un contenu particulièrement riche : texte précis, avis de clientes, recommandations de produits, et depuis peu la possibilité de chatter.]

raconter sur la fabrication de ses produits et sur la philosophie qui la guide. Ce contenu alimente les sites web et les réseaux sociaux de tous les pays, tandis que les filiales locales prennent davantage la main sur les animations commerciales et les achats médias. « Le contenu est un levier important à l'international, en termes de SEO comme en termes d'image de marque », souligne Anne Lesueur. « Nous travaillons pour que nos pages produits recèlent le plus d'informations possible pour convertir au mieux (photos ci-dessus). Nous travaillons sur

tous les axes : texte, photo et vidéo. »

L'Occitane a grandi très vite, et ce changement de statut n'est pas toujours simple à gérer.

« Nous coordonnons au mieux les équipes locales, mais nous nous "cherchons" encore un peu. La culture digitale représente un socle commun partout dans le monde, mais les usages des internautes varient parfois sensiblement d'un pays à l'autre. Par exemple, aux Etats-Unis, le Check-Out doit être le plus rapide possible, alors qu'au Japon mieux vaut le séquencer en plusieurs étapes, pour rassurer les clients. »



Côté chiffres

- Au niveau mondial, L'Occitane a enregistré une croissance des ventes e-commerce de 14,5% entre avril 2015 et mars 2016.
- Les ventes e-commerce Monde représentent 10% des ventes boutiques, avec l'objectif de les voir atteindre 25% à long terme.

EXPÉRIENCE CLIENT

LE GRAND NUANCIER

Si le chat est l'animal-roi d'Internet, c'est particulièrement net au Japon, où le design des sites lui fait la part belle. Aux États-Unis, on pratique avec conviction la politique des prix barrés : il serait presque incongru d'afficher un tarif autrement. Ce sont deux exemples, parmi cent autres : chaque marché a ses propres attentes, de la navigation jusqu'à la livraison.

montant des commandes, promotions et frais de port : des pratiques variées

Premier trimestre 2016 (chiffres Monde) ©Salesforce Commerce Cloud

	Valeur moyenne des commandes	Taux de promotion moyen	Livraison gratuite (fréquence)
Monde	125 \$	13%	66%
États-Unis	119 \$	15%	63%
Grande-Bretagne	70 €	7%	68%
Allemagne	150 €	6%	74%
France	85 €	19%	73%
Canada	112 \$ _{CAD}	27%	57%

l'Europe, un territoire complexe

Europe et Union Européenne, deux réalités



28

Nombre d'États-membres (avant le Brexit)



18

Nombre de pays de la zone Euro



7

Nombre de points d'écart entre les taux de TVA

Il faut distinguer l'Europe (continent) de l'Union européenne et ses 28 États (27 si l'on soustrait le Royaume-Uni, qui a voté en faveur du Brexit en juin 2016). 18 pays ont une monnaie commune. Tous ont leur propre langue, voire plusieurs langues officielles (Belgique, Pays-Bas, Suisse, Finlande). Les cartes de crédit, privilégiées

en France, Grande-Bretagne et Italie, ne constituent pas le premier moyen de paiement pour de nombreux pays, dont l'Allemagne, où l'on paie volontiers sur facture après réception du colis. Les modes de paiement sont très fragmentés, particulièrement dans la zone Euro. Les taux de TVA ne sont pas harmonisés, variant de 18 à 25%.

Enfin, les attentes des consommateurs, en matière de livraison (méthode, services associés, coût, rapidité...) sont très différentes d'un pays à l'autre. Il est impossible de trouver un seul transporteur correspondant aux besoins de toute l'Union européenne.

Source : Salesforce Commerce Cloud, 2016

« PRÊTEZ ATTENTION AUX DÉTAILS, COMME LE CHOIX DES COULEURS, ASSOCIÉES À DES CONCEPTS DIFFÉRENTS SELON LES PAYS ; OU ENCORE L'ERGONOMIE DES FORMULAIRES À REMPLIR EN LIGNE : NOMBRE DE CHIFFRES POUR UN NUMÉRO DE PORTABLE, FORMAT D'AFFICHAGE DE LA DATE, EMPLACEMENT DU CODE POSTAL... »

[Anthony Grost - Salesforce Commerce Cloud]



ORCHESTRER LA MÉCANIQUE INTERNE

Côté IT, il existe trois grands choix architecturaux pour bâtir un site d'e-commerce international.

Juste avant d'entrer en coulisses et de parler architecture ou tunnel de commande, il est essentiel d'évoquer le RONI : Risk On Non-Investment.

Parce que le volet IT a un coût lui aussi, et notamment un coût de maintenance : « Souvent, les DSI attendent d'avoir plusieurs versions de retard pour se lancer, or cela augmente à la fois le risque et le budget

final, souligne Anthony Grost (Salesforce Commerce Cloud). En architecture IT, on considère qu'un produit est complètement obsolète au bout de cinq ans. Il n'est plus adapté aux besoins, n'utilise pas les puissances disponibles sur les serveurs, ne répond plus aux normes de sécurité... Les professionnels qui vous facturent des licences intègrent le coût de la mise à jour. C'est du risque externalisé.

Les annonceurs qui travaillent en In-House (lire ci-contre) devraient songer à les imiter, mais le font-ils ? Investir uniquement pour contingerer son obsolescence, c'est difficile, car c'est du RONI, mal valorisé par les managers. Ce point constitue souvent un écueil pour les systèmes In-House. »

En effet, on parle beaucoup de retour sur investissement, mais que se passe-t-il si l'on n'in-

vestit pas ? « Trop peu d'annonceurs se posent la question. Ce n'est pas qu'ils n'y pensent pas, mais c'est encore plus difficile à chiffrer que le ROI », estime Anthony Grost.

L'architecture du site doit répondre à cette question, ainsi qu'à celle des attentes des utilisateurs : quels sont leurs besoins aujourd'hui ? Et demain ? « La dernière grande question, c'est le "Build" versus le "Buy", deux expressions consacrées par les géants du Web comme Amazon, poursuit Anthony Grost. Leur réponse a longtemps consisté à ne rien acheter, à tout construire eux-mêmes, y compris leur base de données. Ils estimaient que s'ils achetaient une solution, ils se plaçaient au même niveau que leurs concurrents, et peut-être même en retrait, en raison d'un non-investissement. » Avec le temps, on oppose moins les deux, le discours se nuance.

LE SYSTÈME INFORMATIQUE, UNE CATHÉDRALE

L'architecture d'un site est un puzzle composé de quatre pièces : processus, acteurs, systèmes, données. Quant au système d'information, il peut

être comparé à une cathédrale du Moyen-Âge : « Ce parallèle entendu à l'Université du SI est pertinent pour deux raisons : d'abord, le temps de construction est bien supérieur au temps de vie de l'architecte (ou au temps durant lequel le DSI reste en poste dans une entreprise). Ensuite, il arrive que les plans initiaux soient de style roman et la cathédrale achevée de style gothique, car l'époque a changé entre-temps. Que faut-il en conclure ? Tout simplement de ne pas demander un système parfait, mais plutôt davantage de maîtrise sur la gestion du planning et du budget, sur les capacités d'évolution. »

Comment mesure-t-on l'efficacité de son architecture ? Il existe un organisme indépendant, le Standish Group, qui livre une étude publique : le Chaos Report. « Les annonceurs sont jugés selon plusieurs critères, comme le Time to Market, le respect du budget initial, ou encore le niveau d'ambition des résultats : pour caricaturer, s'agit-il d'un site composé de fiches-produits ou d'un site fondé sur la réalité virtuelle ? »

On peut classer les stratégies de création d'un site d'e-commerce en trois grandes familles :

LES SITES « ON PREMISE »

Ce sont les plus répandus. Le concept est le suivant : « J'achète un logiciel et je l'installe sur mon infrastructure (mes serveurs, mes salariés...). Donc je pilote sur une architecture qui est la mienne. »

Avantages : l'aspect sécurisant et le sens du compromis, la liberté de faire soi-même, l'autonomie.

Inconvénients : le coût des licences et les renégociations permanentes avec le fournisseur du logiciel.

LES SITES « CLOUD »

Ici, l'annonceur achète une solution clés en main, comprenant la logistique, l'hébergement et les services.

Avantages : le Time to Market et l'agilité, la capacité d'innovation.

Inconvénients : Encore hier, se posait la question de la capacité en Cloud à sortir du système préétabli et à personnaliser ; cette question n'est plus d'actualité pour les solutions leaders du Cloud qui offrent une couche d'abstraction 100 % manipulable et personnalisable aux besoins. Il reste l'inconvénient de la non-maîtrise de la roadmap produit du Cloud, même si les annonceurs ●●●

« LES GÉANTS DU WEB ONT LONGTEMPS PRÉFÉRÉ NE RIEN ACHETER, TOUT CONSTRUIRE EUX-MÊMES, Y COMPRIS LEUR BASE DE DONNÉES. ILS ESTIMAIENT QUE S'ILS ACHETAIENT UNE SOLUTION, ILS SE PLAÇAIENT AU MÊME NIVEAU QUE LEURS CONCURRENTS, ET PEUT-ÊTRE MÊME EN RETRAIT, EN RAISON D'UN NON-INVESTISSEMENT. »

[Anthony Grost - Salesforce Commerce Cloud]

●●● peuvent influencer l'éditeur.

LES SITES « IN-HOUSE »

En substance : « Je n'achète rien, je fais tout moi-même, jusqu'à la moindre petite vis, et j'héberge tout moi-même également. »

Avantages : la maîtrise totale de la donnée, la rapidité d'intervention et la maîtrise de la valeur ajoutée.

Inconvénients : les coûts d'exécution, les mises à jour techniques à faire même si elles ne rapportent pas grand-chose côté business, le coût de la masse salariale, l'inertie [« Certes, on peut avoir tout ce qu'on veut, mais c'est souvent long », note ainsi un membre de la Task Force.

Parfois également, le côté « fait maison » s'avère artificiel lorsque les professionnels qui font évoluer le site sont en réalité des consultants : « Nous faisons appel à des prestataires qualifiés. C'est du In-House qui n'en a plus

que le nom », souligne ainsi un autre membre de la Task Force.

Mais le principal inconvénient du In-House reste la complexité inhérente au fait d'ajouter des « couches » successives : « À force d'ajouter rustine sur rustine, une entreprise arrive rapidement à une structure trop complexe, indique Anthony Grost. Au fil de l'évolution de ses besoins, elle empile les strates. Ce qui concrètement, l'amène à des réalités comme celle-ci : transformer un bouton vert en un bouton rose, ça prend 0,25 jour ; puis deux ans plus tard, cela demande deux jours. Pourquoi ? Parce qu'il faut toujours 0,25 jour pour le faire, mais il en faut aussi 1,75 pour vérifier qu'on n'a rien cassé autour : en deux ans, le système s'est complexifié. »

Enfin, certains points considérés comme des avantages par les membres de la Task-Force ont plutôt été perçus comme des inconvénients par l'équipe de

Salesforce Commerce Cloud. C'est le cas de la possibilité de personnalisation ; pour Anthony Grost, il s'agit plutôt d'un point négatif car l'IT peut avoir tendance à dire : « Voilà le cadre, n'en sortez pas, voilà ce qu'on peut faire », alors qu'un prestataire sera plus souple. « Chacune des trois solutions étudiées a ses avantages et inconvénient. Si vous avez des moyens illimités, le In-House est sûrement la meilleure solution. Mais avec des contraintes de budget, de temps, d'injonction de clients, il faudra trouver la meilleure solution dans un contexte donné. » Votre choix dépendra donc des objectifs de votre société. La nécessité de vous développer à l'international vous dirigera vers une solution Cloud, la volonté d'avoir la mainmise sur votre architecture vous mènera vers une solution On-Premise, enfin la maîtrise totale de votre infrastructure et vos données vous conduira plutôt vers une solution In-House.

OMNISCANAL : LE MOBILE CANNIBALE

75% des clients utilisent leur smartphone en magasin.

« L'omniscanal, c'est un buzzword, lance Anthony Grost. Mais quelle réalité le mot recouvre-t-il pour l'entreprise ? Chacune se développe dans un écosystème particulier ; et toutes ont du mal à prévoir quelles technologies vont émerger demain. La seule chose qui fonctionne, en digital, c'est le Test & Learn. Pour le dire autrement, je suis convaincu que tout se tente : à l'international, il faut observer comment chaque marché réagit. »

Un rapide voyage dans le temps afin de comprendre les enjeux de l'époque actuelle. Le monde du Retail a traversé quatre grandes époques :

- la mise en place du concept d'expérience d'achat, après-guerre (1945-1960) ;
 - l'arrivée de la communication de masse, dans les années 60, 70 et 80 (catalogues papier, télévision) ;
 - une période que l'on pourrait appeler « l'expansion digitale » à partir de 1990 ;
 - et enfin depuis 2005 une ère de personnalisation et de portabilité.
- « Nous entrons dans une cinquième période, poursuit Anthony Grost : celle de la démocratisation du Retail, qui s'appuie sur l'Internet Of Things, l'impression 3D, la cybernétique, "l'Ubérisa-

tion" de l'économie, la réalité virtuelle... Ces différentes époques se succèdent à une cadence de plus en plus rapide. »

Notons au passage que les technologies qui ont le plus d'impact et sont le mieux adoptées par les consommateurs, ne sont pas toujours les plus innovantes.

Autrefois, le Retail contrôlait ses moyens de communication et de vente, depuis la première rencontre entre un consommateur et une marque, à la fidélisation, en passant par la connaissance, la considération et le premier achat.

« Ce modèle de parcours d'achat très séquentiel est définitivement mort, selon Anthony Grost. Désormais, le consommateur n'est plus dans votre boutique, c'est votre boutique qui fait partie de son monde. Un monde très ancré dans l'émotionnel et l'immédiateté, via les applications mobiles, les réseaux sociaux et les messageries instantanées. Toutes les entreprises sont devenues, plus ou moins, des community manager, parce qu'elles ont dû s'adapter à ce nouveau "bruit de fond". Reste à réussir ce virage sur chacun des futurs usages qui vont arriver. »

Pour être concret, l'omniscanal à l'heure actuelle, c'est surtout le mobile - ou plutôt, l'addition du mobile aux espaces antérieurs

occupés par la marque. Le consommateur entre en magasin avec un smartphone, son modèle d'interactions est bien plus riche qu'autrefois. ●●●

le chiffre 60%

En cette année 2016, aux États-Unis, 60% du trafic e-commerce sera passé par le mobile.

D'autres chiffres éloquentes :

- 58% des visiteurs en magasin préfèrent chercher de l'information sur leur téléphone, plutôt qu'auprès d'un vendeur.
- 5% des ventes en magasin étaient influencées par le mobile en 2002, contre 28% en 2014 !
- Sur les réseaux sociaux, même engouement. 1,6 milliard de personnes sont des utilisateurs actifs Mobile (janvier 2015). En fonction des réseaux, on compte jusqu'à 98% de connexions sur mobile (Instagram).
- Environ 5 millions de transactions par semaine passent par mobile chez Starbucks (États-Unis).

(Sources : EKN Research / IBM / eMarketer.com / Pew Research Center / Starbucks CompanyWebsite / Deloitte / Digital, Social & Mobile in 2015 / We Are Social's)

« LE CÔTÉ "FAIT MAISON" DEVIENT ARTIFICIEL LORSQUE CEUX QUI CRÉENT LE SITE SONT EN RÉALITÉ DES CONSULTANTS. »



●●● Face à ce phénomène, il est urgent de penser à la fluidité entre les canaux, comme on peut le voir, par exemple, avec le bouton «Buy It» qui est apparu aux États-Unis dans Pinterest : l'internaute clique et paie sans sortir de l'application. « Ça a été également le pari de WeChat, a repris Anthony Grost, avec le succès que l'on connaît (lire page 23). C'est à la marque d'importer son merchandising dans le réseau social. »

« LE PANIER COMMENCE À TENIR LIEU DE WISHLIST »

Autre bonne pratique : observer ce qui se passe dans les pays émergents, comme l'Inde, où 80% de l'e-commerce passe par le mobile. « Ces pays n'ont pas eu la "pénalité" de devoir traverser l'Histoire avec toutes les technologies qui se sont succédé. Leur chemin les mène presque directement au mobile. Quant aux géants du web, ils ne parlent plus de "Mobile First", mais de "Mobile Only". »

le chiffre
68%

68% des utilisateurs d'applications mobiles s'avouent « accros » à leur smartphone.

En moyenne, 36 apps sont installées sur leur téléphone ou tablette ; 15 sont utilisées quotidiennement ; Et 3 à 4 sont installées chaque mois ; contre 2 à 3 désinstallées.

(Sources : Baromètre « Usages Mobiles » publié en juillet 2016 par l'EBG en partenariat avec Open et Testapic, sur une base de 1 003 consommateurs représentatifs.

L'équipe de Salesforce Commerce Cloud s'est penchée sur sa propre plateforme de ventes, pour en tirer des chiffres inédits ainsi que des tendances à la hausse ou à la baisse.

C'est ainsi que l'on découvre, à partir d'un échantillon similaire d'une année sur l'autre, le nouveau rôle du panier, qui « commence à tenir lieu de wishlist ». « Quelle est la valeur d'une wishlist, par rapport à un panier qui serait persistant et identifié sur tous les canaux ? On peut se poser la question, a indiqué Anthony Grost. Autre tendance sur notre plateforme : une explosion des mots-clés liés à la couleur, qui deviennent plus pertinents que le modèle de navigation traditionnel par rayon : +22% de recherches

contenant une couleur. Certains annonceurs dans le luxe ou la beauté lancent ainsi des "bars à couleur". »

Du côté des tendances à suivre, on note également cette projection : avant fin 2017, les commandes mobiles domineront l'ensemble des canaux, « et nous aurons atteint au moins 50% des commandes entre le deuxième et le troisième trimestre. »

La tablette, pour sa part, connaît une petite inflexion négative, mais cela signifie simplement que « le canal se transforme, pas qu'il meurt », d'après Anthony Grost. Autre point, « dans 51 des 52 pays où nous réalisons des transactions, iOS a plus de parts de marché qu'Android, l'exception étant l'Allemagne

avec 60% sous Android. »

Enfin, les utilisateurs mobiles passent de moins en moins de temps par visite : -9% par rapport à l'année dernière. En France, le temps de connexion moyen sur site mobile est de 6,7 minutes (source : Salesforce Commerce Cloud).

Anthony Grost rappelle pour finir que très peu d'entreprises sont capables de réconcilier toutes les données pour chiffrer leurs ventes cross-canal. Un exemple (rare) : House of Fraser, équivalent britannique des Galeries Lafayette, parvient à distinguer les acheteurs 100% magasin, les 100% web et ceux qui achètent sur les deux canaux. « L'enseigne a ouvert des bars web à l'intérieur de ses centres commerciaux, avec des animateurs, pour amener les clients 100% magasin à surfer davantage. »

LIVRAISON EN MOINS D'UNE HEURE ET PAIEMENT VIA L'EMPREINTE DIGITALE

Le « chemin de l'omnicanal et du CRM de demain » passe par une série d'étapes : réduction du temps de livraison, agilité des opérations, paiement avancé, sécurité des données et de la plateforme, modes d'achat et de livraison, contenus émotionnels, digitalisation et Customer Intelligence. « Immédiateté, simplicité, confiance, flexibilité, personnalisation... ce ne sont pas des incantations, mais les services vraiment attendus de la part des consommateurs. Amazon a ainsi annoncé qu'il lançait la livraison alimentaire en moins d'une heure en région parisienne. Apple Pay permet de payer avec son empreinte digitale, pour lever les freins liés au paiement sur mobile. Deux exemples emblématiques. »



zoom

Sony Mobile évalue le ratio entre cross-canal et conversion



« De nombreuses marques dépensent des fortunes pour parvenir à l'écran principal du téléphone mobile, auquel nous avons la chance d'accéder directement, relève David Chapon, directeur Digital, CRM et E-commerce chez Sony Mobile (smartphones Xperia). Nous manipulons des données importantes, en termes de quantité comme de qualité. »

Son équipe, qui cherche à optimiser le parcours client sur les sites, les applications mobiles, les réseaux sociaux, voire la télévision pour certaines de ses applications, s'appuie évidemment sur ces données, anonymisées.

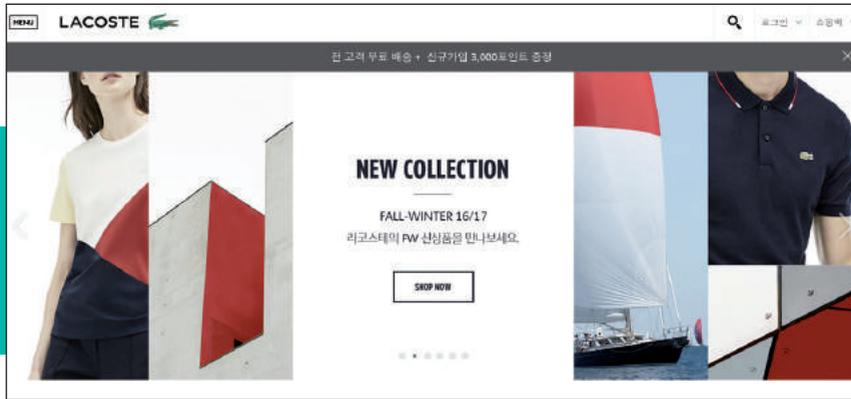
« Par exemple, 80% de nos clients utilisent seulement un canal, or nous savons aujourd'hui que lorsqu'un client ou prospect utilise au moins deux canaux, nous avons 50% de chances de plus de le fidéliser ou de l'amener vers une conversion. Ainsi, un client déjà acquis, qui reçoit nos emails, mais ne se rend jamais sur notre site, sera difficile à fidéliser et à faire monter en gamme. »

Sonymobile.com, ce sont plus de 70 millions de visiteurs par mois et 52 versions du site (localisées). 75% des visites du site proviennent d'un mobile.

« Notre premier enjeu est d'engager une conversation One to One sans avoir à rétribuer les réseaux sociaux, ou autres médias. Nous avons dépensé des millions d'euros pour constituer une base de 45 millions de fans, mais si l'on ne met pas de média derrière chaque post (si l'on ne paie pas), on touche moins de 1% d'entre eux. »

L'application Xperia Lounge concentre ainsi à elle seule beaucoup d'efforts de la marque. Comme le site, elle constitue un espace de discussion One to One idéal. Téléchargée plus de 50 millions de fois sur l'ensemble des terminaux, cette application « couteau suisse » propose des expériences VIP (possibilité de gagner des places pour des concerts en backstage, etc), des coupons de réduction, des partenariats sur des ventes flash...

« **LORSQU'UN CLIENT OU PROSPECT UTILISE AU MOINS DEUX CANAUX, NOUS AVONS 50% DE CHANCES DE PLUS DE LE FIDÉLISER OU DE L'AMENER VERS UNE CONVERSION.** »



[Site Lacoste pour la Corée du Sud.]

Lacoste

« NOUS PRIVILÉGIONS L'EXPÉRIENCE CLIENT »



[Julien Schneider est Group Omnichannel Director chez Lacoste.]

L'enseigne au crocodile est présente, à travers ses points de vente, dans plus de 100 pays. Côté digital, elle a ouvert quelque 30 marchés, avec un déploiement rapide, de l'ordre de 5 à 10 pays par an, pour conforter son image de marque : elle « se doit » d'être là.

Sa stratégie s'appuie à la fois sur une plateforme facile à dupliquer et sur la prise en compte attentive des usages locaux.

« L'international est inscrit depuis toujours au cœur de notre stratégie, rappelle Julien Schneider. En revanche, sur le versant digital, cela fait trois ans que nous nous sommes vraiment donné les moyens d'y arriver. Le but de notre stratégie digitale est d'harmoniser l'expérience client partout dans le monde, en respectant bien entendu les cultures locales. »

Dans le monde physique, Lacoste commercialise ses produits à travers trois modèles différents : en propre, en joint venture ou via des distributeurs. Pour le digital, la marque

française s'est dotée d'une plateforme d'e-commerce sous forme de Cloud (lire page 31).

BEAUCOUP DE TRAVAIL EN FAVEUR DE L'OMNISCANAL

« Nous devons être capables d'intégrer les besoins des clients, pays par pays : en Chine, en Corée ou au Japon par exemple, l'expérience client se joue sur mobile. Peut-être plus important encore, en termes de paiement, il existe des mastodontes locaux : Alipay, Xepays, Kakao et Line... »

Lacoste s'attache en particulier à l'omniscanal, avec un service

de Click & Collect par exemple. « Nous essayons d'harmoniser nos services partout dans le monde, mais ce n'est pas toujours possible, relève Julien Schneider. Ainsi, vous pouvez laisser un colis devant la porte d'un client japonais, personne n'y touchera. En revanche, étant donnée la superficie des villes là-bas, le Click & Collect a moins de sens s'il faut au client 1h30 pour se rendre en magasin. Aux États-Unis au contraire, c'est un service devenu presque indispensable. Mais sur le continent américain comme au Japon, il faut être irréprochable sur la fonction omniscanal. Un client ne comprend pas qu'il ne puisse pas acheter en ligne et faire un retour au magasin. »

« Nous concevons un service au global, et l'activons en local en fonction des usages, résume Julien Schneider. Toute notre stratégie est fondée sur le respect des usages du client. Nous sommes devenus Mobile First à partir du moment où nous avons constaté que 51 % du trafic venait du mobile - et pas avant. »

Les investissements médias dépendent eux aussi d'un écosystème local : « En Corée du Sud par exemple, il existe un



[Lacoste comptait 1,9 million d'abonnés sur Instagram en septembre 2016, près de 170 000 sur Twitter et plus de 14 millions de « Like » sur Facebook.]

moteur de recherche nettement prédominant (Naver), que Google n'a pas su détrôner ; et les bannières s'achètent à l'heure. »

TROIS PAYS PILOTES

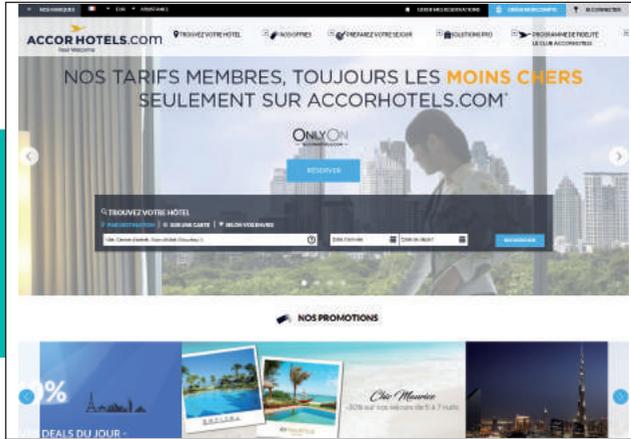
En termes de contenu, Lacoste a « beaucoup d'histoires à raconter », depuis la fabrication du coton piqué inventé dans les années 30 à Troyes, jusqu'aux articles d'inspiration liés à la mode et aux nouvelles collections. Le groupe s'appuie sur des contenus génériques créés pour l'Europe, voire pour le monde, relayés par des contenus locaux. « Nous avons des fabrications locales, au Japon ou en Corée notamment. Et la gamme Lacoste Live fonctionne très bien en Asie. »

Les États-Unis, le Japon et

la France sont les trois pays-pilotes de l'enseigne ; ils font office de testeurs des nouvelles fonctionnalités lancées au fil du temps. Les points de vente aux États-Unis ont déjà tous adopté la tablette en magasin, par exemple.

« Quand nous mettons un pied dans un nouveau pays, notre modèle est relativement facile à adapter. Mais la logique n'est pas d'ouvrir un pays plutôt qu'un autre pour des questions de rentabilité, conclut Julien Schneider. Lacoste est une marque très forte et nous nous devons plutôt d'être présents dans un maximum de pays. Nous pouvons ouvrir un pays sans investissements lourds, grâce à la technologie Cloud. Le site sera donc le premier point de contact d'un client avec la marque. »

« EN CORÉE DU SUD, IL EXISTE UN MOTEUR DE RECHERCHE NETTEMENT PRÉDOMINANT (NAVER), QUE GOOGLE N'A PAS SU DÉTRÔNER ; ET LES BANNIÈRES S'ACHÈTENT À L'HEURE. AUX ÉTATS-UNIS OU AU JAPON, UN CLIENT NE COMPREND PAS QU'IL NE PUISSE PAS ACHETER EN LIGNE ET FAIRE UN RETOUR AU MAGASIN... »



AccorHotels

« À LA FOIS ÉMETTEURS ET DESTINATAIRES »



[Eve Arakelian est Directrice Business Performance E-Commerce.]

Le groupe français fondé en 1967 est devenu le premier opérateur hôtelier européen, présent dans 95 pays.

AccorHotels a lancé fin 2014 un grand plan de transformation digitale. Ses efforts, dans le monde physique comme sur le plan digital, portent notamment sur l'amélioration de l'expérience client : un vrai levier différenciant face aux OTA (On Line Travel Agency).

« Nous gérons trois types de flux via nos canaux de distribution digitaux, explique Eve Arakelian : le flux domestique, c'est-à-dire, pour prendre l'exemple français, les Français qui réservent en France ; vient ensuite "l'inbound" - les clients étrangers qui réservent en France - puis, à l'inverse, "l'outbound" : les Français qui réservent à l'étranger. Le ratio de ces trois flux est extrêmement variable selon le pays concerné : le Brésil par exemple reste un marché très domestique. »

Chaque marché est donc à la fois émetteur et destinataire :

« C'est ce qui rend notre travail complexe et intéressant, sourit Eve Arakelian. Nous n'adressons pas les marchés de la même façon et nous devons tenir compte à la fois de l'intérêt de chaque hôtelier et de la stratégie d'e-commerce, qui ne sont pas toujours parfaitement synchrones. C'est une gymnastique, avec l'objectif final de remplir un maximum d'hôtels, où qu'ils soient situés. »

GESTION DES FLUX INTERNATIONAUX

En 2017, le groupe se donnera, pour la partie e-commerce, des objectifs pour chacun des

pays destinataires. Il s'agira de générer en ligne tel chiffre d'affaires en France, en Espagne, etc. « Ce sera à nous de nous organiser pour que l'e-commerce londonien envoie du CA en France, par exemple. »

L'e-commerce représentait 37% du CA du groupe au premier semestre 2016.

La distribution indirecte via les OTA (Booking, Expedia et autres) vient compléter ces ventes effectuées via des plateformes digitales. La plupart des grands hôtels du groupe disposent d'un « Revenue manager » dont le rôle est de piloter le taux d'occupation en jouant sur les différents canaux de distribution. « Le web direct ne peut à lui seul assurer 100% de taux d'occupation, même s'il pèse de plus en plus lourd. »

Second enjeu, directement lié à la fixation d'objectifs par destination : la répartition des budgets marketing entre les différents pays émetteurs pour assurer l'atteinte de l'objectif final de la destination. AccorHotels donnera également à ses hôteliers la possibilité de dépenser leur budget en « metasearch », c'est-à-dire en achetant directement de la visibilité supplémentaire sur les comparateurs de prix, sur Trip Advisor par exemple.

ATTENTION À L'AFFICHAGE DES PRIX

Travailler à l'international demande des facultés d'observation et d'adaptation. Les anecdotes ne manquent pas. Ainsi, sur la façon dont on affiche les prix en ligne : « Nous avons appris, par exemple, à quel moment il est plus opportun d'afficher la TVA... Aux États-Unis, les comparateurs de prix n'intègrent pas la différence : en affichant du TTC, nous paraissions toujours les plus

chers, même quand nous avions les meilleurs prix. »

Autre exemple, qui mêle marketing et réglementation : seuls deux pays, l'Allemagne et la France, autorisent les hôteliers à afficher des tarifs différenciés par rapport à ceux qu'ils proposent aux OTA. « Nous le faisons par l'intermédiaire de notre programme de fidélité, le club AccorHotels : les membres du club ont un tarif spécifique et nous leur montrons que cela leur coûte moins cher (entre 5 et 10% en moyenne) que s'ils passaient par les OTA. »

UNE MARKETPLACE « MAISON »

Le groupe a lancé sa propre marketplace à l'été 2015. Pour autant, l'objectif « n'est pas de concurrencer les OTA existants. Booking, par exemple, est un concurrent dans la distribution digitale, mais aussi un partenaire. Nous ne nous inscrivons pas dans la même démarche. Nous ne proposons pas un prix, mais un service et nous souhaitons nous assurer que quelle que soit sa destination, un client trouvera un hôtel Accor ou un hôtel partenaire de très bonne qualité et qui réponde à ses attentes. Notre discours, c'est de

dire : vous êtes un client Accor et nous ferons attention à vous en tant que tel, sur l'ensemble du parcours avant, pendant et après. Nous n'entrons pas en concurrence frontale avec les OTA qui, eux, ne jouent pas sur cette notion de service client. Toutes nos actions de digitalisation sont donc tournées vers le client. Grâce à notre marketplace, nous pouvons proposer sur notre site des hôtels de même qualité que les nôtres, là où nous n'étions pas présents. Le processus d'onboarding des hôtels est en route et nous avons des ambitions très fortes pour 2017. C'est aussi ce vers quoi nous tendons avec l'application mobile. »

Laquelle a été complètement refondue, passant d'une application par marque, à une seule et unique application. Elle fournit un accès aux différents services proposés dans l'hôtel et évolue vers une expérience enrichie et personnalisée, avec, notamment, la possibilité d'une expérience immersive de visite de l'hôtel en 360° ou de réserver sa table au restaurant.



Un site Internet, 18 traductions

- AccorHotels s'appuie sur un seul site, traduit en 18 langues afin de servir les pays concernés. À l'été 2016, la dernière version en date concernait le Suédois, lancé en septembre 2015.
- Une exception cependant, pour la Chine : le pays dispose d'un site à part, avec un parcours client spécifique, la transposition du parcours client européen « n'étant pas adaptée à la culture chinoise. »
- Le portefeuille du groupe regroupe des enseignes luxueuses telles que Raffles, Fairmont, Sofitel Legend, SO Sofitel, Sofitel, Onefinestay, MGallery by Sofitel, Pullman et Swissôtel, des marques milieu de gamme comme Novotel, Mercure, Mama Shelter et Adagio, et enfin des enseignes économiques : Ibis, Ibis Styles ou Ibis budget, ainsi que les enseignes régionales Grand Mercure, The Sebel et Hôtel F1.

LE TUNNEL DE COMMANDE CÔTÉ COULISSES

Là encore, chaque pays diffère. L'étude des chiffres de ventes et du comportement des internautes lors des étapes-clés de la conversion en dit long sur les variations culturelles en matière de consommation.

On peut voir, par exemple, qu'en France, la rentrée des classes est un vrai événement, alors qu'ailleurs c'est un «non-événement». Qu'aux États-Unis, certains e-commerçants réalisent jusqu'à 45% de leur chiffre d'affaires sur 4 jours, notamment lors du Cyber Monday pour lequel ils ont besoin d'embaucher des «intermittents du digital». On découvre, encore, que le *Check-Out* (le passage du panier à la confirmation de commande) bondit en France durant les fêtes de fin d'année, toutes industries confondues, alors que le taux d'abandon de panier reste stable.

Le top 5 des meilleurs jours de vente est différent dans chaque pays



Les journées-clés 2015

En France, le meilleur chiffre d'affaires de l'e-commerce a été réalisé - par ordre décroissant - les 7 janvier (soldes), 24 juin (soldes), 29 novembre (Cyber Sunday), 24 août et 27 août.

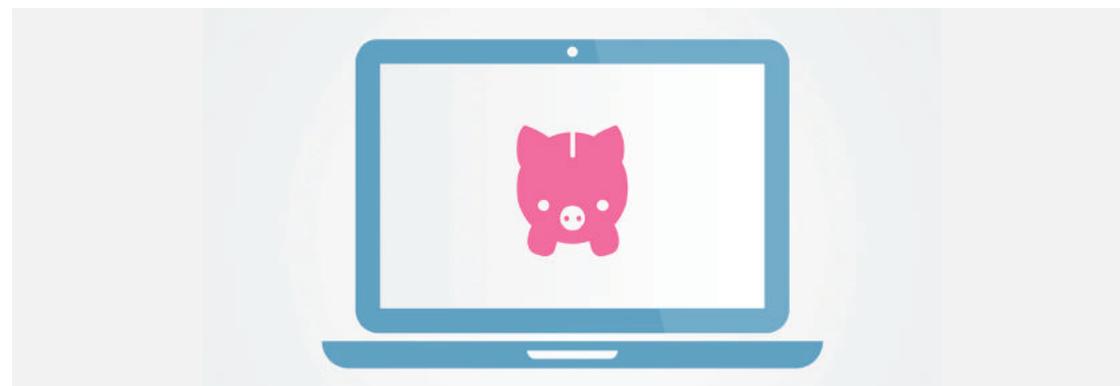
En Allemagne, les dates diffèrent sensiblement : 27 novembre (Black Friday), 13 décembre, 23 avril, 15 octobre, 15 décembre.

En Grande-Bretagne, les cinq meilleures journées sont concentrées sur un seul mois : il s'agit

des 27 novembre (Black Friday), 30 novembre (Cyber Monday), 29 novembre (Cyber Sunday), 26 novembre (Thanksgiving) et 28 novembre (Cyber Saturday), soit un Top 5 très proche de la moyenne mondiale (lire page 17). Même chose aux États-Unis, avec les cinq mêmes dates, mais dans le désordre.

La courbe des commandes mensuelles et celle des promotions suivent également chacune leur propre rythme dans ces quatre pays.

©Salesforce Commerce Cloud, 2016



moyens de paiement en Europe : une belle complexité

Exemples de prestataires	Type de solution	Description	Pays
RatePay Rechnung, BillPay, Klarna...	Open Invoice	Le client passe commande sur le site, reçoit son colis et paie ensuite auprès de son établissement bancaire (Online ou Offline) s'il est satisfait et ne renvoie pas le paquet.	Allemagne, Pays-bas, pays nordiques.
Postfinance, EC Lastschrift...	Direct Debit	Le client commande en ligne et entre ses données bancaires (numéro de compte et identifiant bancaire). Le commerçant est ainsi autorisé à débiter son compte.	Allemagne, Autriche, Suisse.
Ideal, GiroPay, Sofort Überweisung...	Banktransfer	Le client est redirigé vers l'interface de sa banque pendant le <i>Check-Out</i> et il effectue le paiement avant de terminer sa commande.	Allemagne, Autriche, Suisse, Grande-Bretagne, Benelux, Italie, Espagne, France.
PayPal, Yandex, Amazon, Visa Qiwi Wallet...	Wallets	Le client paie par l'intermédiaire d'un <i>Wallet</i> relié à son compte bancaire ou à sa carte de crédit.	Toute l'Europe, Grande-Bretagne, Allemagne, France, Italie et Russie.
-	Offline	Le client réalise un virement bancaire après l'achat, ou paie le facteur à la réception du colis.	Italie, Pologne, Russie.

Par l'équipe de Salesforce Commerce Cloud

#1

Adaptez les plans médias, les plans produits, et les plans commerciaux : tout est question de culture

La prise en compte de la culture locale va constituer le fil rouge du processus de localisation. À ce titre, l'adaptation du plan médias doit intégrer un calendrier d'offres adapté au rythme local.

Sachez communiquer selon le rythme des fêtes locales, proposez les promotions au bon moment et au bon niveau de décote. Il est également important d'ajuster le catalogue produits en fonction des habitudes de consommation, des conditions climatiques dominantes ou encore des réglementations en vigueur. Enfin, les niveaux de promotion doivent eux-mêmes être adaptés au marché.

#2

Étudiez les outils tiers pour coller aux meilleures pratiques locales

Il est évident pour les *retailers* d'aujourd'hui

que les stratégies liées aux réseaux sociaux ou aux services client sont dépendantes des pays visés. Pour l'un, il faut changer les réseaux sociaux disponibles ou leur ordre de présentation en fonction des habitudes locales, tandis que pour l'autre il s'agit d'adapter les outils (tchat texte, téléphone, avatar, e-mail, etc.) et la formation des téléconseillers en charge d'un territoire.

Dans un autre registre, certaines fonctionnalités font plus ou moins sens dans certains pays, et il faut savoir adapter son offre fonctionnelle pour répondre aux exigences de chaque marché : besoin ou non d'offrir des systèmes de *rating* et *reviews*, de gamification, de gestion de fidélité.

Il est important de garder une intégration et un plan de tracking cohérents entre les différentes localisations, de manière à savoir comparer les performances commerciales. La performance (au sens des temps de réponse) doit rester un point d'attention fort car les

effets positifs ou négatifs de ce facteur ne sont plus à démontrer.

#3

Localisez les contenus digitaux, éléments différenciateurs de la marque

Images et vidéos n'ont jamais eu autant d'influence sur les achats en ligne. La progression des systèmes techniques et des performances encouragent d'ailleurs à un usage encore plus intense pour les années à venir. Alors comment « *localise-t-on* » ces contenus digitaux ? Le sujet est sensiblement plus complexe que la traduction des contenus textes, car au-delà des textes ou discours parlés qu'ils contiennent, il convient ainsi d'adapter tout le langage induit par l'image, pour pouvoir coller aux coutumes et sensibilités locales. Ce travail doit impérativement être confié à des agences locales, qui sauront décrypter l'ensemble des messages directs et indirects portés par ces contenus riches.

#4

Concevez une stratégie SEO/SEM par pays

Comprendre le niveau des usages mobiles du pays, de même que pour les moteurs de recherche, adapter la terminologie dans les contenus pour maximiser les ROI des stratégies de SEO, héberger au plus proche des utilisateurs finaux pour garantir les meilleurs temps de réponse et assurer un niveau de sécurité optimal pour les utilisateurs locaux sont autant de challenges à relever pour réussir sa stratégie SEO locale. La qualité du contenu sera également toujours une clé de réussite et, à ce titre, les traductions doivent favoriser le SEO et savoir donner du sens pour les consommateurs.

#5

Adaptez le tunnel de commande

En termes de modèles de pages et de lignes de code, le tunnel de commande représente environ 20 % d'un site e-commerce



transactionnel. Toutefois, dans le cadre d'une localisation, le projet de spécialisation au pays cible doit réserver 80 % des efforts sur ces 20 % du site : c'est là que la transaction se joue. Moyens de paiement, livraisons, éléments de réassurance, systèmes d'identification sociaux sont autant d'éléments-clés à localiser pour réussir. Et certaines marques ou sites ne s'y trompent pas, en allant même jusqu'à limiter la localisation à ce seul tunnel de commande : le site et la navigation restent dans une langue « *commune* » (souvent l'anglais), et seul le tunnel de commande est traduit

et localisé. Un exemple extrême, qui met toutefois en exergue la principale bonne pratique à retenir.

EN CONCLUSION

Localiser, c'est avant tout se mettre à la place des consommateurs que l'on vise, non pas seulement pour parler un langage commun, mais surtout, pour leur apporter tous les outils familiers qui permettront de les rassurer et de les convaincre d'acheter sur un site en toute sécurité. Savoir s'appuyer sur des ressources ou partenaires locaux sera toujours un facteur-clé de succès d'une localisation.



Salesforce Commerce Cloud répond aux besoins des marques de plus en plus challengées par les attentes des clients, mais limitées par les technologies en place et des données hétérogènes.

Salesforce Commerce Cloud permet pour la première fois :

- **D'unifier** le commerce digital à travers le web, le mobile, les réseaux sociaux et les points de vente ;
- **D'améliorer** l'efficacité des vendeurs grâce à une solution mobile et en temps réel, d'aide et de gestion des opérations en magasin ;
- **D'automatiser** la personnalisation de l'expérience d'achat avec l'intelligence prédictive d'Einstein, intégrée dans la solution de Commerce ;
- **De capitaliser** sur un réseau étendu de plus de 200 partenaires certifiés.

CONTACT

Pour en savoir plus, consultez notre site www.commercecloud.com

Contact : Olivier Jauffrit – +33 1 70 37 71 78
ojauffrit@salesforce.com

Salesforce Commerce Cloud
17, rue de Surène
75008 Paris



Le commerce unifié dans le Cloud

Plus de 350 marques internationales ont choisi Salesforce Commerce Cloud.

Salesforce Commerce Cloud
17 rue de Surène
75008 Paris
+33 (0) 1 70 37 71 78



TASK-FORCE TF

Entre mars et juin 2016, la Task Force « *Personnaliser l'expérience client à l'international* », organisée par l'EBG en partenariat avec Salesforce Commerce Cloud, a permis de mener une réflexion sur la façon dont l'e-commerce vient soutenir une stratégie internationale. Qui pilote quoi : comment répartir les rôles entre le siège et les équipes locales ? Comment proposer un contenu pertinent aux internautes, en dépit de nombreuses spécificités nationales ? Comment bâtir un système d'information à la fois solide et souple ? Comment gérer l'omnicanal, à l'échelle internationale ? Les réponses sont dans ce livre.