

O1 NET :

Enseignes, marques : comment impliquer son réseau sur le Net *Réseau de distribution physique et site Internet ne font pas toujours bon ménage. Quelques mesures peuvent toutefois éviter le pire. La check-list.*

Attirées par la perspective de nouveaux débouchés commerciaux ou par un meilleur contrôle des coûts liés à la relation-client, de plus en plus d'entreprises, d'enseignes et de marques fonctionnant en réseau (agences, magasins, coutiers, revendeurs, franchises...) prennent place sur Internet. Mais ce passage peut s'avérer délicat à gérer, chaque maillon du réseau risquant de percevoir Internet comme une nouvelle menace centralisatrice, voire un concurrent direct.

Comment "vendre" Internet à son réseau et l'impliquer dans une telle opération ? Pour nourrir cette réflexion, *Le Journal du Net* a interrogé plusieurs professionnels de l'e-commerce et des marques. Petit inventaire des leviers à utiliser et des erreurs à ne pas faire pour convaincre son réseau.

▸ **Attention aux différences tarifaires.** Les écarts de prix qui peuvent exister entre le on et le offline pour un même produit sont souvent à l'origine des litiges entre le site marchand d'une entreprise et son réseau de distribution physique. Internet est alors fréquemment accusé de grignoter des parts de marché au détriment des points de vente. Il faut donc veiller à ce que ces différences tarifaires entre les canaux de distribution soient les moins importantes possibles. Une logique qui n'est pas toujours facile à mettre en oeuvre, les univers de concurrence d'un site marchand et d'un magasin n'étant pas les mêmes. De façon générale, la politique de prix sur Internet reste plus agressive que dans le monde physique. Pour résoudre ce différent, plusieurs enseignes n'hésitent pas à pratiquer la même politique tarifaire sur tous les canaux de distribution.

▸ **S'accorder sur un écart de prix maximum.** C'est la solution que le site de jouets Joupi.com a adoptée. "En raison du succès croissant du site, certains magasins situés dans les grandes villes ont eu peur qu'Internet cannibalise leurs ventes, explique Benoît Chopin, directeur du site. En 2004, nous avons donc engagé des discussions avec les directeurs de magasins pour faire le tour des points litigieux et positifs avec le site. Nous avons alors décidé que les écarts de prix entre les points de vente et Joupi.com ne devait pas excéder 5 %." Un accord défensif qui, au final, s'avère plutôt positif pour toutes les parties : aujourd'hui le site sert de point de repère aux magasins en matière de politique tarifaire. Et pour faciliter leurs recherches, l'enseigne de jouets a mis en place sur le site une interface spécifique permettant aux magasins de consulter plus facilement l'ensemble des tarifs pratiqués online.

▸ **Reverser des commissions aux magasins.** Une autre solution consiste, comme chez le fleuriste Au Nom de la Rose, à reverser une commission aux boutiques à chaque fois qu'un de leur client effectue un achat en ligne sur le site central de l'enseigne. "Pour identifier clairement d'où provient le client, nous nous appuyons sur la carte de fidélité multicanal que nous avons lancée en mars 2004, détaille Sébastien Giuge, directeur marketing du groupe. Nous avons également étendu ce modèle de commissionnement aux commandes passées par les boutiques auprès du centre de production du site pour des produits qu'elles ne peuvent pas fabriquer elles-mêmes."

▸ **Jouer les synergies entre canaux.** Plutôt que d'opposer les différents canaux entre eux, mieux vaut favoriser les complémentarités. Et pour ce faire, une politique multicanal doit non seulement s'inscrire dans le discours, mais aussi dans les faits. Positionné sur un secteur très

saisonnier et marqué par de très fortes tendances, Joupi a par exemple décidé d'utiliser la réactivité commerciale de son site au profit de son réseau physique. A l'approche des fêtes de fin d'année, Joupi.com communique chaque semaine aux magasins, par fax ou par courrier, la liste des meilleures ventes sur le site afin de signaler les tendances aux points de vente et les inciter à constituer des stocks plus importants sur les articles les plus demandés. De leur côté, Aunomdelarose.com et Marionnaud.com se servent de leur fichier d'adresses e-mails collectées sur Internet pour réaliser des opérations d'e-mailing visant à rediriger du trafic vers les magasins en proposant une promotion valable uniquement dans les points de vente. "En octobre dernier, nous avons réussi à drainer de cette manière 2.000 personnes vers nos boutiques", indique Sébastien Giuge d'Au Nom de la Rose. Une autre manière de rediriger du trafic vers les magasins consiste à proposer sur son site, comme le font Lapeyre.com, Fnac.com et Darty.com, une fonctionnalité permettant aux internautes de vérifier, en ligne, la disponibilité des produits désirés dans les points de vente.

• **Tenir le réseau informé des activités du site.** Une partie des tensions qui peuvent apparaître entre le réseau et le site est liée à un manque d'information des membres du réseau. Il est très important, et ceci dès le début du projet online, de tenir le réseau physique au courant des activités du site, de son périmètre de compétence, de ses résultats et de toute évolution stratégique le concernant, comme par exemple, un changement de nom. Cette information peut, en revanche, prendre différentes formes. Le responsable du site peut être amené, par exemple, à présenter son activité lors d'une assemblée générale regroupant tous les directeurs d'agences ou de magasins. Cette information peut également se traduire par la réalisation d'une revue de presse envoyée à tous les membres du réseau ou, comme le fait Lapeyre.fr, par une newsletter mensuelle destinée aux magasins concernant la vie du site. Le distributeur spécialisé dans l'aménagement de la maison va même plus loin. Pour faire tomber les barrières entre son réseau réel et son réseau virtuel, Lapeyre organise, chaque année, un challenge au niveau des points de vente pour déterminer quel est le magasin qui contribue le plus au chiffre d'affaires en ligne.

• **Intégrer le réseau au site.** Une autre formule consiste à se servir du site Web comme un moyen pour animer son propre réseau en proposant à ses agences ou à ses distributeurs, un espace en ligne qu'ils peuvent utiliser à des fins de communication, ou encore de prospection. L'assureur **AGF** permet ainsi à ses agents d'utiliser ces espaces pour traiter de manière personnalisée, les demandes de devis. Ad minima, le site devra proposer une liste complète des points de vente de son réseau physique, la plupart des enseignes offrant sur ce point des fonctionnalités avancées (moteur de recherche par département, plan de localisation...).

• **Utiliser le site comme service support pour les relations clientèles.** Enfin, pour qu'Internet ne soit pas perçu comme une menace, il est également possible de lui attribuer des prérogatives spécifiques qui vont aider les magasins dans leur gestion quotidienne, tout en leur apportant un service supplémentaire. Joupi.com, par exemple, est chargé de centraliser et de gérer les e-mails des magasins et d'y répondre. Pour d'autres enseignes, la mise en place du site est coordonnée avec l'ouverture d'un extranet dédié au réseau. Un nouvel outil qui impliquera chaque point de vente dans la dimension online de l'activité.