



L'évolution du consommateur
Les changements de comportement
engendrent de nouveaux
modèles de gestion

Table des matières

Les changements de comportement engendrent de nouveaux modèles de gestion	2
Comprendre le consommateur moderne	6
Établir un meilleur modèle de gestion	10
Autres incidences de l'omnicanal sur le modèle de gestion	14
Connaître votre client : ce qu'il veut et comment le lui fournir	18
Communiquez avec nous	20

Le comportement des consommateurs a profondément changé, et ce, dans un laps de temps incroyablement court. Cette évolution a eu – et continue d’avoir – de profondes répercussions sur les habitudes d’achat, les relations entre détaillants et clients, sur les activités et bien plus encore.

Les changements de comportement engendrent de nouveaux modèles de gestion

Le comportement des consommateurs a profondément changé, et ce, dans un laps de temps incroyablement court. Cette évolution a eu – et continue d’avoir – de profondes répercussions sur les habitudes d’achat, les relations entre détaillants et clients, sur les activités et bien plus encore.

D’abord, nous avons assisté à la montée du « consommateur branché », qui a réclamé la possibilité d’interagir avec les marques quand bon lui semblait et peu importe où il se trouvait. Les entreprises ont répondu à cette demande en investissant dans le commerce électronique, en adoptant les médias sociaux et la technologie mobile et en nous donnant un premier aperçu de l’univers omnicanal, qui permet désormais au consommateur de magasiner en tout temps, partout et comme il veut.

Une étude de Deloitte en 2013 mentionne un écart entre l’importance perçue du commerce électronique et l’état de préparation des entreprises à l’utiliser. Alors que **92 %** des chefs de la direction d’entreprises de biens emballés sondés pensaient que le commerce électronique était un canal stratégique de vente, **seulement 43 %** statuaient que leur entreprise possédait une stratégie de commerce électronique claire et entendue.

Source : Deloitte research, CPG companies: Your next growth opportunity has a user name and password

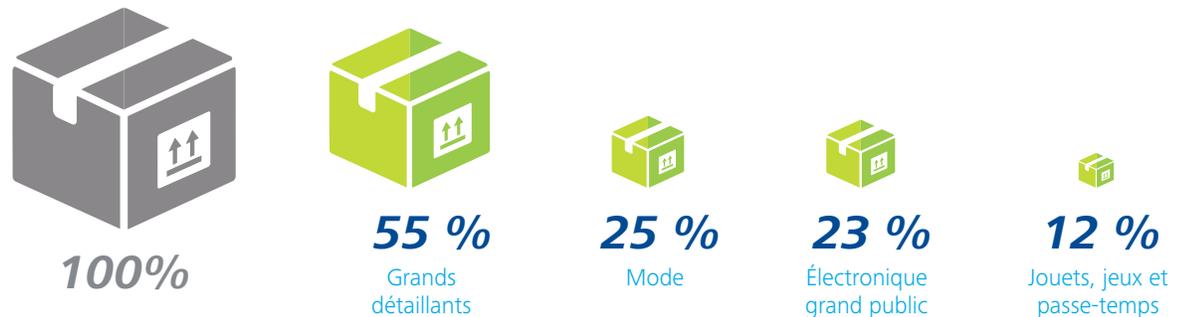


Source : Deloitte research

Les consommateurs ont continué de changer et d'évoluer. Bientôt, le « consommateur averti » a émergé, s'écartant de la méthode d'achat classique pour suivre sa propre voie. Un nombre stupéfiant de consommateurs, de 75 % à 85 %, magasinent en ligne. Après avoir fait des recherches exhaustives sur les produits, comparé les prix en ligne et consulté leurs réseaux sociaux en ligne et en personne, les consommateurs avertis se rendent au magasin, pour finalement effectuer plus tard leurs achats en ligne. Les entreprises continuent de tenter de recomposer le casse-tête de la démarche d'achat, cherchant des moyens de rejoindre et d'attirer les consommateurs aux étapes clés du processus.

L'évolution se poursuit aujourd'hui, et l'autonomisation du consommateur a rejoint un autre niveau. Après avoir redessiné l'expérience consommateur jusqu'au point d'achat, le « consommateur influent » d'aujourd'hui veut avoir son mot à dire pour le « dernier kilomètre », une expérience trop souvent négligée entre l'achat et le dernier point de livraison. Le consommateur influent exige du choix, de la souplesse et une attention personnalisée après l'achat : achats en magasin expédiés à la maison, achats en ligne ramassés en magasin, livraison dans un casier de retraits, ou même service au volant et retours faciles en magasin.

Augmentation du volume de colis au Canada pour les secteurs clés



Source : YOY parcel volume growth – 2013 to 2014. Données extraites de 2 014 consommateurs en ligne au sein de 9 secteurs clés

Alors que le commerce électronique est en voie de croître, le « dernier kilomètre » constitue désormais le prochain champ de bataille. Aux États-Unis, les ventes en ligne des canaux de commerce de détail ont augmenté de 19,1 % par an entre 2000 et 2012, un taux nettement supérieur aux 3,2 % de croissance annuelle globale des ventes¹. Selon une étude de Deloitte, les acheteurs en ligne pensent que leurs achats en ligne de biens emballés vont augmenter de 67 % au cours de la prochaine année, et de 158 % pour les trois prochaines années².

Le consommateur influent provoque des changements au cœur même des entreprises, redéfinissant la manière dont les détaillants, les marques et les fabricants feront affaire. Pour offrir l'expérience omnicanal ou « directe au consommateur », il faut maintenant mettre à contribution tous les aspects de la chaîne de valeur et de l'écosystème des entreprises. Les chaînes d'approvisionnement efficaces deviennent rapidement à la fois un avantage concurrentiel et un élément clé pour mettre en avant une marque : 72 % des leaders de la chaîne d'approvisionnement sondés mentionnent que les niveaux de service deviendront un élément différenciateur clé pour les années à venir. L'analytique des données, déjà essentielle à la compréhension du comportement des consommateurs, devient encore plus cruciale. Même l'immobilier est réexaminé selon une perspective omnicanal centrée sur le client.

¹ Source : U.S. Census Bureau Retail Indicators Branch

² Source : Deloitte research



Les leaders de la chaîne d'approvisionnement utilisent plusieurs stratégies afin d'établir une chaîne d'approvisionnement plus efficace et efficiente qui peut offrir un avantage compétitif en plus d'une expérience client améliorée.

Source : Deloitte research, CPG companies: Your next growth opportunity has a user name and password

Cette évolution a amené de nouveaux acteurs à explorer des occasions dans les secteurs axés sur le consommateur. Les sociétés immobilières, les entreprises de technologie, les spécialistes en analytique et, plus important encore, les entreprises axées sur la chaîne d'approvisionnement, la logistique et l'exécution des commandes se trouvent tous maintenant à jouer un rôle essentiel dans l'offre d'une totale expérience omnicanal.

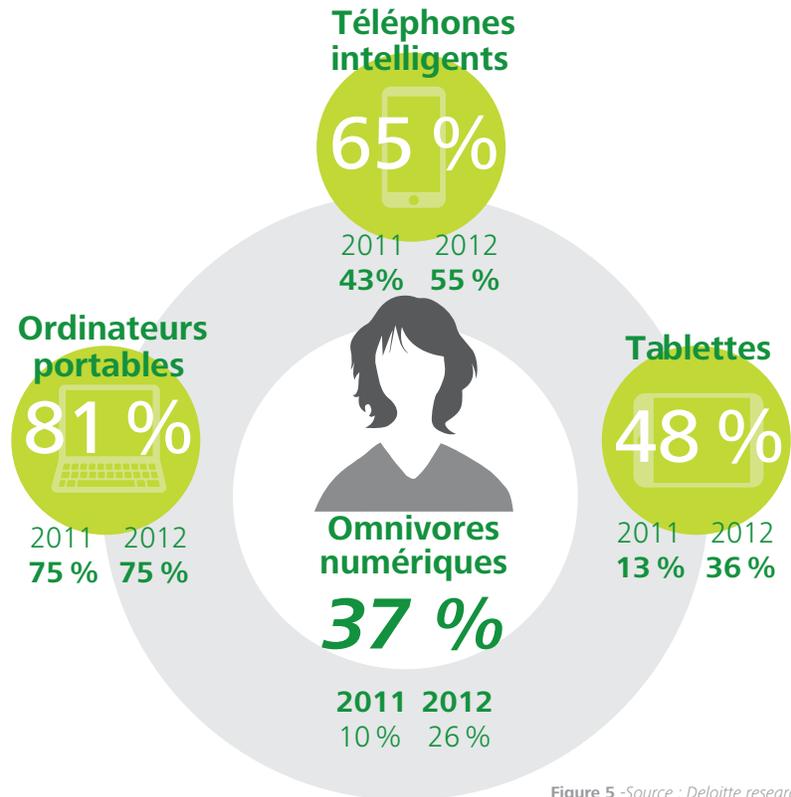


Figure 5 -Source : Deloitte research

Plus d'un tiers des consommateurs américains sont des « omnivores numériques », qui possèdent et utilisent régulièrement un ordinateur portable, une tablette ou un téléphone intelligent

Au cours des trois prochaines années, nous verrons probablement une croissance rapide égale ou supérieure à 100 % des achats en ligne de biens emballés de la part de consommateurs de tous âges (voir la figure 5); de plus, le commerce électronique va sans doute générer des revenus supplémentaires parmi les consommateurs plus âgés. Dans cet environnement économique, les entreprises gagnantes seront vraisemblablement celles qui sauront offrir une expérience unique pour le « dernier kilomètre ». Bien qu'il soit impératif de faire des investissements dans la technologie, ceux-ci ne suffiront pas à eux seuls à combler les attentes des consommateurs. Ces investissements constituent toutefois des enjeux de taille.

Et ce n'est même pas gagné. Pour donner au consommateur influent ce qu'il veut, les entreprises doivent maintenant repenser l'ensemble de leur organisation, en adoptant de nouveaux modèles de gestion et de nouvelles façons de fonctionner. Celles qui n'y parviendront pas pourraient perdre rapidement du terrain au profit de concurrents plus novateurs.



Pour gagner la bataille du « dernier kilomètre », il ne suffit pas d'être rapide et efficace, même si ce « dernier kilomètre » compte pour 75 % à 85 % du total des coûts de distribution, qui sont certainement des facteurs importants.

Les entreprises se demandent maintenant comment offrir l'expérience d'une marque jusqu'à la dernière étape.

Comment, par exemple, un détaillant de produits de luxe peut-il reproduire l'expérience qu'il offre à son client en magasin, qui voit son vêtement cher soigneusement plié et emballé dans une magnifique boîte enrubannée?

L'expérience d'envoi d'aujourd'hui – une boîte brune laissée devant la porte ou expédiée à un dépôt pour cueillette – se compare difficilement.

Établir un meilleur modèle de gestion

Pour bien des entreprises, le processus d'établissement d'un nouveau modèle de gestion amélioré doit commencer par une prise de conscience du rôle très différent que jouent les magasins et autres emplacements physiques dans le réseau en ligne complexe et socialement chargé d'aujourd'hui.

Le modèle traditionnel de magasin, soit l'endroit où les consommateurs concluent la transaction, est dépassé. Pourtant, la présence physique demeure aussi importante qu'avant dans la démarche d'achat. Pour répondre aux attentes des consommateurs, les entreprises doivent remanier leurs réseaux et redéfinir la taille, la conception et l'environnement physique de leurs établissements. Elles doivent donner aux consommateurs une bonne raison de se rendre en magasin. Si les consommateurs veulent des salles d'exposition, par exemple, les magasins des entreprises devraient être conçus de sorte à offrir l'expérience de salle d'exposition la plus extraordinaire qui soit, tout en permettant aussi aux clients d'acheter en ligne.

Un important détaillant américain axé sur une meilleure expérience client a investi dans la robotique, l'analytique avancée et l'innovation dans le domaine de l'expédition afin d'améliorer ses activités et d'offrir une expérience client exceptionnelle. Même les marques de produits emballés réinventent leur expérience client et mettent à profit la technologie pour le faire. Un fabricant de chocolat offre des chocolats personnalisés en testant des imprimantes 3D au domicile des consommateurs. Un fabricant d'articles de sport, dans sa quête d'offrir des chaussures parfaitement ajustées, numérise les pieds des clients et produira une paire de chaussures véritablement sur mesure quelques semaines plus tard. Vous chaussez du 8 pour le pied gauche et du 8.5 pour le droit? Aucun problème.

L'essor du « magasin comme destination »

Le consommateur influent a changé à jamais le rôle du magasin. Plutôt que d'être les derniers arrêts dans la démarche d'achat, les emplacements physiques sont maintenant des destinations qui stimulent les achats dans tous les canaux.

Ces destinations doivent offrir une expérience de marque qui mobilise, voire qui divertit les consommateurs, pour les attirer et les inciter à s'attarder dans le magasin. Écrans vidéo, connexion sans fil, cafés et activités en magasin destinés aux clients fidèles sont autant de moyens qu'utilisent déjà les marques pour transformer leurs emplacements physiques en des lieux que les consommateurs veulent fréquenter.

Qu'en est-il des stocks des magasins? Des comptoirs de service? Dans ce domaine, la technologie peut faire une différence. Aujourd'hui, une entreprise pourrait exposer ses produits de marque, que ce soit la collection de vêtements d'automne ou le coupé à deux portes de l'année prochaine, et permettre aux consommateurs de jeter un œil sur la gamme complète et de commander des produits sur une tablette.

Réinventer le magasin et le réseau de magasins

Dans le cadre de leurs efforts pour s'adapter à l'évolution des comportements et des besoins du consommateur influent, les entreprises axées sur le consommateur et les détaillants traditionnels prennent conscience qu'ils n'ont peut-être plus besoin de la même présence immobilière.

Alors que les détaillants traditionnels cherchent à réduire leur présence immobilière, certains détaillants en ligne découvrent l'importance d'avoir une présence physique sur les principaux marchés pour bâtir leur image de marque et stimuler les ventes.

Un détaillant de vêtements américain, par exemple, est d'abord entré sur le marché canadien uniquement en ligne. Plus tard, les données sur les consommateurs ont permis à la société de trouver l'endroit idéal pour ouvrir son magasin dans un grand centre commercial de Toronto. Cette stratégie d'orientation a assuré que les affaires étaient assez importantes au Canada pour justifier les coûts d'un nouveau magasin.

La taille du panier traditionnel stagne tandis que le panier en ligne augmente

Ventes traditionnelles par rapport aux ventes en ligne*	Ventes traditionnelles par rapport aux ventes en ligne sur trois ans**
Aliments – périssables (p. ex., fromage, aliments surgelés) 133 \$ contre 18 \$	136 \$ contre 30 \$
Aliments – non périssables (p. ex., céréales, collations salées) 78 \$ contre 14 \$	77 \$ contre 24 \$
Boissons – non alcoolisées (p. ex., boissons gazeuses, jus) 35 \$ contre 8 \$	34 \$ contre 14 \$
Produits de consommation domestique (p. ex., papier essuie-tout, détergent à vaisselle) 29 \$ contre 11 \$	25 \$ contre 19 \$
Soins personnels (p. ex., déodorant, shampoing) 23 \$ contre 13 \$	17 \$ contre 22 \$
Total 297 \$ contre 64 \$	289 \$ contre 108 \$
<i>* Dépenses mensuelles des acheteurs en ligne interrogés</i>	<i>** Dépenses mensuelles des acheteurs en ligne interrogés, au taux de croissance de 19,1 % du commerce électronique aux É.-U., et au taux de croissance de 3,2 % de l'ensemble du secteur de détail</i>

La *nature* des changements à apporter n'est pas nécessairement claire, puisqu'il ne s'agit pas simplement de fermer des établissements. Les entreprises finiront par se rendre compte qu'elles ont besoin de moins d'espace, et d'un espace très différent. Plutôt qu'une série d'établissements construits sur le même modèle, les entreprises exploiteront un réseau complexe de canaux physiques et en ligne, tous conçus pour faire vivre aux consommateurs une expérience de marque unique, cohérente et positive.

Les données démographiques sur les consommateurs locaux joueront un rôle déterminant dans le choix de la taille, du format et des caractéristiques des emplacements.

Dans les centres urbains densément peuplés, où l'espace est limité, les entreprises pourraient choisir de mettre l'accent sur les commandes en ligne et sur les appareils mobiles, et utiliser l'emplacement physique pour la cueillette des commandes. Dans les marchés de banlieue, les entreprises pourraient garder de plus grands centres offrant un vaste choix de produits et servant les consommateurs qui se déplacent en voiture, tout en proposant un éventail d'options d'expédition. Les entreprises pourraient établir leurs centres de distribution dans des endroits stratégiques pour exécuter rapidement les commandes provenant de tous les canaux.

Réinventer le réseau du magasin : questions clés

- **Rôle des canaux.** Quel est le rôle des canaux en ligne et des canaux physiques? Quelle est la proposition de valeur des emplacements physiques? Quel est le format nécessaire?
- **Marque.** Quelle est la force de la marque de l'entreprise? Quelle est la différence de l'argument publicitaire unique? Combien d'emplacements physiques sont nécessaires pour assurer la crédibilité de la marque?
- **Géographie.** Quelle distance les consommateurs parcourront-ils pour se rendre à un emplacement? Où faut-il établir des emplacements pour avoir une couverture suffisante dans un environnement omnicanal?
- **Modèle de coûts.** Quels seront les changements apportés à votre modèle de coûts pour appuyer le nouveau rôle des emplacements physiques? Comment les coûts liés au personnel changeront-ils? Quels seront les coûts à assumer pour servir les consommateurs dans les divers canaux?
- **Portefeuille actuel.** Y a-t-il des possibilités, à court et à long terme, d'optimiser le portefeuille immobilier actuel?

Source : Deloitte Research, *The changing face of retail – The store of the future: the new role of the store in a multichannel environment*, 2011

Autres incidences de l'omnicanal sur le modèle de gestion

Pour offrir au consommateur influent l'expérience à laquelle il s'attend, les entreprises devront faire plus que repenser et remodeler leur réseau d'emplacements physiques de services au public. Le modèle de gestion axé sur le consommateur que réclament les consommateurs doit également être ancré au cœur de l'organisation. Autrement, le modèle pourrait donner un rendement décevant et faire des clients mécontents.

Structure organisationnelle

La dernière frontière du marché de détail multicanal est de réellement créer une organisation multicanal et une structure de compensation. Les entreprises devront faire tomber les silos et les divisions traditionnelles qui existent depuis trop longtemps entre les différentes parties de l'entreprise. Les équipes de marketing, des magasins et d'analytique devront être intégrées, de sorte que les consommateurs reçoivent des messages et des offres uniformes dans les différents canaux. Les équipes de merchandisers, des responsables des achats et des finances devront travailler ensemble pour veiller à ce que les clients puissent s'informer sur la gamme complète des produits, les visualiser et les acheter, et ce, dans n'importe quel canal pour augmenter la taille du panier. Même les équipes de direction pourraient devoir être remaniées pour tenir compte des besoins de l'entreprise omnicanal.

Les stocks et la distribution prennent le devant de la scène

Le « dernier kilomètre » est le nouveau champ de bataille du marché de détail omnicanal. En permettant au consommateur de faire des achats comme il le souhaite, de nouveaux acteurs commencent à apparaître sur le marché. La gestion des stocks sera vitale, et les entreprises devront investir dans des processus et des systèmes de gestion efficaces des stocks dans les différents canaux. Les décisions d'entreposage et de logistique devront tenir compte des besoins des canaux traditionnels et en ligne, et appuyer l'exécution et l'expédition efficaces et rapides des commandes.

Dans le contexte où les entreprises sont prêtes à se battre afin de gagner le « dernier kilomètre » en offrant une expérience après achat supérieure, la distribution deviendra plus importante que jamais. Les décisions concernant le format des magasins, les réseaux de centres de distribution et même le choix des partenaires d'expédition devront être prises en fonction de la capacité de chaque élément à répondre aux attentes des consommateurs.

Une nouvelle approche qui exige un nouveau type d'employé

Les consommateurs avertis et bien informés et les magasins conçus pour offrir une expérience de marque – et non seulement pour vendre des produits – modifient les attentes que les détaillants ont envers leurs employés. Aujourd'hui, ces employés sont appelés à agir à titre d'ambassadeurs de la marque, à nouer des relations avec les clients et à être des spécialistes des produits. Il ne suffit plus d'être bon vendeur.

Cette évolution pousse les entreprises à réévaluer leurs méthodes de recrutement, de formation, de gestion et de rémunération des talents. De plus en plus d'entreprises vont ainsi rechercher des candidats qui cadrent avec leur culture et qui affichent la combinaison de personnalité et d'attitude qui saura plaire aux consommateurs, en plus de renforcer l'image de marque que l'entreprise désire projeter.

La formation évolue également, à mesure que les entreprises utilisent la technologie pour mettre à la disposition de leur personnel les renseignements sur les produits dont il a besoin pour répondre aux clients bien informés. L'époque des catalogues de produits et des manuels de politiques est révolue : grâce aux tablettes, les employés peuvent maintenant consulter la gamme complète des produits de l'entreprise. Ils peuvent ainsi aider les clients à magasiner, à acheter et à organiser la livraison sur place.



Selon une étude menée par Deloitte, les taux de conversation augmentent de 9 % lorsque les clients sont assistés par des employés qui connaissent bien les produits et qui ont de solides habiletés de communication interpersonnelles³

S'il y a une question avec laquelle les entreprises continuent de se débattre, c'est bien celle de la rémunération et des incitatifs à offrir au personnel dans un univers omnicanal, où une interaction dans un canal peut entraîner une vente dans un autre. Nous n'avons pas encore trouvé de solution définitive à ce défi. Ce qui est certain, c'est que les méthodes traditionnelles de calcul de la rémunération (p. ex., en fonction des objectifs de ventes du magasin) ne cadrent plus avec la nouvelle façon de faire des affaires.

³ Deloitte Research, *Driving profitability through your store associates: the make or break factor for retailers*, 2010

Un fabricant américain de téléphones mobiles a tiré profit de la technologie mobile pour révolutionner la façon dont il offre de la formation à ses employés.

L'entreprise a conçu des modules de formation fondés sur des applications que le personnel de détail peut utiliser pendant un temps mort entre deux clients.

Médailles, tableaux des meneurs et autres stratégies de « ludification » maintiennent l'intérêt des employés en soulignant les réalisations et en encourageant une saine concurrence entre les pairs.

L'approche semble porter ses fruits : **le fabricant de téléphones a déclaré une hausse de 40 % de ses ventes après la mise en place des applications de formation mobile.**

Connaître votre client : ce qu'il veut et comment le lui fournir

Les entreprises axées sur le consommateur s'adaptent bien à l'évolution rapide des comportements et des attentes des consommateurs à laquelle nous assistons depuis quelques années. Leurs investissements dans le commerce en ligne, la technologie mobile, les réseaux sociaux et l'analytique des données constituent un progrès important en vue d'offrir aux consommateurs le service et la facilité qu'ils réclament.



Toutefois, si elles n'apportent pas de changements fondamentaux à leur modèle de gestion, bien des entreprises pourraient être incapables de tirer tous les avantages d'une approche qui sert mieux le consommateur évolué. Il est maintenant temps pour les entreprises d'examiner toutes les facettes de leur organisation et de faire les changements qui s'imposent pour s'assurer que l'entreprise *en entier* se mobilise pour offrir aux consommateurs une expérience uniforme et exceptionnelle.

Verrons-nous bientôt de petits drones se promener dans les airs pour venir livrer des colis à notre porte? Personne ne le sait. Par contre, ce que l'on sait avec certitude, c'est que pour survivre, les entreprises devront continuer d'écouter le consommateur influent, qui ne cesse d'évoluer et qui exige toujours plus.

Communiquez avec nous

Ryan Brain

Leader national
Secteur Consommation

rbrain@deloitte.ca
416-643-8210

Jennifer Lee

Leader nationale
Commerce multicanal

jenniferlee@deloitte.ca
416-874-3344

Rob Carruthers

Leader, secteur Consommation
Atlantique

rcarruthers@deloitte.ca
902-721-5645

Lucie Lazar

Leader, secteur Consommation
Québec

lulazar@deloitte.ca
514-393-7388

Rick Kohn

Leader, secteur Consommation
Colombie-Britannique

rkohn@deloitte.ca
604-640-3228

Sherri Penner

Leader, secteur Consommation
Ontario

spenner@deloitte.ca
905-323-6014

Un merci spécial à :

Adrian Xu

Andrea Ng

Jake Gregory

Liza Turner

Kathy Paszkowski

www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Canada. 14-2442M