

# industrie industry

actus et tendances  
des télécoms

## 07 marché

**quand Internet** réinvente  
le commerce

## 14 tendances

**réenchanter** la relation client

## 18 portrait

« Amazon doit tout son succès  
à l'**expérience client**. » Jeff Bezos,  
fondateur et PDG d'Amazon

telecoms news  
and trends

## 11 market

when the Internet reinvents sales

## 16 trends

re-enchanting the customer relationship

## 20 portrait

“Amazon owes all its success to  
the customer experience.” Jeff Bezos,  
founder and CEO of Amazon



07



14



18



# quand Internet réinvente le commerce

**Alors que les chiffres des ventes sur Internet explosent,**  
le commerce du xx<sup>e</sup> siècle s'invente en empruntant  
à l'e-commerce et au commerce traditionnel le meilleur  
de leurs pratiques. La multicanalité est devenue de mise.  
Pour réussir, la complémentarité s'impose.

## « le commerce traditionnel en boutique n'existera que grâce à Internet »

**Philippe Bernard**, directeur sales & care Europe et directeur qualité, relation et excellence client

L'expansion de l'e-commerce diffère selon la zone géographique et la maturité du marché. En Europe de l'Ouest, Internet est au cœur de toutes les expériences de nos clients : le Web est incontournable pour s'informer, commander, acheter, ou faire appel au service après-vente. Cette tendance est renforcée par le phénomène low cost et low price avec sa politique du meilleur prix et du self-service sur le Web.

Pour la plupart des clients, la dichotomie Internet vs boutiques est en train de disparaître, au profit de la cross-canalité : Internet, le call center, la boutique... Près de 80 % des clients en ont déjà l'expérience. C'est en partie lié à la généralisation des smartphones, qui deviennent l'interface privilégiée, voire unique, de nos clients. En France et en Espagne, notre site Orange est davantage visité depuis un mobile que depuis un ordinateur. En Espagne, pour 43 % de nos ventes, nos clients ont commandé sur Internet et demandé à prendre le colis dans une boutique pour être accompagnés (click and pick up in store).

Afin de répondre aux attentes de nos clients qui souhaitent un support technique expert de la part des vendeurs, nous avons lancé le programme Shop 2015. Objectif : concevoir et mettre en place notre nouvelle génération de boutiques numériques avec une très grande personnalisation du service. Le client prendra rendez-vous et un vendeur équipé d'une tablette l'accueillera, le reconnaîtra, lui proposera la meilleure offre personnalisée. Ce nouveau concept, mis en place dans tous les pays en 2015, bouleverse en profondeur nos pratiques : accueil, position des postes de travail, SAV, place consacrée à la vente de terminaux et d'accessoires... Nous voulons que nos boutiques soient au standard d'excellence de la relation numérique d'Internet : des petites boutiques pour la proximité, des Très Grandes Boutiques avec de nombreux services.

Ce modèle va peu à peu s'étendre en Europe de l'Est et pénétrer les 5 % à 10 % de la population à fort potentiel en zone AMEA, où nous allons dissocier les services comme le paiement des factures, le paiement cash, Orange Money, etc., qui se feront à l'aide de kiosque interactifs, de la relation client plus axée sur le service.

Partout où nous sommes, pour nous différencier, il nous faut réussir le virage de la cross-canalité et apporter à nos clients le meilleur du commerce en ligne et du commerce en boutique.



Debout au milieu de la boutique, Amanda, 17 ans, mitraille la paire de sneakers de ses rêves à l'aide de son smartphone puis poste immédiatement les photos sur sa page Facebook. Aussitôt, trois copines la conseillent sur la couleur, tandis que deux autres lui suggèrent d'aller faire un tour sur un site qui les vend 15 % moins chères. « Aujourd'hui, l'expérience d'un client, c'est de voir si l'offre existe ailleurs », confirme Philippe Bernard, directeur sales & care Europe et directeur qualité, relation et excellence client. À tout moment de son parcours de consommateur, le client compare, à la recherche de la "bonne affaire". Amanda rentrera chez elle et achètera sur le Net la paire de chaussures qu'elle a longuement essayée dans la boutique. Sans le savoir, elle pratique le showrooming : essayer les produits en magasin, comparer et acheter en ligne au meilleur prix. Est-elle en train de contribuer à la disparition du commerce traditionnel ?

### l'explosion de l'e-commerce

Longtemps accusé de tuer les magasins, l'e-commerce voit l'ère de sa réhabilitation arriver. Pour preuve, en France, la récente disparition de Virgin, liée, aux dires des professionnels de la Fédération e-commerce et vente à distance (Fevad)<sup>(1)</sup>, à l'absence d'Internet. Dans le top 15 des sites les plus fréquentés en France<sup>(2)</sup>, les deux premiers sont Amazon et eBay, des pure players (sites qui ont développé une activité uniquement sur Internet), mais la Fnac arrive en troisième position. Y figurent aussi en bonne place des poids lourds de la grande distribution, Carrefour, Leroy Merlin et Darty, voyages-sncf.com et les vêtements 3 Suisses et La Redoute.

La bonne santé du commerce électronique est presque insolente. En Europe, « l'e-commerce explose », indique la Fevad : le revenu généré par la vente de biens et services en ligne s'est accru de 19 %, pour un chiffre d'affaires de 311,6 milliards d'euros en 2012<sup>(3)</sup>. Né avec le Minitel, l'e-commerce a pris son essor jusqu'à devenir un canal de distribution à part entière. On parle de « clicks and mortar » (ou « bricks and clicks ») pour désigner les entreprises qui utilisent aussi bien la vente par Internet que la vente en magasin, par opposition aux *pure players*. Mais cette opposition est de moins en moins pertinente. « À l'image des hypermarchés qui ont modifié les données du commerce en créant un nouveau type de canal de vente et une nouvelle offre, l'e-commerce bouleverse les comportements d'achat », indique Damien Jacob, expert à l'Agence wallonne des télécommunications et auteur d'*E-commerce : les bonnes pratiques pour réussir*<sup>(4)</sup>.

### de nouveaux comportements d'achat

La généralisation de l'utilisation de smartphones, couplée à celle des réseaux sociaux, a transformé les comportements des consommateurs ; plus informés, plus connectés, ceux-ci exigent aujourd'hui choix, rapidité et prix toujours plus bas. Internet permet d'avoir tout cela. Les clients ont développé des habitudes de comparaison systématique, et la pratique du shopping social ou collaboratif renforce leur pouvoir : elle permet aux membres d'une communauté de partager leur expérience et d'enrichir les informations sur les produits et les prix, d'autant plus que l'instantanéité est au rendez-vous.



Sur le Net, la comparaison est bien plus aisée qu'IRL (« in real life », comme le disent les geeks...). Ce n'est pas le seul avantage. La corvée des courses le samedi matin est en voie de disparition. Le ravitaillement familial se fait désormais, quelle que soit l'heure, depuis le canapé du salon. La praticité est à l'honneur, et c'est même un critère dominant. Si les ruptures de stock existent sur Internet, l'assurance de trouver la bonne taille de pantalon à la couleur désirée ou le livre de son choix est plus importante sur un site que dans un magasin, où les gammes sont rarement complètes. « Un autre atout déterminant pour l'e-commerce, continue Damien Jacob, est l'analyse fine des besoins des consommateurs. Les connexions des internautes donnent des indications inestimables sur leurs centres d'intérêt, leurs besoins, et permettent de personnaliser les offres. »

### vers la complémentarité du commerce physique et de l'e-commerce

Reste que le commerce physique a, lui aussi, des avantages. Mise en scène, théâtralisation sont des outils marketing éprouvés du commerce traditionnel. Et comment remplacer l'expérience du vendeur, son ressenti, son professionnalisme, sa force de persuasion, qui lui permettent d'analyser en temps réel les goûts de la clientèle ? Malgré ses nombreux outils d'analyse, le digital n'a pas encore trouvé la solution. Le plaisir de flâner, de faire du shopping, de toucher les matières, d'essayer, n'existe pas sur Internet.

Le constat semble sans appel : e-commerce et commerce traditionnel sont condamnés à s'entendre, voire à se compléter. Le client



## paroles de managers

« Nous devons développer le concept de "praticité" pour que le client puisse décider où et quand conclure une transaction.

Ainsi, notre canal en ligne, au-delà de son effet levier sur la performance commerciale, deviendra une opportunité pour maximiser les transactions dans nos autres canaux. »

**Enrique de Porres,**  
Espagne

« Orange a été un des premiers en Arménie à développer la vente en ligne, qui reste un axe stratégique au vu de son potentiel et de sa capacité à satisfaire les besoins du client et à rendre son parcours plus facile et pratique. »

De plus, l'e-shop est souvent utilisé comme canal de recherche par les clients, les encourageant à se rendre en magasin et à acheter nos produits. »

**Aleksan Hovhannyan,**  
Arménie

« Notre magasin en ligne est relativement nouveau, et nous l'améliorons de jour en jour. Nous sommes aujourd'hui capables d'accompagner les clients qui ont des questions concernant le site ou nos produits grâce au *click to chat* et au *click to call*, offrant un niveau de service comparable à celui de nos magasins. »

**Caroline Castillo,**  
République dominicaine

*la facture.* » Le client, mis en confiance, peut commander plusieurs tailles. « Avec cette offre, *Esprit touche une autre partie de clientèle, celle qui n'aime pas faire les boutiques*, analyse Damien Jacob, mais aussi les clients fidèles qui peuvent faire un achat de renouvellement sans se déplacer. » Logistique et politique de retour étant des enjeux importants du e-commerce, le web emprunte des idées au commerce physique pour résoudre l'un de ses plus gros problèmes : la livraison. Coûteuse, chronophage, émettrice de CO<sub>2</sub>, complexe à gérer, la livraison reste la difficulté que s'efforcent de résoudre les sites. Dans ce domaine, l'expérimentation est de règle : Carrefour, Intermarché, Casino et bien d'autres privilégient le drive, à la manière du McDo, où le client vient chercher sa marchandise commandée en ligne. Amazon essaie la livraison consignée grâce à des lockers (coffres-forts) accessibles avec un code, qui permet au client de passer prendre la marchandise en magasin. Avantage : le contact physique avec l'enseigne est maintenu. Aux États-Unis, le géant Walmart réfléchirait au crowdsourcing<sup>(5)</sup> : un client venu chercher ses colis pourraient livrer ceux de son voisin. Le *same-day delivery*, ou livraison le jour même, est un argument choc. « À ce jeu, les Allemands sont les rois, explique Damien Jacob ; leur législation permet le remboursement des frais de retour. Alors, les Allemands commandent dans plusieurs magasins et gardent le premier colis qui arrive. »

### le commerce physique réinventé

De leur côté, les magasins jouent sur leurs atouts (on peut y voir le produit et se faire conseiller) tout en important les outils de



l'e-commerce. Chez Sephora, comme chez Apple, le modèle du genre, on prend rendez-vous sur Internet avant de se rendre en boutique. Cela permet une plus grande fluidité et rapidité, avec, à la clé, une expérience simplifiée. Par ailleurs, les vendeurs équipés d'une tablette ont accès au profil complet des clients fidèles et proposent des conseils très personnalisés. Le *tweet mirror* du magasin Morgan, avenue des Champs-Élysées à Paris, propose aux « shoppeuses » d'envoyer à leurs proches des photos via Twitter, par MMS ou par e-mail pour recueillir leurs commentaires en live. À São Paulo (Brésil), les cintres dotés d'un petit écran numérique du magasin C&A affichent en temps réel le nombre de *likes* concernant le vêtement suspendu. Toutes ces expérimentations ont un objectif commun : collecter les données concernant les clients pour mieux les fidéliser. Mais elles inventent aussi une nouvelle relation client, à mi-chemin entre le virtuel et les pratiques traditionnelles désormais insuffisantes du commerce physique.

(1) [http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/02/11/comment-internet-reinvente-les-magasins\\_1830028\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/02/11/comment-internet-reinvente-les-magasins_1830028_3234.html)

(2) <http://www.fevad.com/>

(3) *European B2C Ecommerce Report*, publié par Ecommerce Europe, mai 2012. <http://www.ecommerce-europe.eu/home>

(4) Ouvrage publié chez Edi.pro, en 2012. Damien Jacob est aussi professeur invité à HEC-École de gestion de l'université de Liège, à la Haute École de la province de Liège et à l'Université de Strasbourg.

(5) Cité par <http://www.atelier.net/trends/articles/>



## when the Internet reinvents sales

As online sales skyrocket, 21st century retail is inventing itself by drawing on the best of e-commerce and of conventional shopping. Multichannel distribution has become the reference. To succeed, the various sales and customer care channels have to complement each other.

Standing in the middle of the shop, Amanda, 17, snaps pictures of her new favourite trainers and posts them – with a few clicks – on her Facebook page. Three friends immediately pitch in to suggest colours, while two others recommend an e-shop where she can get them 15% cheaper. “The customer experience, these days, is to check whether you can get the same thing somewhere else,” confirms Philippe Bernard, our Senior Vice President Sales & Care Europe and Senior Vice President Quality, Customer Excellence and Relationship. “At any time during the shopping process, customers compare, seeking the best deal.” Amanda will go home and buy online the shoes that she tried out at

length in the shop. Without knowing it, she’s showrooming: trying out products in a brick and mortar shop, comparing and buying online to get a better price. Is she contributing to the disappearance of our main street shops?

### e-commerce's explosive growth

Long accused of killing conventional shops, e-commerce is beginning to find a form of redemption. Recently, French e-commerce federation Fevad<sup>(1)</sup> blamed the closure of the country's Virgin Megastores on the absence of an effective website. Though the two most visited e-shops in France<sup>(2)</sup> are pure Internet players Amazon and eBay, brick and mortar

“traditional brick and mortar shops will only exist thanks to the Internet”

**Philippe Bernard**, Senior Vice President Sales & Care Europe and Senior Vice President Quality, Customer Excellence and Relationship

The growth of e-commerce varies from one geographical area to another and depends on the maturity of the market. In Western Europe, the Internet is at the heart of all our customers' experiences: it's the place to find information, order, buy and seek assistance. This trend is only strengthened by the emergence of low cost and low price business models, which rely on web-based self-care to cut costs. For most customers, the dichotomy between Internet and physical shops is disappearing, replaced by cross-channel experiences: Web, call center and brick and mortar shop. Almost 80% of customers have already adopted this approach. The trend is partly linked to the generalization of smartphones, which are becoming customers' preferred – for some, the only – interface with us. In France and Spain, more people visit the Orange website using a smartphone than a PC. In Spain, 43% of our sales are ordered online; customers then pick up their order in a shop to receive coaching (click and pick up in store). To meet the expectations of customers who want expert advice from sales attendants, we started the Shop 2015 programme. It aims to design and roll out a new generation of digitalized shops with a very high level of service personalization. Customers can make an appointment before they come in. A tablet-toting sales advisor will welcome them, recognize them and suggest the best, made-to-measure offering. This new concept, rolled out in all countries in 2015, involves a major transformation of our practices, from the welcome in the shop to the position of the workstations, the customer care and the space allocated to the sale of terminals and accessories. We want to bring our shops up to the standard of excellence of the Internet's digital relationship, through a combination of small, local shops and megastores with the full range of services. This model will gradually be extended in Eastern Europe and reach 5% to 10% of the high-potential population in the AMEA region, where we will separate low value added services – such as bill payments, cash transfers and Orange Money – which will be handled by self-care terminals, and a customer relationship more focused on service. To stand out in all our markets, we need to successfully adopt cross-channel sales and care, bringing our customers the best of the two worlds of online and brick and mortar shopping.



## in the words of a manager

"We must build in the concept of 'convenience' so that the customer decides where and when to close the transaction. So that our online channel – apart from being a commercial efficiency lever – will become an opportunity for maximizing transactions in the rest of our channels."

Aleksan Hovhannisyan,  
Armenia

"Our e-shop portal is relatively new and is improving day by day. We are now able to assist customers who have questions regarding the site and our products via click to chat or click to call, serving them almost as well as in our stores."

Enrique de Porres,  
Spain

"Orange Armenia was one of the first in the local market to develop the e-commerce channel. It remains a strategic priority considering its potential and ability to satisfy customers'



cultural goods and consumer electronics retailer Fnac comes in third. Other top e-shops include major retailers Carrefour, Leroy Merlin (DIY & gardening) and Darty (home appliances), rail travel operator voyages-sncf.com and fashion mail order giants 3 Suisses and La Redoute. The health of online commerce is almost impertinent. In Europe, "e-commerce's growth is explosive," reports the Fevad: revenues from online sales were up 19% in 2012 to €311.6 billion<sup>(3)</sup>. Since its birth in the 1980s on the Internet's French ancestor Minitel, e-commerce has enjoyed constant growth and become a distribution channel in its own right. We now say "click and mortar" (or "bricks and clicks") to speak of retailers that use both online sales and conventional shops, as opposed to pure players. But this opposition is becoming increasingly irrelevant. "Like when hypermarkets changed the rules of the game by creating a new sales channel and a new offering, e-commerce is transforming shopping behavior," explains Damien Jacob, an expert at the Agence wallonne des télécommunications (Wal-lonia Telecommunications Agency) and author of *E-commerce : les bonnes pratiques pour réussir*<sup>(4)</sup> (e-commerce: The Good Practices to Succeed).

### new shopping practices

The generalization of smartphones and of social networks has transformed consumers' behavior. They are better informed and more connected; they demand more choice and faster delivery. And they expect the best price. The Internet provides all this. Shoppers now systematically compare deals. Meanwhile, the rise of social and collaborative shopping is empowering them: whole communities can share their experiences and comment on products and prices, almost in real time.

Comparing is much easier online than IRL (short for "in real life" in geek speak). And that's not the only benefit. These days, it's goodbye Saturday morning supermarket chore, hello anytime-of-the-day armchair shopping. Convenience is the key word; it's even a decisive criteria. A product might be out of stock on the Internet, but you are still more likely to find online the right shirt size in your preferred colour – or the book you're looking for – than in a brick and mortar shop. "Another major asset of e-commerce," Damien Jacob adds, "is the detailed analysis of consumers' needs. Internet users' connections provide invaluable information on their interests and needs, enabling retailers to personalize their offerings."

### brick and mortar, and e-shops are increasingly complementary

Real shops with real sales advisors also have their benefits, of course. The display choices, the "theatrical" dimension are tried and tested marketing tools of conventional retail. And how could one replace the service of the sales advisors, their personal experience, professionalism and persuasiveness, and their ability to analyse in real time customer's preferences? Despite their many analytical tools, e-shops have not yet found the solution. The pleasure of taking a stroll, window shopping, touching the materials and trying things out simply does not exist online.

Some retailers understand this very well. Belgian

clothing brand Esprit, for instance, is complementing its many brick and mortar shops with online sales, with the following message: "The prices are identical, all the ranges and colours are available, you order without paying and – if you don't like what you receive – you can send it back: the return coupon is included. If you do like it, you have 14 days to pay the bill." The customer cannot fail to be convinced and can order several sizes. "With this offering, Esprit is reaching another segment of consumers, those who don't like shopping in stores," says Damien Jacob. "But even loyal customers can replace an old garment without making a trip."

Logistics and return policies are major issues in e-commerce. In this area, the e-shops are adopting ideas from brick and mortar shops to solve one of their biggest problems: deliveries. Costly, time consuming, carbon emitting and complicated, delivery is a difficulty that all sites seek to resolve. The way to handle it is to experiment: in France, supermarket chains such as Carrefour, Intermarché and Casino are developing their click and drive service, like McDonald's, enabling customers to come pick up themselves the goods ordered online. Amazon is testing deliveries to lockers in local shops, which customers open with an individual code. This preserves the physical contact with the shop. In the US, Walmart is reportedly considering crowdsourcing<sup>(5)</sup>: a customer who drives over can also pick up his/her neighbour's parcel. In all cases, same-day delivery is a powerful sales argument.

In this area, the Germans rule," Damien Jacob points out. "Their regulations enable the refunding of the cost of returning goods. So German shoppers order the same item from several shops and keep the first parcel that arrives."



### conventional shopping revisited

Meanwhile, brick and mortar shops are leveraging their assets (showing the product and providing advice) and importing the tools of e-commerce. At Sephora, like at the trendsetting Apple Stores, you make an appointment online before heading out to the shop. This ensures a faster and more fluid service from sales advisors and – at the end of the day – a simpler customer experience. Increasingly, tablet-carrying salespersons have access to the full profile of loyal customers and provide highly personalized advice. The Morgan clothing shop on Paris' famous Champs-Élysées avenue has a *tweet mirror* that takes pics of fashion victims as they come out of the fitting rooms and sends them to their friends by Twitter, MMS or e-mail to get their comments in real time. In São Paulo (Brazil), the clothes hangers at the C&A store have a little digital screen that displays the particular item's number of "likes". All these experiments have a common goal: to collect data on customers and increase their loyalty. But they are also inventing a new form of customer relations, at the crossroads of the virtual usages and the – now insufficient – practices of conventional retail.

(1) [http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/02/11/comment-internet-reinvente-les-magasins\\_1830028\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/02/11/comment-internet-reinvente-les-magasins_1830028_3234.html).

(2) <http://www.fevad.com/>

(3) European B2C Ecommerce Report publié par Ecommerce Europe, May 2012. <http://www.ecommerce-europe.eu/home>.

(4) *E-commerce : les bonnes pratiques pour réussir*, Edipro, 2012. Damien Jacob also lectures at HEC, the business school of Université de Liège, at the Haute École de la Province de Liège and at Université de Strasbourg.

(5) Quoted by [http://www.atelier.net/trends/articles/walmart-teste-livraison-consignee-dynamiser-activite-e-commerce\\_420297](http://www.atelier.net/trends/articles/walmart-teste-livraison-consignee-dynamiser-activite-e-commerce_420297).

