

Passer de l'expérimentation à l'excellence opérationnelle

KYU Lab pour l'Observatoire prospectif du commerce

Guide des bonnes pratiques du digital dans le commerce
2018



LE COMMERCE, UN SECTEUR EN PLEINE MUTATION

Répondre aux enjeux sociétaux d'aujourd'hui et de demain

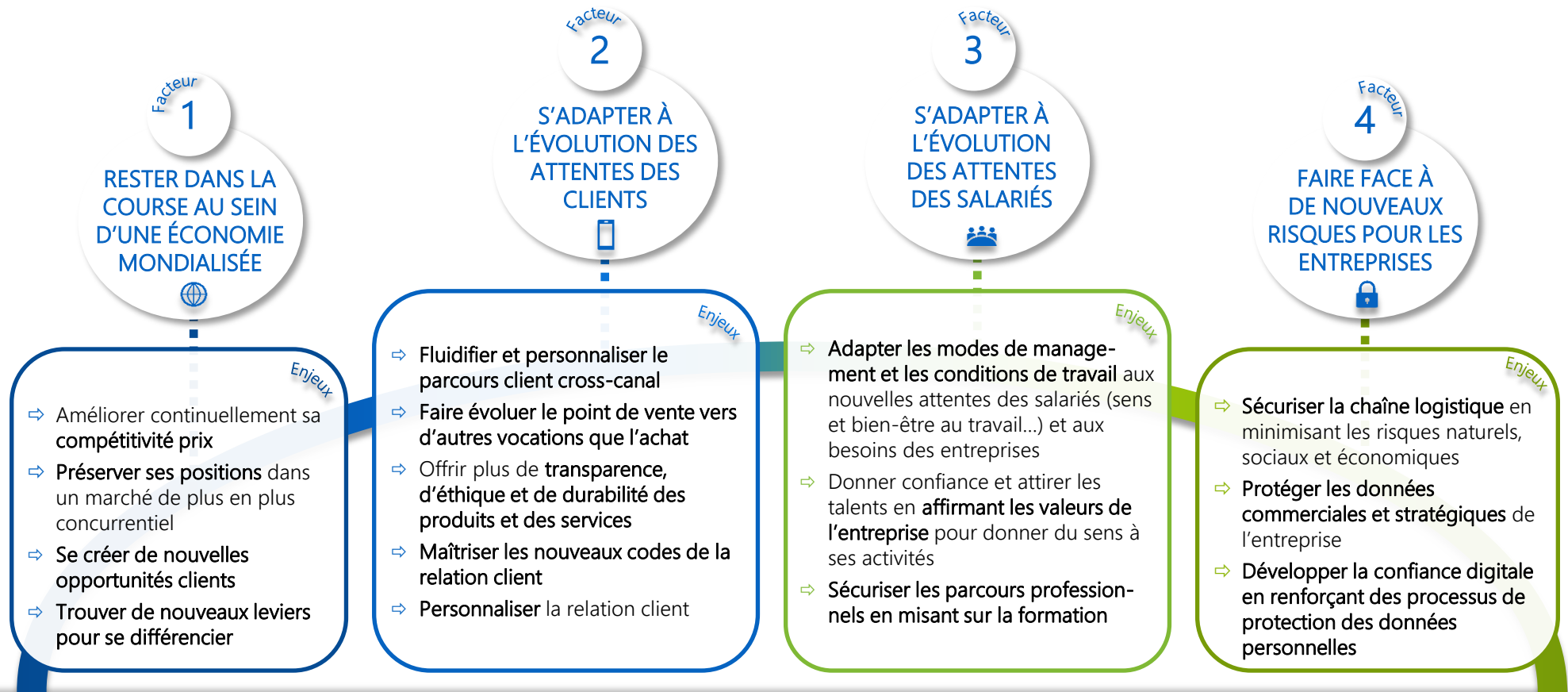
Conscientes des enjeux de l'impact du digital sur les métiers et les organisations, les partenaires sociaux de neuf branches du commerce se sont impliqués dans la réalisation de l'étude :

Bricolage
Commerces de détail horlogerie-bijouterie
Commerces de détail non alimentaires

Commerce succursaliste de la chaussure
Commerces succursaliste de l'habillement
Grands magasins et magasins populaires

Horlogerie commerce de gros,
Import-export
Professions de la photographie

Elle a été pilotée par l'Observatoire prospectif du commerce en partenariat avec l'Etat, dans le cadre d'un EDEC (*Engagement de Développement des Emplois et des Compétences*) signé en 2017 par les 13 branches du commerce. Les partenaires sociaux ont également été impliqués dans l'étude. L'étude a été réalisée de mai 2017 à mars 2018 auprès de 150 entreprises interrogées par enquête et 50 entretiens avec des représentants de solutions numériques et des entreprises du commerce dynamiques et engagées dans le déploiement de solutions digitales.



LA TRANSITION DIGITALE AUJOURD'HUI

L'ensemble de l'économie et des entreprises entreprennent cette mutation



Les différents usages du digital dans le commerce

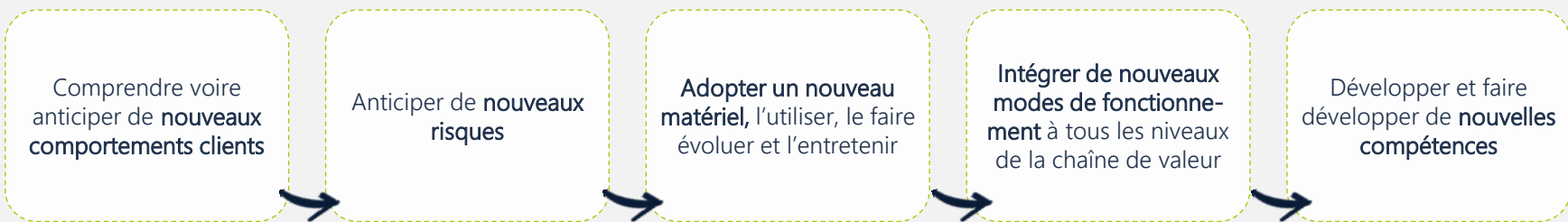
- La production
- La gestion logistique
- La gestion interne du commerce
- Le marketing (publicité, référencement...)
- La présentation des produits
- L'information (promotions, géolocalisation, horaires...)
- La vente (en ligne, réservation, fidélisation...)

Le digital implique une triple adaptation :



- à la **maturité** et au niveau de **généralisation** des outils digitaux;
- aux **pratiques digitales des consommateurs**;
- aux **compétences des salariés** et à l'**organisation du travail**.

La transition digitale pour les entreprises c'est...



LE DIGITAL, UN ENJEU RÉEL MAIS COMPLEXE

Un impact qui ne paraît pas encore évident à toutes les entreprises

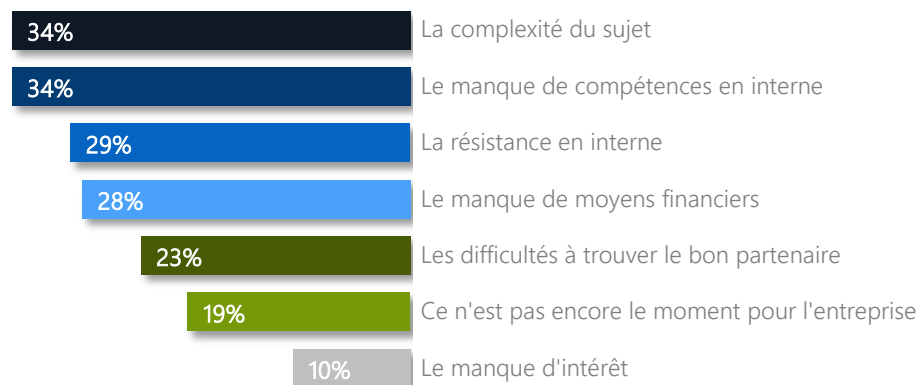
59% des entreprises du commerce estiment que la **révolution digitale aura un impact majeur sur leur activité** d'ici 5 ans.

La transition digitale reste un **sujet complexe** et **mobiliser les bonnes compétences** s'avère à la fois primordial et difficile : ces deux éléments représentent **un frein pour près d'1/3 des entreprises**.

Le **coût** lié à la transition fait sans surprise partie des points bloquants, mais la **résistance des équipes** émerge aussi comme un obstacle à surmonter.

Freins perçus à la digitalisation de l'entreprise

Source : BPI France, 2017 secteur commerce



SOLUTIONS DIGITALES EXISTANTES

6 dimensions du commerces sont touchées

Optimiser l'approvisionnement des produits

Optimiser les stocks et les flux

- Faciliter le processus d'inventaire
- Réduire les coûts de stockage
- Gérer les flux entrants et sortants de produits

Maximiser la distribution des produits

- Distribuer les produits aux points de vente
- Distribuer les produits aux clients particuliers comme professionnels

Logistique



Expérience client



Mieux gérer son site internet

- Créer / développer la plateforme de vente
- Administrer le site de e et/ou m-commerce
- Assurer le conseil client en ligne

Permettre le paiement en ligne

- Mettre en place, sécuriser, diversifier et gérer le paiement en ligne

E-commerce



Sourcing et choix de produits



Simplifier la gestion du personnel

- Faciliter la communication et l'organisation
- Améliorer la gestion des points de vente
- Développer les compétences des salariés

Augmenter la sécurité des produits

Améliorer le pilotage d'activité commerciale

- Identifier et réduire les écarts de gestion
- Faciliter les audits

Gestion interne



Communication - marketing



Fluidifier le parcours client cross-canal

- Optimiser le nombre de marchandises en magasin ou en catalogue
- Faciliter l'accès aux marchandises au client
- Proposer des solutions rapides de paiement
- Proposer une expérience client innovante

Développer l'information et le conseil client

Évaluer la satisfaction client

Identifier et suivre les grandes tendances émergentes

- Mettre en place une veille tendancielle
- Suivre les influenceurs

Identifier de nouveaux fournisseurs

Mettre en place une veille commerciale

Améliorer sa communication

- Développer sa visibilité internet
- Optimiser sa communication et communiquer ses offres et promotions de façon ciblée ou non

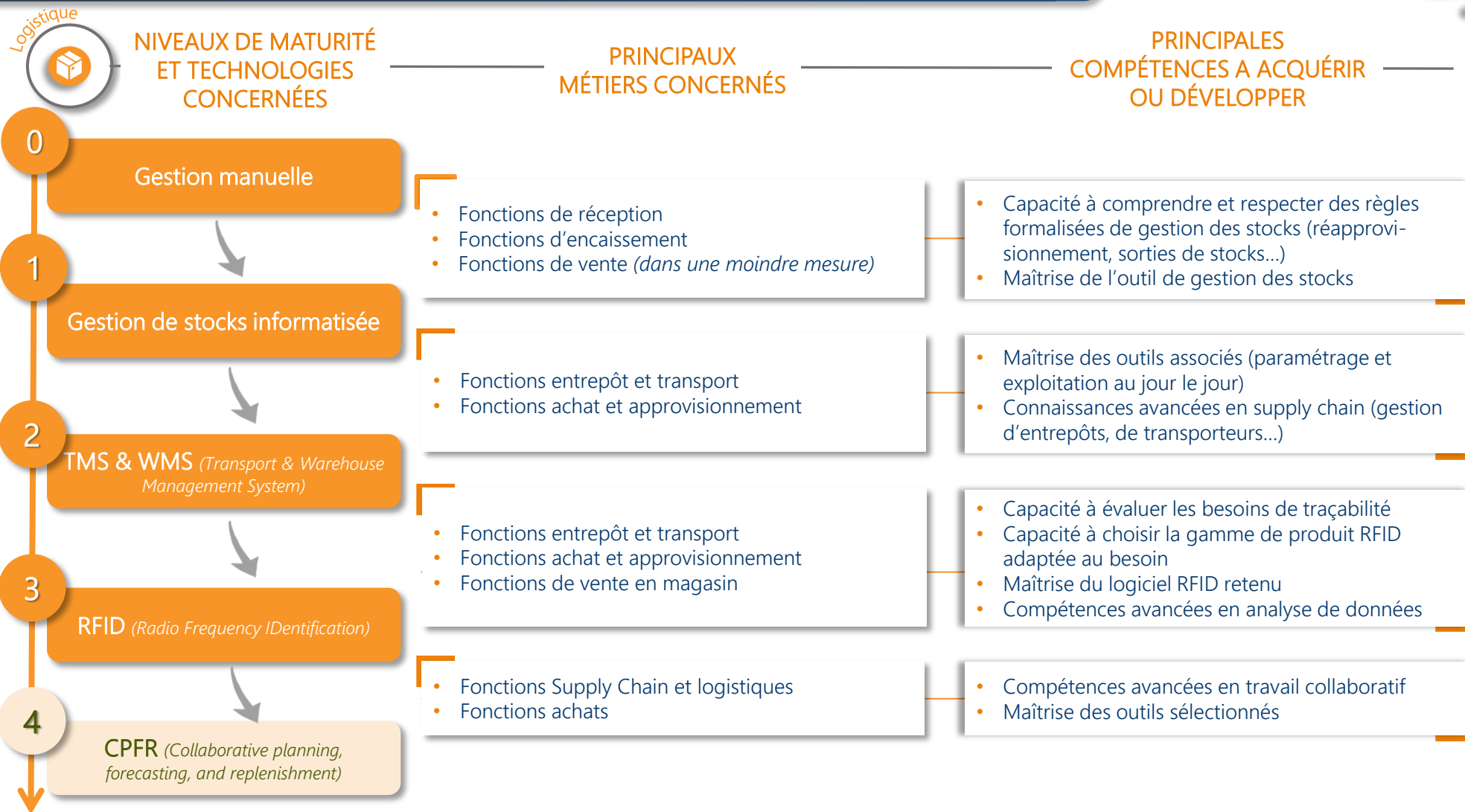
Mieux connaître ses clients

- Créer des fichiers clients
- Alimenter ses fichiers clients



ÉVOLUTIONS EN TERMES DE COMPÉTENCES POUR...

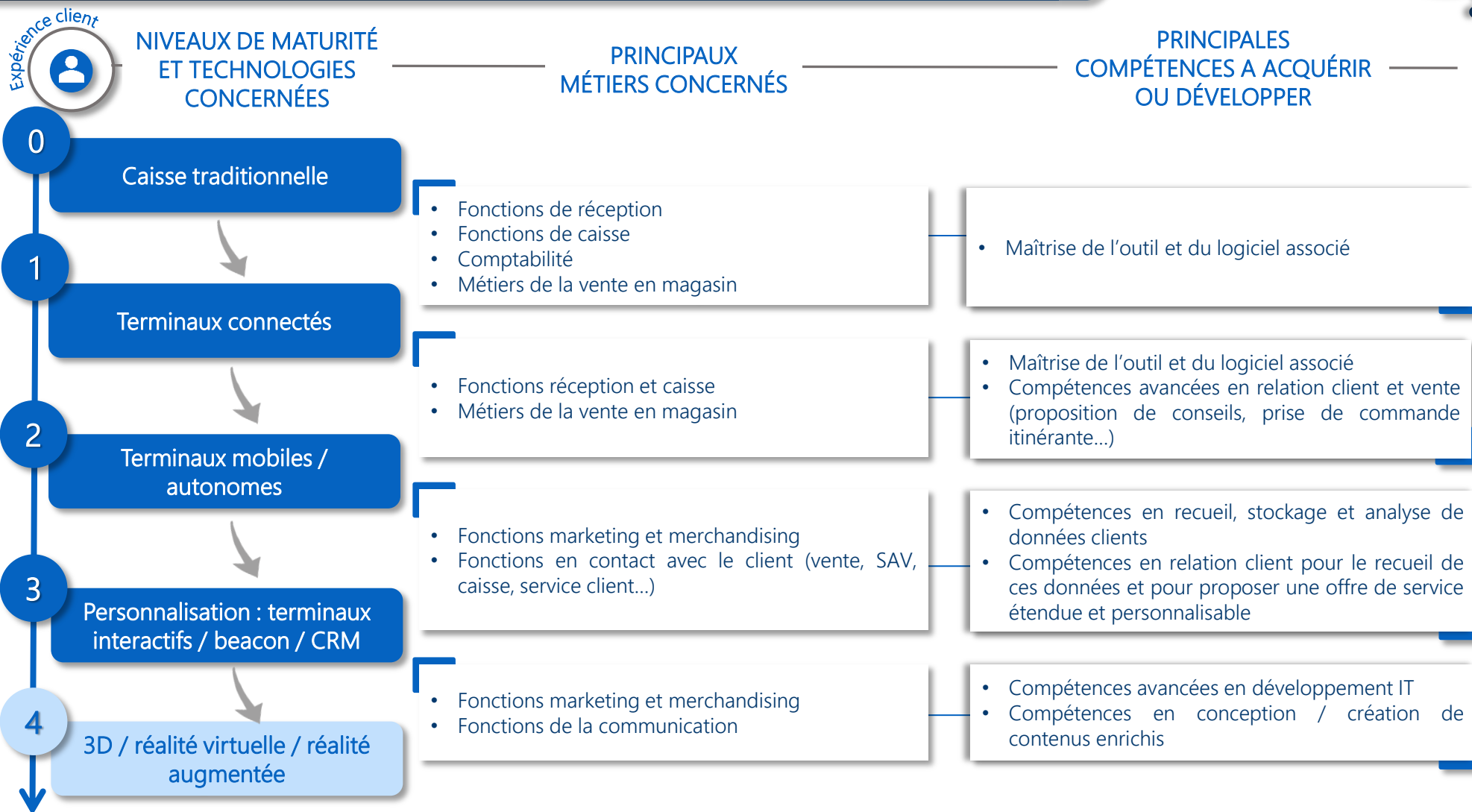
... la logistique





ÉVOLUTIONS EN TERMES DE COMPÉTENCES POUR...

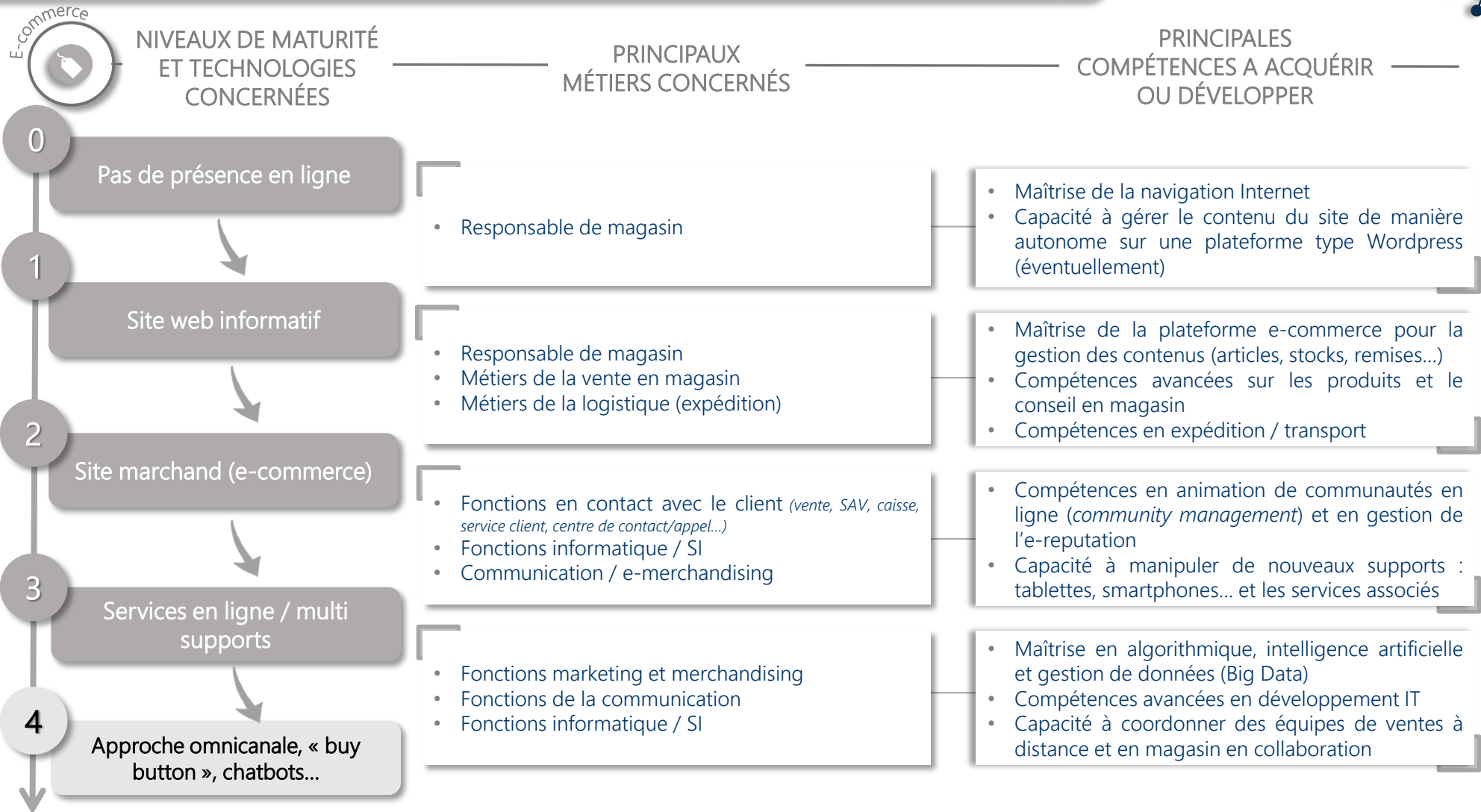
... l'expérience client





ÉVOLUTIONS EN TERMES DE COMPÉTENCES POUR...

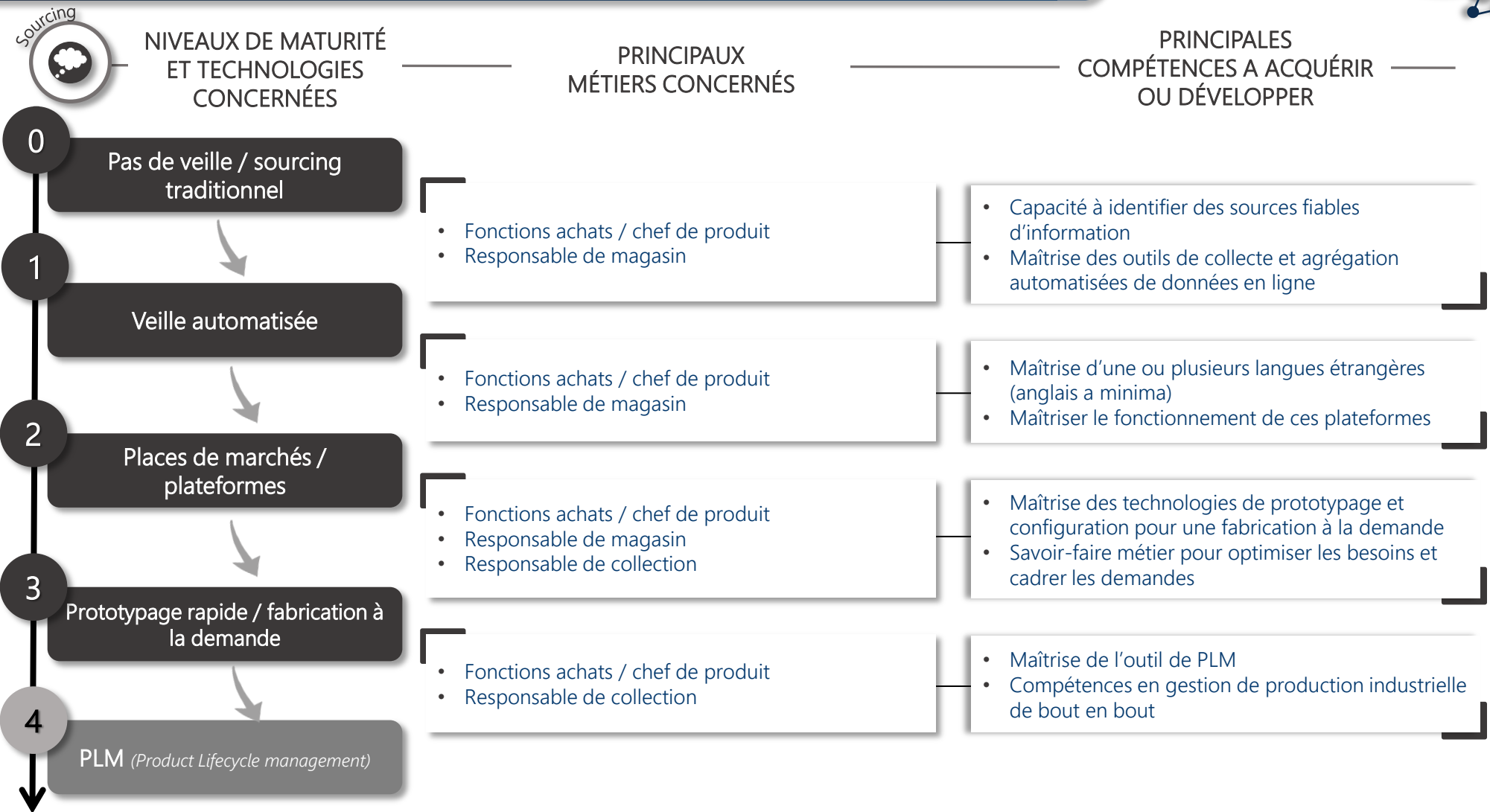
... le e-commerce





ÉVOLUTIONS EN TERMES DE COMPÉTENCES POUR...

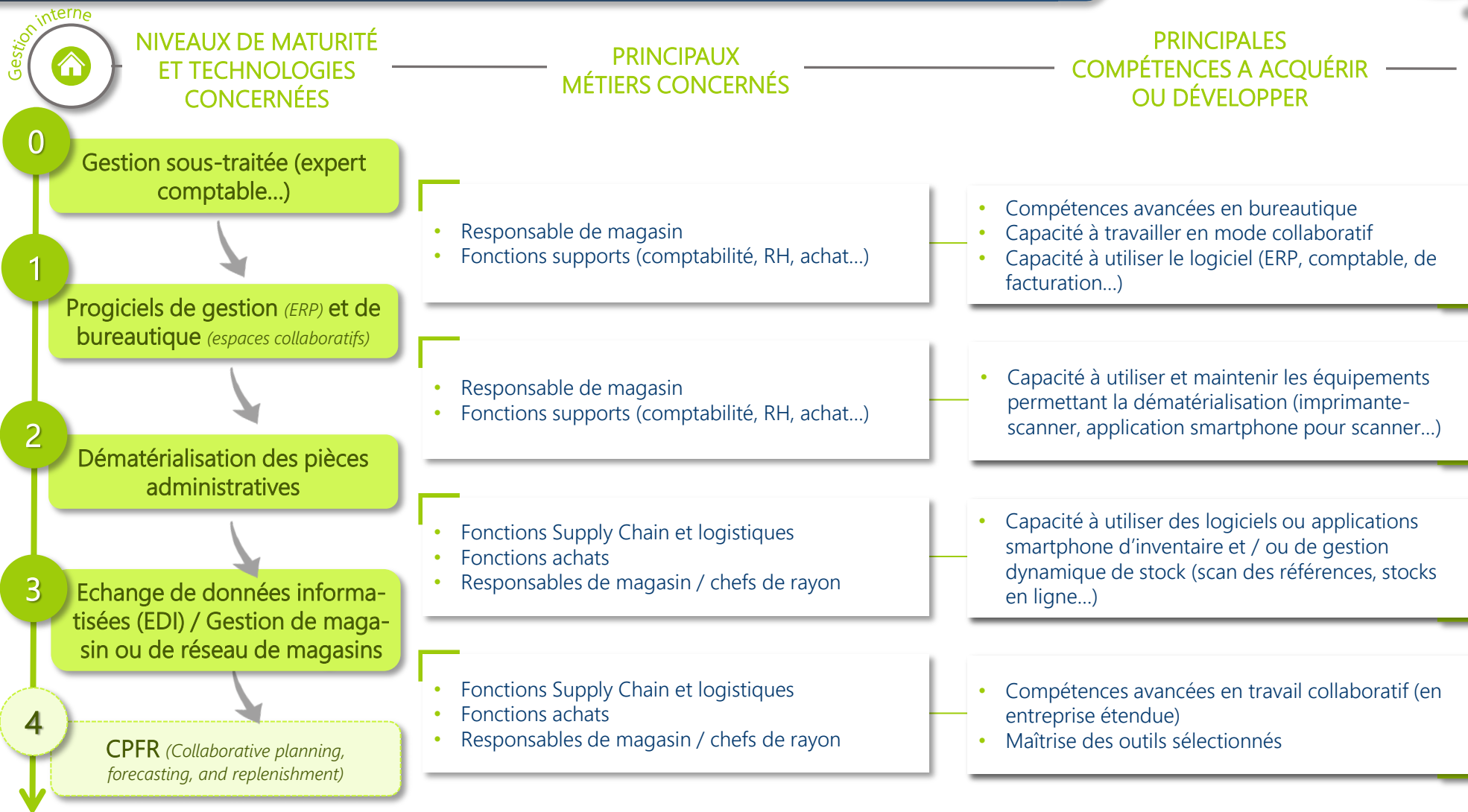
... le sourcing et veille





ÉVOLUTIONS EN TERMES DE COMPÉTENCES POUR...

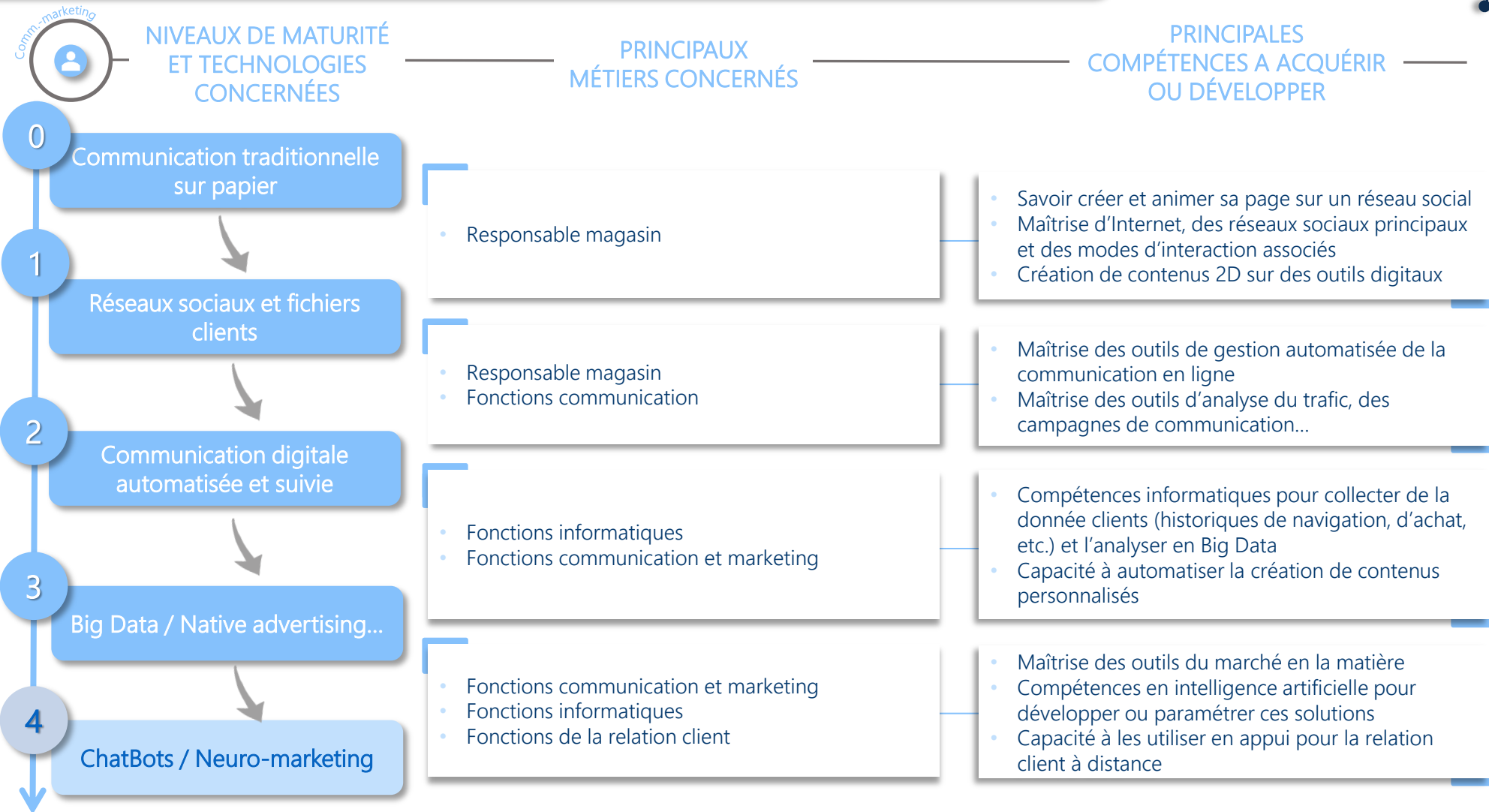
... la gestion interne





ÉVOLUTIONS EN TERMES DE COMPÉTENCES POUR...

... la communication et le marketing





ÉVOLUTIONS MÉTIERS

Une rupture au sein du point de vente d'aujourd'hui

1

UNE RUPTURE DE POSTURE

→ La position de l'entreprise face à ses concurrents devient plus **singulière**, au fur et à mesure qu'elle cherche à **se différencier de ces derniers** pour conserver / gagner des parts de marché

2

UNE RUPTURE TEMPORELLE

→ Plus que jamais, le magasin est un **véritable lieu d'expérience client** où la **relation avec le client n'est plus ponctuelle, mais échelonnée sur toutes ses visites** et vise à le faire revenir...

3

UNE RUPTURE DE L'ACCESSIBILITÉ

→ Le « **phygital** », **liaisons entre le magasin physique et digital** se développe et laisse place à une expérience client globalisée, dans un continuum entre les services que l'on peut trouver en magasin ou sur Internet

4

UNE RUPTURE DE SENS

→ **Au-delà de son objectif de vente**, le magasin met lui-même à l'avant de ses propres préoccupations des thèmes plus globaux tel le commerce éthique et durable

5

UNE RUPTURE MANAGÉRIALE

→ La **gestion des ressources humaines et de la culture d'entreprise évolue**. Il s'agit alors de laisser plus de place à l'innovation, à la montée en compétence et au bien-être des collaborateurs

D'après les analyses de [Bertrand Destailleur](#), cabinet Equancy, dans le Journaldunet.



ÉVOLUTIONS MÉTIERS

Zoom sur les vendeurs, conseillers de vente...



ÉVOLUTIONS DU MÉTIER

Le digital induit une **évolution profonde de la relation client – et des compétences associées** – qui doit se réinventer afin de **répondre aux nouvelles exigences des consommateurs**.

La transformation des concepts magasins, avec l'intégration du digital sur l'ensemble de la chaîne et le développement du e-commerce peuvent quant à eux **amener le client à rechercher un accueil et un relationnel qu'il n'aurait pas pu trouver sur internet**.

De plus, du fait de l'automatisation, **le processus d'encaissement s'allège pour permettre aux hôtes de caisse et aux conseillers de vente de développer le service aux clients**.

“ *Il a fallu adapter l'approche client pour les conseillers clientèle. Par exemple, si le produit n'est plus en stock dans le magasin il faut proposer au client de commander sur le site internet et de se faire livrer dans notre magasin. Nous gérons ainsi les échanges ou retours en direct.* ”



ÉVOLUTIONS DES COMPÉTENCES

- Compétences plus approfondies en **relation client** (accueil client, découverte du client et de ses besoins, connaissance et conseil sur les produits (dont RSE) et services digitaux à disposition...),
- Compétences **digitales et techniques** (utilisation des outils digitaux de l'entreprise : supports mobiles et logiciels associés),
- Capacité à **collaborer**, notamment via des logiciels digitaux.

“ *J'observe aujourd'hui une énorme dépendance à notre connexion wifi. La moindre panne d'internet ou d'électricité nous paralyse ! Il faut apprendre à gérer ce risque.* ”

“ *Le digital m'a permis de multiplier les points d'encaissement tout en restant en contact avec le client. L'expérience client est plus qualitative mais il a fallu un temps d'adaptation pour l'équipe !* ”



ÉVOLUTIONS MÉTIERS

Zoom sur les responsables de magasin



ÉVOLUTIONS DU MÉTIER

Le digital **simplifie la gestion administrative** (comptabilité, inventaires, déclarations...), **mais enrichit aussi les outils de pilotage**. Le manager est amené à appréhender une palette d'outils plus complète, qu'il va gérer et analyser.

Il doit aussi **gérer de nouvelles tâches liées au digital** (gestion des expéditions liées à la vente en ligne, des réseaux sociaux...).

Le manager ou responsable de magasin a par ailleurs **un rôle important d'expérimentation des nouveaux outils**, d'analyse des opportunités qu'ils représentent, des bonnes conditions d'utilisation et il a un **rôle d'animation qui évolue** : il doit **s'approprier et accompagner l'adoption des nouvelles ressources digitales**, veiller à leurs bonnes conditions d'utilisation.

“ Il a fallu mettre en place une nouvelle organisation en magasin pour réaliser les inventaires, initier de nouvelles pratiques de travail. ”



ÉVOLUTIONS DES COMPÉTENCES

- Compétences en **veille technologique / tendancielle, utilisation et expérimentation de solutions digitales** (installation sauf quand le prestataire le réalise lui-même, test, évaluation)
- Compétences **plus poussées en gestion de projets stratégiques et opérationnels**, en magasin ou sur **internet (intégration et maîtrise des flux de e-commerce)**, voire en **analyse de données**
- Selon la taille de l'entreprise, compétences en **community management**, voire en **création de site web** peuvent être envisagées.

“ Nos clients attendaient une solution e-commerce. Pour proposer du cross-canal efficace, on a simplifié l'interface du site. ”



ÉVOLUTIONS MÉTIERS

Zoom sur les commerciaux itinérants



ÉVOLUTIONS DU MÉTIER

Le digital permet aux commerciaux itinérants de **se délester de certaines tâches qui touchent notamment à l'information du client et la prise de commande.**

Le digital permet aux clients d'être plus autonomes et de **moins solliciter le commercial.** Ce dernier peut alors se concentrer sur la gestion de comptes clés et **la prospection.**

Par ailleurs, le commercial itinérant peut également bénéficier des outils digitaux pour **organiser ses prospections, tournées, gérer ses informations clients, analyser les besoins, prendre des décisions et aider ses clients à en prendre.** *Par exemple : suivi à distance du stock de produits chez les clients pour anticiper le réassort*

“ *Je gagne du temps grâce à mes applications digitales. Cela me permet plus de fluidité dans la diffusion des informations de type plannings, tendances, retours clients... aux équipes terrain ou en central mais aussi à mes clients sur nos nouvelles offres...* ”



ÉVOLUTIONS DES COMPÉTENCES

- Compétences en **utilisation d'outils digitaux de gestion** (comprendre les apports et exploiter les fonctionnalités),
- Compétences à **acquérir ou à consolider en relation client,**
- Compétences en **analyse de besoins client** et en **suivi de satisfaction client**

“ *Nos clients ont l'information en direct, ils n'ont plus besoin de joindre le siège, sauf s'ils ont un doute. En fait, ça ne change pas le fond du métier, on reste des commerciaux, il faut se battre pour arracher la vente, mais ce support est un facilitateur. Avec lui, il y a moins d'erreurs, tout va plus vite... Après, il ne fait pas vendre plus.*
 [...] *Mais je ne pense pas que le métier change radicalement, on a juste plus de tâches et les missions sont plus complexes et intéressantes.* ”



ÉVOLUTIONS MÉTIERS

Zoom sur les métiers de la logistique



ÉVOLUTIONS DU MÉTIER

Le digital permet en logistique **d'améliorer la gestion des entrepôts et du transport de produits, jusqu'à une éventuelle robotisation.**

- Les métiers du management sont amenés à **utiliser de nouveaux outils de supervision et pilotage**
- Les opérateurs sont, de leur côté, **plus guidés dans leur travail** (picking, préparation, contrôle de préparation, tri et rangement de commandes...). Leurs activités sont amenées à **se transformer largement du fait de l'apparition d'automatisations** sur certaines tâches
- De nouveaux **métiers de maintenance**, liés par exemple à l'apparition de nouveaux outils et de nouvelles machines, **émergent.**

“ Avec le digital, on est passé de plusieurs heures pour réaliser un inventaire à entre 20 et 40 minutes ! Ça nous a changé la vie ! ”



ÉVOLUTIONS DES COMPÉTENCES

- Compétences en **utilisation d'outils digitaux de logistique** (comprendre leurs apports et leurs fonctionnalités) et parfois **entretien ou petite maintenance de ces outils**
- Compétences en **veille technologique**, voire en **utilisation et expérimentation de solutions digitales** (installation, test, évaluation) .
- Compétences en **management** et **capacité à collaborer.**

“ La RFID est chère et met du temps à être développé... mais aujourd'hui on en est vraiment satisfaits. Notre réassort est meilleur et du coup, on a moins de ruptures de stocks en magasin. ”

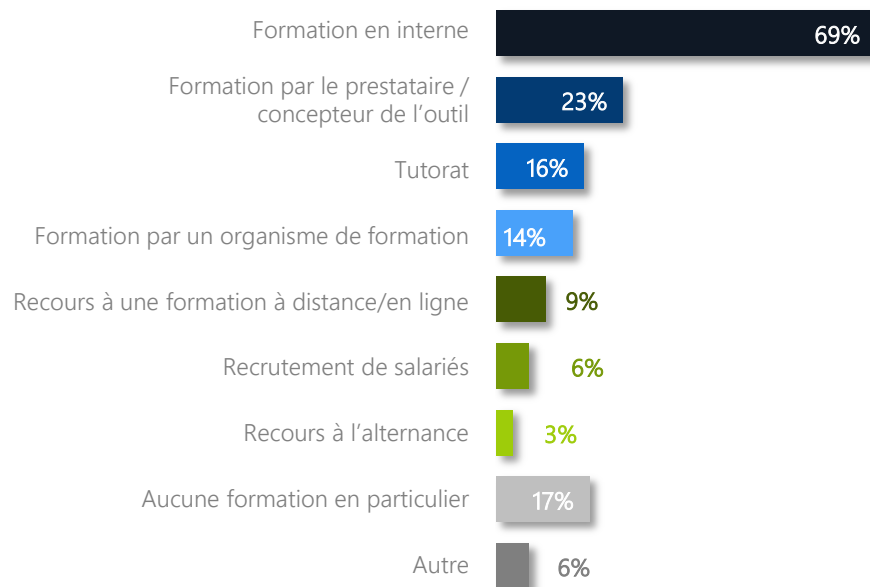


ÉVOLUTIONS MÉTIERS

Beaucoup de formation interne après le premier sas d'appropriation

Moyens utilisés par les répondants pour adapter leurs compétences ou celles de leurs salariés à l'utilisation des nouveaux outils

Source : sondage KYU Lab 2017



Plusieurs référentiels, formations et certifications coexistent pour accompagner la montée en compétences sur le digital. Au niveau européen DIGICOMP, [PCIE et TOSA en France](#) (respectivement 4^{ème} et 6^{ème} formations les plus consommées en CPF) ou encore le domaine digital du CléA.

Les formations sont essentiellement délivrées en interne selon les répondants du sondage (principalement des chefs d'entreprises de TPE)

Les dispositifs de formation sont très informels et reposent sur le co-apprentissage (tutorat, désignation d'un référent...), voire l'**auto-apprentissage**. Cela est rendu possible par des outils digitaux souvent considérés comme intuitifs et peu complexes par les utilisateurs.

Les dispositifs de formation sont alors en large majorité **ponctuels et courts** (88%).

A noter, au lancement, le **prestataire** choisi pour le déploiement de l'outil **assure le plus souvent les premières formations**.

Ce mode de fonctionnement présente certaines limites, en particulier l'absence de qualifications reconnues pour les salariés et de contrôle qualité du dispositif mis en œuvre.

“On a impliqué le personnel en leur faisant utiliser la solution, comme s'ils étaient clients.”

“ Nous avons identifié des référents digitaux dans les équipes sur le terrain pour accompagner leurs collègues si besoin.”



COMMENT CONTINUER À S'AMÉLIORER SUR LE DIGITAL ?

Bonnes pratiques pour les structures matures dans l'adoption du digital



Pour les enseignes plus avancées sur le digital, l'enjeu est d'**identifier les innovations digitales** là où elles se trouvent **et de déterminer les leviers d'action les plus pertinents** compte tenu de l'environnement concurrentiel et de la maturité de l'enseigne



Plusieurs questions se posent alors :

- Où détecter les innovations ?
- Comment expérimenter et valider un principe de déploiement ?
- Comment accompagner la mutation des métiers impactés ?

DÉMARCHE POSSIBLE D'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

- 1 Etablir un diagnostic stratégique vis-à-vis du digital en fonction de sa maturité et de sa situation concurrentielle
 - ✓ Réaliser une analyse SWOT de l'enseigne
 - ✓ Évaluer le niveau de maturité de ses outils digitaux et de leur usage par grande fonction
 - ✓ Évaluer le niveau de maturité des compétences digitales des équipes par grande fonction
 - ✓ Recenser les innovations des concurrents, de startups...
- 2 Identifier les enjeux prioritaires pour l'enseigne et les leviers de transformation à activer
 - ✓ Parmi les axes de progrès identifiés, prioriser (*effort financier et humain / rentabilité opérationnelle*) les processus à outiller et les outils à adopter ? Formaliser les objectifs associés.
 - ✓ Évaluer la cible et la trajectoire en matière d'organisation, de processus, de métiers et de compétences
- 3 Construire son plan d'actions et animer la démarche
 - ✓ Élaborer le plan d'actions (*sollicitation des prestataires, évaluation / test des solutions, déploiement sur un pilote, évaluation de l'expérimentation, déploiement large...*)
 - ✓ Préparer le plan d'accompagnement du changement (*communication, formation, accompagnement, coaching, reverse mentoring...*)
 - ✓ Lancer la démarche, évaluer et ajuster au besoin
 - ✓ Le management des risques (continuité d'activité, accompagnement humain...) et la gestion de la rentabilité des solutions au regard de l'effort fourni sont cruciaux dans de tels projets digitaux. Des points d'étape réguliers avec les utilisateurs, de prise de recul sur la démarche, etc. restent clés



EXEMPLE D'ENTREPRISE : UNE MEILLEURE FORMATION DES ÉQUIPES

Commerce succursaliste de l'habillement

L'EXPERIENCE

Le défi de l'entreprise et les leviers exploités

Le défi pour cette enseigne disposant de 1000 points de vente dans le monde était de pouvoir **déployer de la formation** aux produits, aux outils et aux techniques de vente et de merchandising **de façon homogène et rapide pour garantir la même expérience client** de qualité partout dans le monde. Il fallait :

- ⇒ *Mettre à disposition de tous les salariés un outil de e-learning nourri de tous les contenus indispensables aux différents métiers*
- ⇒ *Créer une politique qui puisse à la fois inciter à la formation en ligne et contrôler la bonne passation de celle-ci*
- ⇒ *Faire vivre l'outil en renouvelant et actualisant l'offre de modules de formation*

Solution digitale et retour d'expérience

Création d'une **plateforme de e-learning** intégrant :

- Des modules de formation « permanents » à destination des nouveaux collaborateurs ou de la formation continue (formation commerciale, management, relation client...),
- Des modules ponctuels sur des éléments ad'hoc (nouveaux produits, expérimentation du RFID, nouvelle législation...).

Les formations ont lieu en point de vente et sont organisées par les managers.

Chiffres clés

Plusieurs dizaine de formations disponibles en **6 langues** **1 recrutement** spécialisé dans le e-learning

TÉMOIGNAGE

« Notre but était de former notre réseau à nos produits, nos process, notre relation client...c'est très organisé et nous avons de bons taux de connexion. C'est très important pour les responsables de magasin d'avoir cet outil pour intégrer les nouveaux, ils sont plus rapidement opérationnels car ils ont des supports pour comprendre nos pratiques »

+ APPORTS

- Gain de temps considérable par rapport aux formations traditionnelles
- Meilleure efficacité de la formation par une plus grande interactivité
- Meilleure efficacité des formations en face à face, quand elles sont précédées d'un module de e-learning car centrée sur les travaux pratiques
- Possibilité de proposer des formations sur tous types de sujets

IMPACTS

MÉTIERS

Conseiller de vente

- Professionnalisation dans tous les domaines concernés par le métier
- Montée en compétences plus rapide à la suite de l'augmentation du nombre de formations

Responsable de magasin / manager de proximité

- Rôle d'accompagnateur renforcé dans la formation (orientation, soutien, appui dans la mise en pratique...)

- DIFFICULTÉS

- Créer régulièrement de nouveaux modules pour faire vivre la plateforme
- Intégrer des compétences spécifiques au développement de modules e-learning
- Intéresser les managers au suivi de la formation par leurs équipes

COMPÉTENCES

Les équipes ont appris à :

- Maîtriser l'outil de formation en ligne
- Apprendre à apprendre de manière plus autonome et interactive
- Intégrer un volume plus conséquent et régulier d'informations sur les produits / l'enseigne et mobiliser ces connaissances dans les interactions clients
- Détecter un besoin de formation et conseiller les collaborateurs



EXEMPLE D'ENTREPRISE : DÉVELOPPEMENT D'UNE ENSEIGNE PAR LE DIGITAL

Commerce succursaliste de l'habillement

L'EXPERIENCE

Le défi de l'entreprise et les leviers exploités

Le défi pour cette enseigne régionale de 80 magasins était de créer une marque plus forte sur un marché mature et de **toucher des clients dans des zones géographiques où l'enseigne n'est pas présente**, tout en améliorant l'expérience client en magasin .

⇒ *Déploiement d'un site e-commerce avec possibilité de Click&Collect*

⇒ *Déploiement en magasin d'une application sur Personal Digital Assistant (PDA) de support à la vente permettant de chiffrer et enregistrer au fil de l'eau les produits achetés par le client avant passage en caisse au-delà de l'accompagnement des ventes*

Solution digitale et retour d'expérience

Le **site marchand** développé en interne en 2015 est vite devenu le plus gros magasin du réseau.

L'enseigne développe **une application sur PDA** pour fluidifier le travail des vendeurs en gestion cross canal. Elle permet aussi d'améliorer l'expérience client en magasin par un enregistrement au fil de l'eau des achats qui accélère le passage en caisse et supprime les erreurs de reprise.

La **formation est assurée par les responsables de magasin**.

La responsable de la digitalisation assure la permanence téléphonique pour faire face aux difficultés.

Chiffres clés

+ 290% de croissance des ventes en ligne entre 2015 et 2016

TÉMOIGNAGE

« Le client arrive plus informé, c'est une nouvelle clientèle qui sait ce qu'elle veut et ça change la donne. Il y a moins de conseil, ce qui est assez inhabituel chez nous. C'est parfois déroutant et il faut former sur la vente complémentaire. C'est à ça que le PDA sera très utile, c'est comme regarder le site internet avec le client pour faire découvrir toute la gamme de produits »

+ APPORTS

- Réponse rapide aux clients en rayon et amélioration du conseil
- Accès aux informations clients y compris dans les rayons
- Expérience client optimisée : gain de temps en rayon / en caisse, pas de risque d'erreurs
- Adaptation plus facile aux comportements clients générés par le cross-canal
- Fluidification du parcours des vendeurs et clients

IMPACTS

MÉTIERS

Conseiller de vente

- Elargissement du métier vers la gestion des nouveaux comportements clients générés par le cross canal
- Recentrage des métiers en magasin sur la partie commerciale, le back office prenant moins de temps

Responsable de magasin

- Elargissement du métier vers l'accompagnement des équipes dans l'usage de la nouvelle solution

- DIFFICULTÉS

- Assurer un support logistique et technique par une personne compétente et légitime
- Assurer un temps d'accompagnement des équipes suffisamment long
- Rassurer les équipes sur les risques d'erreurs liés à l'utilisation du PDA

COMPÉTENCES

Les équipes ont appris à :

- Développer une nouvelle façon d'écouter et conseiller des clients mieux informés et souvent déjà décidés sur leur achat
- Développer ses compétences en ventes additionnelles
- Intégrer la logique « cross-canal » dans ses conseils : utiliser le canal de vente en ligne comme un complément à la vente en magasin
- Utiliser le PDA comme un appui à son argumentaire de vente
- Assurer la prise de commande en rayon
- Développer les compétences organisationnelles en accueillant en magasin des clients venus récupérer leur commande



EXEMPLE D'ENTREPRISE : LE DIGITAL AU SERVICE DE L'EXPERIENCE CLIENT

Commerce succursaliste de l'habillement

L'EXPERIENCE

Le défi de l'entreprise et les leviers exploités

Le défi pour cette enseigne a été de **mettre l'expérience client en magasin au cœur de sa stratégie**. Elle a choisi de :

- ⇒ *Digitaliser les magasins et l'expérience cross canal du client*
- ⇒ *Déployer des solutions RFID pour recentrer les conseillères de vente sur la relation avec les clients afin d'enrichir encore l'expérience client plutôt que de passer du temps en backoffice.*

Solution digitale et retour d'expérience

La **mise en place de la RFID** et son déploiement à l'ensemble des magasins du réseau a constitué l'une des étapes phares de cette stratégie.

Les équipes de formation ont travaillé main dans la main avec les équipes marketing et magasin pour mettre en place un programme de formation complet, à la fois sur les process RFID et les possibilités offertes par celle-ci en termes de relation client.

Des « ambassadrices RFID » ont été formées pour servir de relais et de soutien en cas de besoin.

Chiffres clés

20 à 40mn : le temps d'un inventaire avec la RFID vs plusieurs heures.

Encaissement en quelques secondes quel que soit le nombre d'articles

TÉMOIGNAGE

« Nos conseillères de vente sont jeunes et elles ont vite compris l'intérêt de cette nouvelle technologie, toutes les possibilités qu'elle offrait en matière de relation clients. Il ne s'agit absolument pas de déshumaniser le magasin, c'est contraire à nos valeurs d'enseigne, mais d'utiliser la technologie pour créer une nouvelle relation avec les clients et enrichir l'expérience shopping. »

+ APPORTS

- Gain de temps considérable lors des inventaires et de la réception/retour colis
- Encaissement « réenchanté » par une procédure rapide et inhabituelle, permettant de créer une proximité avec le client
- Fin des erreurs d'encaissement
- Gestion des stocks automatisée et d'une précision sans faille
- Gain de temps dans la recherche d'un produit en réserve

IMPACTS

MÉTIERS

Conseiller de vente

- Recentrage du métier sur les fonctions de vente et conseil
- Montée en compétence par la capacité à utiliser le matériel RFID

Responsable de magasin

- Nouveaux processus d'accompagnement et d'évaluation des équipes (*création de lien avec les clients, animation du PDV*)

- DIFFICULTÉS

... lors de la mise en œuvre :

- Trouver la meilleure organisation de formation en interne, permettant notamment un déploiement à grande échelle
- Accompagner les salariés ayant des processus d'apprentissage plus long

... à l'usage :

- Pas de difficulté particulière

COMPÉTENCES

Les équipes ont appris à :

- Intégrer une relation client plus orientée sur la connivence : création de moments privilégiés liés à l'usage de la technologie RFID
- Développer des compétences de conseil soutenu par une technologie qui permet une information en temps réel sur les stocks disponibles
- Mettre en place de nouveaux gestes d'inventaire et d'encaissement
- Utiliser et entretenir un nouveau matériel

EXEMPLE D'ENTREPRISE : LE DIGITAL POUR VALORISER L'IMAGE DE L'ENSEIGNE

Commerce succursaliste de l'habillement

L'EXPERIENCE

Le défi de l'entreprise et les leviers exploités

Le défi pour ce groupe de prêt à porter était **d'utiliser une de ses boutiques comme un laboratoire** de toutes les innovations et solutions digitales mises en place par ses enseignes afin de monter aux clients ce que pourrait être le shopping du futur. Il fallait :

⇒ *Déployer toutes les technologies digitales possibles pour faciliter le parcours client quel que soit son profil et ses attentes*

Solution digitale et retour d'expérience

- Déploiement d'une « machine » acheminant les produits directement depuis la réserve dans des capsules au client avec capacité de faire de l'auto-encaissement
- Mise en place de **terminaux interactifs dans le magasin et en cabine** d'essayage pour accompagner le client (*informations sur le stock disponible, les déclinaisons de couleurs, les produits assortis...*)
- Possibilité de commander voire **d'acheter des produits sans aucune interaction avec le vendeur ni la caisse** en cas de besoin (self check-out)
- Utilisation des atouts du cross-canal pour améliorer la relation client
- Utilisation du **RFID pour encaissement** rapide.

Chiffres clé

50 salariés présents sur le site pour absorber une fréquentation de plusieurs milliers de clients par jour

TÉMOIGNAGE

« Notre volonté était d'offrir une expérience shopping unique. Tout le monde s'est mobilisé sur un temps très court (un mois et demi) pour mettre en place ce nouveau concept et faire de l'ouverture une réussite. C'est devenu la vitrine de notre savoir faire digital »

+ APPORTS

- Image de l'enseigne améliorée (nouveau et modernité)
- Expérience client inédite
- Gains de productivité en magasin par l'autonomisation du client
- Gestion des stocks plus fine
- Création d'un sentiment de cohésion et de fierté chez les équipes impliquées dans la réalisation du concept

- DIFFICULTÉS

... lors de la mise en œuvre :

- Trouver la meilleure organisation de formation en interne, permettant notamment un déploiement à grande échelle
- Acculturer rapidement une équipe nouvelle aux produits et aux valeurs de l'enseigne et du concept store

... à l'usage :

- Faible expérience du consommateur face aux nouvelles fonctionnalités offertes il faut faire un travail d'appui au consommateur pour qu'il adopte les outils

IMPACTS

MÉTIERS

Conseiller de vente

- Recentrage du métier sur les fonctions de vente et conseil

Manager de proximité

- Travail d'accompagnement et de formation accentué

COMPÉTENCES

Les équipes ont appris à :

- Gérer une information arrivant par de multiples canaux (bornes, machines, clients...)
- Accueillir une clientèle « cross-canal » (*cérémonial d'ouverture du colis, process de retours, renseignement...*)
- Intégrer les outils digitaux du magasin à un processus de conseil clients
- S'approprier rapidement les informations sur les produits des autres marques vendues



EXEMPLE D'ENTREPRISE : LA VENTE OMNICANAL

Grands magasins et magasins populaires

L'EXPERIENCE

Le défi de l'entreprise et les leviers exploités

Le défi pour cette enseigne était de **fluidifier le parcours clients cross-canal** et de faciliter **l'expérience client en magasin**. En effet, les clients « multicanaux » de l'enseigne consomment plus : il faut répondre à leurs attentes et les fidéliser.

⇒ *Déployer des services omnicanaux pour suivre les habitudes nouvelles des clients (Click&Collect, showroom digital en magasin liant vente en ligne et en magasin).*

⇒ *Développer des services liés au paiement : paiement mobile, service de détaxe automatique...*

⇒ *Expérimenter la RFID qui sera le support de beaucoup de fonctionnalités.*

Solution digitale et retour d'expérience

- Un travail important a été réalisé sur la **formation des vendeurs aux techniques de vente cross-canal** (posture, discours, outils...) pour accompagner cette démarche et ces nouveaux services.
- Sur le plan technique, un travail important a été réalisé pour unifier et faire converger l'état des stocks.
- La participation à un **incubateur de start-ups** a été mise en place avec plusieurs partenaires pour supporter la démarche. L'essentiel des start-ups sélectionnées sont celles qui travaillent sur l'ergonomie, la fluidification du parcours client, l'analyse de données, etc. Des **tests ont lieu en magasin** sur des pilotes.

TÉMOIGNAGE

« On découvre et on teste avant déploiement. Nous accompagnons nos vendeurs avec la création d'une nouvelle formation de posture vendeur en 2018, à partir de nos retours d'expérience : comment parler à un client, lui présenter les produits à l'ère du digital. On avait mobilisé des relais, qui étaient des volontaires, et on leur demandait de diffuser l'information, ou de récupérer les bonnes pratiques, les idées...mais il fallait aller au-delà »

+ APPORTS

- Amélioration de l'expérience client
- Innovations reconnues, comme le showroom
- Elargissement de la gamme de produits et marques proposées grâce au cross-canal
- Montée en compétences des conseillers de vente en magasin

- DIFFICULTÉS

... lors de la mise en œuvre :

- Mettre en place un système :
 - d'intéressement des magasins aux ventes sur le site web,
 - de communication des stocks disponibles avec les marques vendues en magasin.
- RFID:
 - coût du déploiement logistique ,
 - organisation et réalisation du marquage en entrepôt (enseigne, fournisseurs ?)

... à l'usage :

- Un « passeport digital » qui explique les bases de la digitalisation du magasin a été distribué aux personnels de vente

IMPACTS

MÉTIERS

Conseiller de vente

- Nouvelle posture de vente allant vers plus de conseil personnalisé

Responsables de magasin

- Intégration de nouveaux objectifs chiffrés basés sur les performances cross-canal et la formation des vendeurs
- Mise en place de reporting et de plans d'actions

COMPÉTENCES

Les équipes ont appris à :

- Accueillir et conseiller des clients « cross canaux » mieux informés et sachant ce qu'ils veulent
- Utiliser les outils digitaux présents en magasin pour conseiller les clients : aiguiller vers le site Internet, accompagner la vente sur les tablettes du showroom...
- Personnaliser la relation client en utilisant les outils CRM

EXEMPLE D'ENTREPRISE : DU BACK OFFICE A LA RELATION CLIENTS

Import export

L'EXPERIENCE

Le défi de l'entreprise et les leviers exploités

Le défi pour cette entreprise de distribution B to B après la mise en place d'un ERP (Progiciel de Gestion Intégrée) a été **d'améliorer les processus de vente et de backoffice associés.**

⇒ *Monter un site d'e-commerce B to B et une interface d'interaction avec les distributeurs, qui soit un support des fiches techniques, des commandes en ligne...*

⇒ *Equiper les commerciaux de tablettes pour gérer les échanges clients*

Solution digitale et retour d'expérience

- Développement d'une **application spécifique mobile** : module de prise de commande, signature électronique, accès au catalogue, visualisation des stocks, saisie du rapport hebdomadaire...
- Pour les clients: mise en place d'actions de familiarisation à ses outils digitaux, via des mini-formations sur les salons, et un accompagnement téléphonique par les équipes.
- **Reconversion du personnel** dédié à la saisie de commandes ou la facturation, dont le travail a été fortement réduit, à de nouvelles tâches de suivi de la relation client.

Chiffres clés

80% vs 20% – la part des commandes en ligne en 2017 vs 2010

TÉMOIGNAGE

« Ce qui a changé c'est que nos VRP ont l'information en direct, pas besoin de joindre le siège, sauf s'ils ont un doute. Cela ne change pas le fond du métier, ça reste du commercial, il faut se battre pour arracher la vente. Le support est un facilitateur, il y a moins d'erreurs, c'est plus rapide, mais ça ne fait pas vendre plus. On est en recherche permanente de mises à jour, en veille de ce qui se fait pour rester dans la course, mais c'est un outil comme un autre »

+ APPORTS

- Elargissement de la cible de clients
- Meilleure visibilité de l'entreprise
- Gain de temps et d'efficacité au niveau des commerciaux itinérants
- Gain de temps et réduction du risque d'erreurs au niveau du back-office
- Temps dégagé au niveau du siège pour un meilleur suivi de la relation client
- Modernisation de l'image

- DIFFICULTÉS

... lors de la mise en œuvre :

- Pas de difficulté particulière : mise en œuvre sous traitée à des prestataires spécialisés, et adoption de solutions éprouvées, déclinées aux produits de l'entreprise

... à l'usage :

- Inciter la clientèle peu portée sur le digital à utiliser les outils mis en place par l'entreprise
- Ne pas impacter la relation client /commerciaux par la « mutation digitale »

IMPACTS

MÉTIERS Commerciaux itinérants

- Visites facilitées par le nouvel outil, gain de temps sur l'administratif. Montée en compétence sur l'utilisation d'outils de commande

Métiers du back-office

- Changement radical du métier, de la saisie vers le suivi et la relation client sur le long terme => Montée en compétence

COMPÉTENCES

Les équipes ont appris à :

- Utiliser et entretenir un nouveau matériel digital
- Utiliser des applications de prise de commande et facturation
- Réagir rapidement à une demande ou information communiquée quasi instantanément
- Intégrer l'outil digital à la procédure de vente et adapter sa posture (*information plus rapide, moins de risque d'erreurs, meilleure information produits...*)
- Utiliser le gain de temps pour améliorer la relation client ou augmenter le nombre de visites



EXEMPLE D'ENTREPRISE : PASSAGE DU DIGITAL VENTE AU DIGITAL PRODUIT

Commerce succursaliste de la chaussure

L'EXPERIENCE

Le défi de l'entreprise et les leviers exploités

Après son entrée réussie dans la vente cross-canal, le défi pour cette enseigne a été de trouver de nouveaux leviers **pour enrichir l'expérience client** en magasin. Elle a choisi de :

- ⇒ *Faire de la personnalisation produit en magasin avec du digital : par exemple utilisation de l'imprimante 3D pour faire des talons personnalisés*
- ⇒ *Proposer des produits digitaux comme des baskets à LED connectées*
- ⇒ *Equiper les vendeurs de tablettes permettant d'enrichir le parcours client*

Solution digitale et retour d'expérience

- L'entreprise teste dans plusieurs magasins pilotes un **système de paiement sans contact** et **l'utilisation de tablettes par les vendeurs**, à utiliser comme appui à la vente (*connexion au site internet de la marque, commande de produit, transfert de produits entre magasins, état du stock, information clients...*).
- Un **travail de formation** a été fait à destination des équipes magasin à la fois **sur l'usage de l'outil** et sur **la posture de vente** qui y est associée. L'accent a été mis sur la valeur ajoutée de l'outil, notamment auprès des salariés qui ont longtemps fait sans le digital. Ces formations viennent compléter celles **sur la vente additionnelle** aux clients « Click&Collect ».

TÉMOIGNAGE

« Il ne faut pas se tromper de combat : la digitalisation ce n'est pas une affaire de technologie, mais de personne. L'outil c'est bien, mais il faut le paramétrer, l'utiliser, on ne fait rien sans l'humain! Nous pensons que l'outil doit être compris pour être utile. Il faut partir du besoin et de ce que ça apporte pour adopter les bonnes solutions. »

+ APPORTS

- Modernisation de l'image de l'enseigne
- Amélioration de la performance des conseillers de vente
- Suivi au plus près des attentes des clients pour une relation personnalisée et « instantanée »
- Amélioration de l'expérience en magasin en réduisant notamment le temps d'attente en caisse

- DIFFICULTÉS

... à l'usage :

- Mettre à niveau certains salariés sur la valeur ajoutée du digital

IMPACTS

MÉTIERS

Conseillers de vente

- Nouvelle posture de vente allant vers plus de conseil personnalisé

COMPÉTENCES

- Utiliser et entretenir un nouveau matériel digital
- Accueillir et conseiller des clients « cross canaux » mieux informés et décidés
- Utiliser les outils digitaux présents en magasin pour conseiller les clients : aiguiller vers le site Internet, accompagner la vente sur les tablettes
- Personnaliser la relation client en utilisant les outils CRM
- Répondre très rapidement à la demande

COMMENT S'Y PRENDRE ? QUELQUES BONNES PRATIQUES TIRÉES DES ÉTUDES DE CAS

Quelques pistes pour réussir l'intégration d'un outil digital avec les équipes

La technologie, ce n'est pas si difficile !

1

Démystifier

1. La nouveauté et en particulier la technologie peuvent faire peur à certains.

Il s'agit alors d'insister sur les atouts de la technologie: aider au travail, limiter les risques d'erreurs, gérer des tâches répétitives pour se concentrer sur plus de conseil,...

2. Eviter de stigmatiser, surtout en phase d'adoption, les erreurs ou les différences de niveau entre les salariés. Capitaliser plutôt sur les succès collectifs comme individuels, les gains observés...

Que va-t-il se passer concrètement ?

2

Anticiper les impacts sur les équipes

1. L'adoption d'une solution digitale peut **changer les habitudes, gestes de travail, les interactions**, mais aussi **les usages ou demandes des clients**, ce qui implique une nouvelle relation avec eux.
2. **Évaluer ces changements potentiels** et imaginer des solutions ou une nouvelle organisation avant d'être dans le feu de l'action.
3. **Communiquer tôt sur la démarche, ses objectifs** pour l'entreprise et son sens pour les salariés, **et sur les changements** pour chacun.



Faire appel à un pair ayant mis en place une telle solution peut être une source précieuse pour anticiper des changements

Comment y allons-nous ensemble ?

3

Impliquer

1. **Créer des équipes pluridisciplinaires** (ventes, logistique... voire en intégrant les clients !), pour **imaginer et mettre en place des solutions**. Impliquer les salariés dans la transformation la rendra plus opérationnelle et mieux acceptée par tous.
2. **Capitaliser sur les retours d'expériences** au fil de l'eau et sur les **talents digitaux détectés**.
3. **Valoriser la transmission des bonnes pratiques digitales** entre salariés, les inviter à partager leurs astuces ou leurs questions.

Je suis là !

4

Accompagner

1. Former et positionner un **réfèrent transition digitale** disponible pour les demandes des salariés, par départements impliqués.
2. Créer des **binômes** entre personnes à l'aise et moins à l'aise.
3. S'appuyer sur des **communautés en ligne de partage ou d'experts** sur un réseau social d'entreprise par exemple.
4. S'appuyer sur ses **organisations syndicales et partenaires**



POUR ALLER PLUS LOIN...

Découvrez les autres ressources proposées !

Le guide « Se lancer dans le digital »



Découvrez les autres ressources disponibles sur le site de l'Observatoire Prospectif du Commerce !

www.forco.org/Branche/ObservatoireProspectifDuCommerce

Le guide « Passer de l'expérimentation à l'excellence opérationnelle »



L'infographie au format 4 pages



Contact

Observatoire Prospectif du
Commerce

251, boulevard Pereire

75852 PARIS Cedex 17

Tél. : +33 (0)1 55 37 41 61

www.forco.org



KYU Associés, Conseil en Management

136, Boulevard Haussmann – 75008 Paris

+ 33 1 56 43 34 33

www.kyu.fr