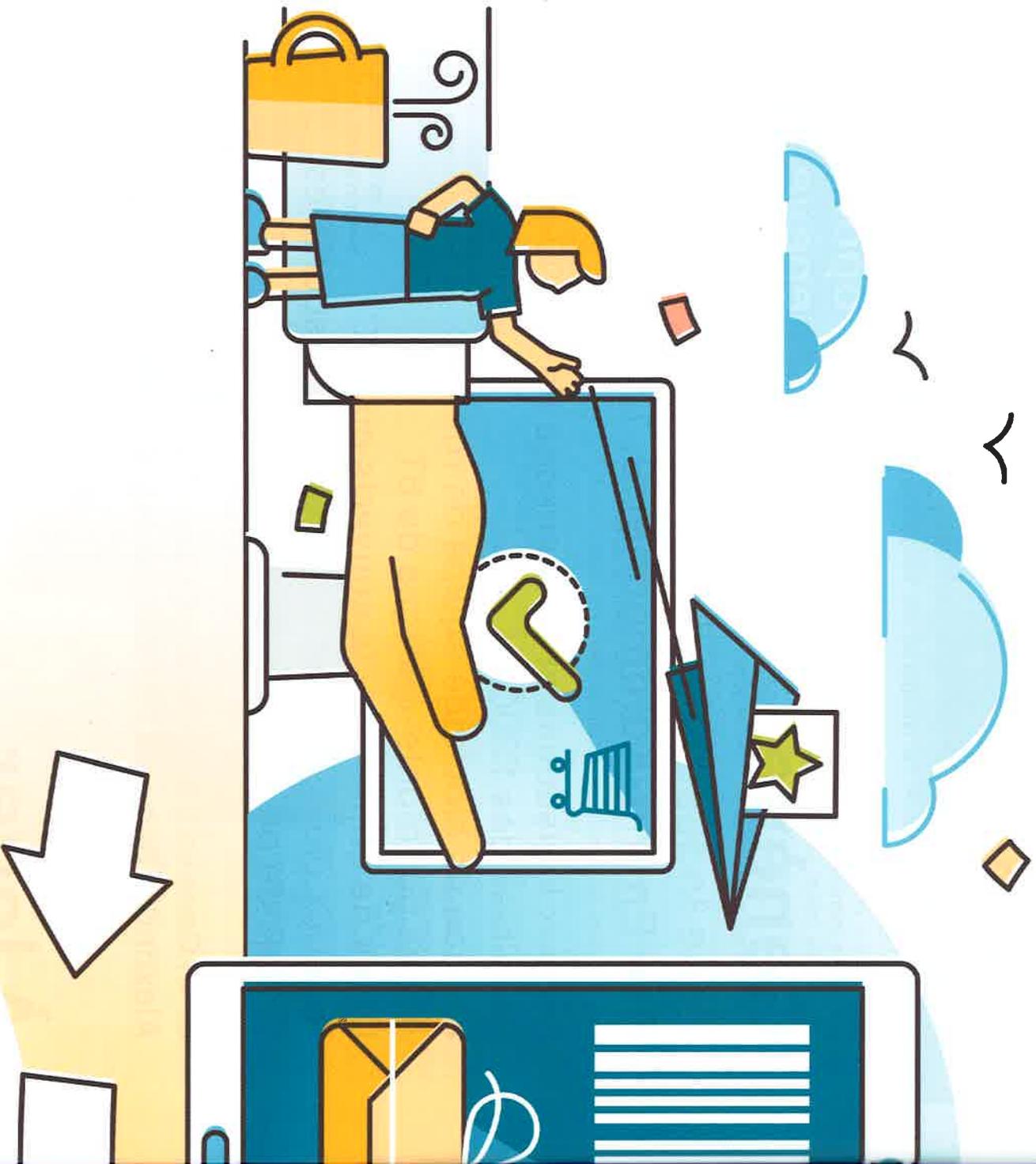


Les magasins en pleine transformation omnicanal



Information

Le point de vente physique peut s'avérer très utile dans un projet omnicanal, qu'on lui donne une fonction de point de retrait d'un achat en ligne ou de mini-entrepôt pour la préparation de commandes. À condition de tenir compte de certains critères (taux de rotation du produit, nature du produit et sa valeur, etc.) et de savoir convaincre et former les équipes et le réseau, qu'il soit en propre ou avec des partenaires, affiliés ou franchisés.



© Adobe Stock

A

lors que beaucoup de commerçants en France constatent une baisse importante et continue de leurs flux clients, en voilà deux qui n'ont pas de soucis de fréquentation de leurs magasins, tout en accéléralant sur l'e-commerce et l'omnicanal ! Les Français font la queue quand l'irlandais Primark et le néerlandais Action ouvrent de nouveaux magasins. Pourtant, le second en compte déjà près de 700 dans l'Hexagone, et continue d'avancer à coup de 80 à 100 nouveaux points de vente par an. Les nombreuses étiquettes à 1 chiffre de ces deux hard discounters, Primark dans l'habillement et Action dans 14 catégories de produits (dans le non-alimentaire quasi exclusivement), séduisent. Et l'inflation actuelle ne devrait pas les ralentir, bien au contraire. Comme d'autres, ils ont dû fermer durant la crise sanitaire et ses périodes de confinement, mais à la différence, ils n'ont pas accéléré sur l'e-commerce.

En 2020 en France, Action s'est essayé au click-and-collect avec 4 de ses magasins de l'est de la France, avant de faire machine arrière. Quand on a un panier moyen à 2 € ou un peu moins, il ne doit pas être simple en effet de trouver la bonne équation économique en ligne.

« Ce click-and-collect était un test pendant la période de confinement », a expliqué Wouter de Backer, son directeur général, invité à une conférence organisée par le cabinet Diamart. « Cependant, il fallait payer dans les magasins (et non pas en ligne) et des clients ne sont pas venus chercher les produits qu'ils avaient réservés. Les gens préfèrent encore faire la queue chez nous. Toutefois, nous avons lancé un autre test aux Pays-Bas en e-commerce sur 15 à 20 produits par semaine. Mais pas avec nos articles à 2 €, c'est une sélection entre 20 et 100 € pour que l'on gagne notre vie. Cela marche plutôt pas mal, mais aucune décision n'a encore été prise sur la duplication à d'autres pays ». Primark lui aussi va s'essayer au click-and-collect. Le distributeur veut démarquer doucement : fin 2022, le service ne sera proposé que dans 25 de ses 400 magasins et seulement pour sa collection enfant. Une petite révolution quand même pour une enseigne qui a tenu jusqu'alors son modèle low cost à l'écart de la vente en ligne.

Le taux de rotation du produit

« C'est la crise sanitaire qui a fait bouger les lignes », juge Xavier Hua, le directeur de l'Institut du Commerce, qui a exercé en tant que praticien supply chain chez Carrefour et Orange. « A un moment où les points de vente étaient fermés et où le seul chiffre d'affaires possible venait du Web, certaines entreprises qui n'avaient encore rien fait sur le digital ont voulu rattraper le temps perdu. On en a vu des très inventives, avec le phone-and-collect par exemple.



© Studio Cui Cui

« C'est la crise sanitaire qui a fait bouger les lignes. »
Xavier Hua, directeur de l'Institut du Commerce.

Dans l'alimentaire, qui a pu rester ouvert pendant le Covid-19, le drive avait et a continué à prendre le pas sur les autres services digitaux. Mais dans le non-alimentaire, toutes les enseignes ne se sont pas ruées sur l'omnicanal. Des secteurs comme la parfumerie/beauté sont restés en retrait, ou se sont limités à du click-and-collect. Mon explication, c'est que la beauté, le luxe se sont mis au click-and-collect en un temps record. « Quand on se lance, il faut mettre au centre de la réflexion ce qui compte le plus pour le client : le produit et les services », déclare Magali Testard, associée chez Roland Berger.

Le produit mis en vente et sa valeur sont deux des critères qui guident le distributeur dans son choix d'options d'une stratégie omnicanale, c'est-à-dire dans l'utilisation simultanée de tous les canaux de contact avec le client (online et offline). « Dans le bricolage par exemple, tout ce qui n'est pas cher et plutôt encombrant,

comme les parapluies, n'a pas d'intérêt à être stocké en entrepôt. L'approvisionnement est essentiellement local et cela coûterait trop cher à transporter sur de longues distances. La livraison au client doit

« Quand on se lance, il faut mettre au centre de la réflexion ce qui compte le plus pour le client : le produit et les services. »

Magali Testard, Senior Partner chez Roland Berger.



© Roland Berger

« Ce qui compte aussi c'est le taux de rotation du produit. Plus il est faible, plus le produit doit se trouver en amont du réseau pour optimiser les stocks et maximiser les chances de le vendre. »

Olivier Dubouis, directeur général du cabinet Diagma.



© DR

d'affaires supplémentaire, mais le ship-from-store détériore la marge, surtout si les 5 articles de la commande sont dans 4 magasins différents par exemple. Et il faut compter avec le coût caché de la préparation en magasin. Le problème, ce sont les pics, d'autant plus si les équipes n'ont pas été renforcées. »

La bonne recette du ship-from-store

La mise en oeuvre du ship-from-store, c'est-à-dire l'expédition depuis le stock d'un magasin physique et la livraison au client final, s'est retrouvée au menu d'un groupe de travail monté début 2021 au sein de l'Institut du Commerce avec But, Conforama, Intersport, Joué-Club, King Jouet, La Boîte à Outils, Mr Bricolage et Okaidi/Oxybul. Avec un objectif : développer du chiffre d'affaires et de la satisfaction client à coût raisonnable.



La zone de retrait colis de la Fnac des Halles, à Paris.

© V. Lepercq

faible, plus le produit doit se trouver en amont du réseau pour optimiser les stocks et maximiser les chances de le vendre. Et donc plus il est fort, plus il est présent en magasin, à proximité ». Jérémie Herscovic, le fondateur et P.-D.G. de SoCloz, insiste quant à lui sur le niveau du panier moyen. « Le ship-from-store n'est pas rentable à La Foir-Fouille avec une commande moyenne à 8 €. L'omnicanalité génère du chiffre

LE VIRTUOSE DE LA VISIBILITÉ

Une supply chain unifiée
qui vous aide à voir, agir
et anticiper

En savoir plus sur
manh.com.fr

 **Manhattan**
Associates



Pour ces professionnels, à partir du moment où l'OMS (Order Management System) est bien en place et que les règles d'orchestration des commandes ont été clairement définies, la pratique la plus courante est que l'enseigne choisit le magasin expéditeur (et pas le client) en fonction de critères géographiques, de la fidélité d'un client à un point de vente donné et de la rotation des stocks/niveau d'activité du magasin. « La ligne générale des enseignes, c'est qu'elles puisent d'abord dans le stock entrepôt, puis dans ceux des magasins, d'abord les leurs, puis ceux des affiliés (le stock appartient à la centrale) et en dernier lieu les franchises (le stock appartient au franchisé) », note Jérémie Herscovici. « Elles visent si possible la commande complète quel que soit l'endroit, d'abord là où le stock est le plus dormant. »

Dans le cas du multi-shipping, le guide des bonnes pratiques de l'Institut du Commerce recommande évidemment de limiter le nombre de points d'expédition. Mais ensuite, comment réussir à transformer le magasin en mini-entrepôt ? Il lui faut évidemment des consommables (jusqu'à la pesée et l'édition d'étiquettes), des postes de préparation/expédition et un espace de stockage avant le transport. « Le coût de l'activité ship-from-store réside par nature, et pour une large part, dans le coût du transport. La satis-



© V. Lepercq

Mondial Relay MyBox chez Auchan Paris Pelleport.

faction client repose elle aussi en bonne partie sur ce maillon indispensable », affirment les enseignes de ce groupe de travail. Plusieurs choix se présentent : prestataire externe ou flotte interne ? Solution de transport uniforme et nationale ou locale, par magasin, par zone géographique ? Des transporteurs différents selon le type de produits ? « Il apparaît inévitable que le client reçoive sa commande moins rapidement en ship-from-store que dans le cadre d'une expédition classique depuis un entrepôt, sauf en cas de prise de rendez-vous ou de manutention particulière », estiment ces distributeurs.

Rémunération des ventes omnicanales : l'expérience de Julien d'Orcel et King Jouet

Les règles d'intéressement des magasins aux ventes omnicanales ne sont pas toujours très claires. Chez Julien d'Orcel, l'une des trois enseignes de bijoux et montres de la coopérative Synalia, Aude Hélias, directrice exécutive, parle « d'un plan de rémunération juste, dont les règles de calcul sont connues d'avance, qui ne joue pas sur des facteurs X ou Y ». Si le magasin fournit

le produit objet de l'e-commande à partir de son stock, il garde 80 % du chiffre d'affaires de la vente et le site web prend une commission d'apporteur d'affaires des 20 % restants. Sinon, c'est le site qui empoche le produit de la vente et l'associé perçoit une commission de 20 % pour service rendu au client lors de la remise du produit en magasin. « La marge dégagée par le site

finance les investissements. Mais nous sommes une coopérative, et c'est donc redistribué au final. »

De son côté, King Jouet n'a pas tout de suite convaincu ses franchisés, avec des calculs de commissions et de chiffre d'affaires qui prêtèrent à contestations, avant de simplifier. Tout ce qui est servi depuis le stock du magasin revient au franchisé, la centrale et son site marchand ne demandant rien. Une bonne façon aussi de convaincre des partenaires qui ont pu, au début, refuser des ventes en ligne (15 % du CA total aujourd'hui, car le prix de vente du site web était plus bas, pour le même produit, que leur prix en magasin. Le principe est le même pour les magasins King Jouet en propre. À charge pour le réseau d'avoir le stock à jour, entre le stock initial affiché et le stock réservé [quand la commande web est acceptée]).

Aude Hélias,
directrice exécutive
chez Julien d'Orcel.



© Synalia



© DR



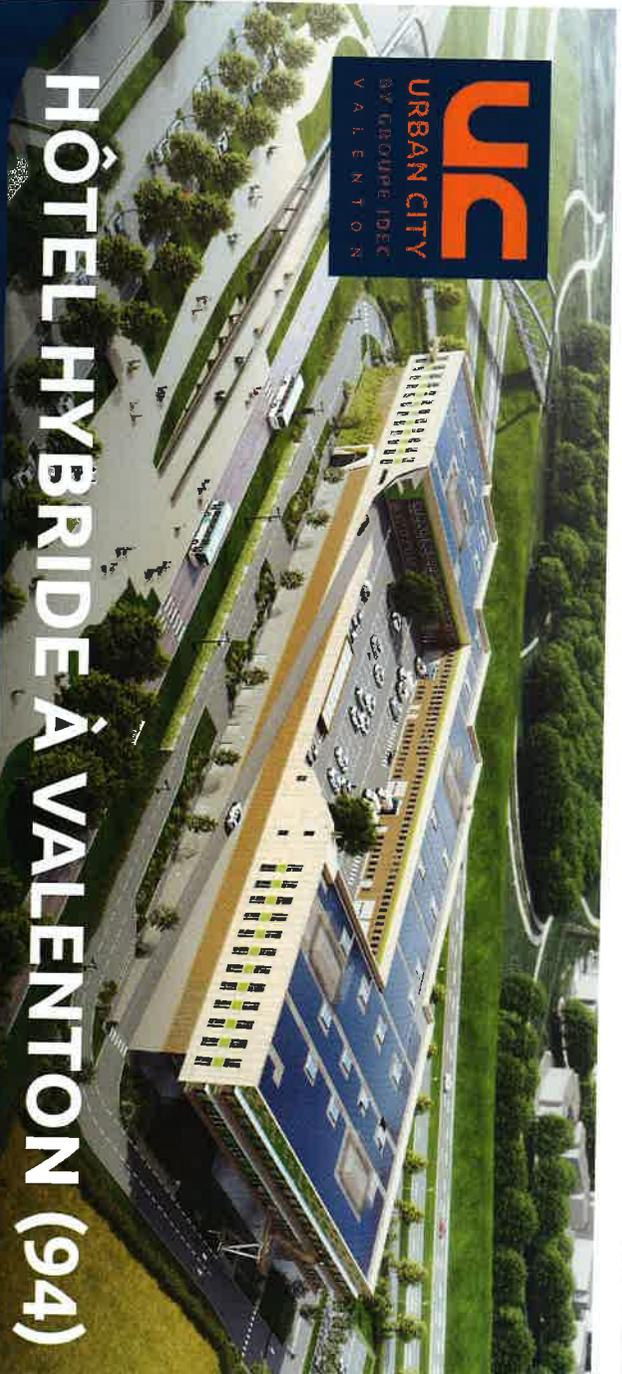
© V. Laperca

Donner du sens aux équipes en magasins

Attention également à bien structurer la conduite du changement ! Dans cette démarche, la transversalité leur apparaît indispensable, avec une équipe englobant le digital, la supply chain, l'exploitation magasin, le contrôle de gestion et même la direction. Mais l'important, c'est surtout que le magasin s'approprié cette nouvelle activité, en privilégiant le volontariat et en n'oubliant pas la formation dans la mise en place d'une nouvelle organisation. *« Le profil type pour des nouveaux rôles, souvent dénommés stock runner, est une personne qui dispose déjà d'une très bonne connaissance du magasin, et en particulier de ses rayons les plus fréquentés. »* Un autre facteur clé de succès est de favoriser l'émulation entre les magasins, en s'appuyant sur leurs indicateurs de suivi et d'évaluation via un tableau de bord partagé de façon transparente, par exemple chaque semaine. *« Il faut donner du sens à tout ça, car les équipes ne doivent pas le vivre comme une contrainte.*

Elles doivent s'organiser pour que le client n'attende pas 30 minutes pour du click-and-collect express », insiste Stéphane Marthe, directeur digital de King Jouet. Ce distributeur avait d'abord installé le point de retrait dans le magasin pour susciter des ventes additionnelles, mais il a finalement fait machine arrière, l'installant à côté des caisses après avoir constaté que le client voulait gagner du temps ! *« Devenir un hub logistique et garder la fonction waouh. Ces deux fonctions peuvent aller de pair. Cela nécessite juste de faire évoluer les équipes »,* insiste Cécile Laroumanne, ex-directrice supply chain de Leroy Merlin, maintenant associée du cabinet Bartle. *« La définition d'un modèle de rémunération simple et du partage de la valeur est un autre préalable. Tant pour le vendeur en magasin que pour le magasin, entre succursales et franchises. »* Selon les consultants du cabinet Diagma, la règle évidente est la suivante : *« J'attribue le chiffre d'affaires au magasin qui porte la vente et donc détient le stock »,* même s'ils soulignent qu'il y a encore peu d'enseignes qui expédient depuis les magasins. La raison est d'ordre économique : *« Le départ magasin coûte en effet souvent plus cher que le départ entrepôt, du fait d'une productivité de prêt-à-porter-conditionnement-expédition beaucoup plus faible ».*

VINCENT LEPERCA



UC
URBAN CITY
BY GROUPE IDEC
VALENTON

HÔTEL HYBRIDE À VALENTON (94)

DISTRIBUION | ACTIVITÉS | BUREAUX

19 000 m² | LOTS DISPONIBLES À PARTIR DE 1000 m² | CERTIFICATION BREEAM EXCELLENT

ACCÈS

- À 12 km de PARIS | → À 500 m de l'A86
- À proximité du métro ligne 8 Créteil/Parc des Sports et du RER D Créteil-Pompadour



VOTRE CONSEILLER 7 JOURS / 7
01 61 61 69 10
www.urban-city-valenton.fr

Graziella Kaeuffer Royer, directrice expérience client omnicanale et **Camille Faure**, responsable omnicanal chez Courir



© BR

« C'est le ship-from-store qui demande le plus de réorganisation »

express et l'order-in-store avec 15 magasins pilotes mi-2021. Tout le réseau français y est maintenant relié. Nous partons du principe que si le magasin a le produit, on active le click-and-collect express. Sinon, cela passe par l'entrepôt. Pour communiquer dessus, nous attendons d'avoir une vision encore plus précise de nos stocks.

SCM : Courir fait aussi du ship-from-store (SFS) depuis peu. Cela se passe comment ?

Camille Faure : Nous l'avons démarré avec le Black Friday fin 2021, via 15 points de vente, mais la volumétrie a été telle tout de suite, c'est-à-dire à un niveau supérieur à ce que nous pouvions faire, que nous avons dû arrêter. Cependant, des directeurs de magasins nous l'ont demandé quand ils ont constaté que les soldes



Camille Faure, responsable omnicanal chez Courir.

n'étaient pas fameuses. Maintenant, tout le parc français intégré a le ship-from-store et nous y réfléchissons pour les affiliés. Face à une commande web, c'est d'abord l'entrepôt qui est interrogé. S'il n'a pas l'article, on pousse les magasins en SFS, mais uniquement, pour l'instant, avec de la livraison à domicile. Et si un magasin fait trop d'erreurs, le SFS lui est coupé. La difficulté,

Supply Chain Magazine : Courir n'avait pas attendu la crise sanitaire pour se lancer dans l'omnicanalité ?

Graziella Kaeuffer Royer : C'est vrai, nos outils et nos services ont été implantés au fil des années. Notre site web marchand date de 2015. Nous avons commencé par le click-and-collect en 2016, puis l'order-in-store et le-réservation en 2017, à partir de 40 de nos magasins. Le-réseau a vraiment bien pris, et pourtant nous n'étions pas convaincus, car cela bloque du stock et la force de vente. Mais le Covid-19 a balayé tout ça, et à partir de 2020, nous l'avons étendu à tout notre parc français, soit 260 boutiques dont 60 affiliées. Pendant le confinement, nous avons pu faire des ventes sur le trottoir, et après, les clients savaient qu'ils ne travaigneraient pas dans le magasin. Nos stats sont bonnes, avec un taux de réponse de nos magasins de 96 % et un taux d'acceptation par nos magasins de 85 %. Les clients sont 83 % à venir effectivement en magasin payer et repartir avec le produit. En période basse, ce sont 2 à 3 e-résas par magasin et par jour, 3 à 4 au plus fort. Ce service n'est toutefois pas éligible pendant les soldes.

Beaucoup de distributeurs français ont adopté le-réseau car c'est facile, sans engagements financiers pour la clientèle qui n'a pas envie de se déplacer dans un magasin pour rien. Et puis sur notre marché des sneakers, où le client recherche souvent un produit en particulier, cela lui permet de vérifier nos stocks en ligne.

SCM : Fin 2021, vous êtes passés au click-and-collect express (2 heures), qui n'est pas courant dans la mode, et pourtant, vous ne le mettez pas en avant. Pourquoi ?

G.K.R. : Après avoir missionné une équipe magasins pour nous accompagner dans le choix d'un nouvel outil informatique, nous avons basculé sur SoCloz – qui s'est connecté à notre environnement, et notamment au connecteur Y2 de notre nouveau système de caisse Cegid – pour le click-and-collect

c'est qu'on ne peut pas à ce jour bien servir le multi-shipping, et on préfère donc encore orienter le client à faire plusieurs paniers. Heureusement, nous avons beaucoup de commandes à un seul article. Nous travaillons avec Chronopost, mais nous sommes passés d'un enlèvement sur demande à un enlèvement différencié (selon les magasins, 2 à 5 jours par semaine avec 1 jour fixe, volumétrie minimum de 30 à 50 colis). Actuellement, c'est l'entrepôt qui passe en premier dans notre ship-from-store, car sa rentabilité SFS est meilleure que celles des magasins, même si c'est difficile à calculer. De tous ces services déployés pour l'omnicanalité, c'est le SFS qui demande le plus de réorganisation, notamment dans les magasins : on demande à des vendeurs et à des stockmen d'être aussi des préparateurs. Et puis, tous nos magasins

n'ont pas des réserves capables de suivre. Nous les laissons s'organiser, mais ce sont souvent les stockmen qui préparent les e-commandes. Les points de vente nous demandent parfois de débrancher le SFS s'il n'y a plus assez de personnels.

SCM : Y a-t-il une concurrence entre magasins et des incitations financières ?

G. K. R. : Les magasins ont un objectif de chiffre d'affaires à réaliser, qui comprend le ship-from-store et l'order-in-store. C'est 5 fois plus rapide de faire une telle vente que de servir classiquement le client avec l'argumentaire. Quand la commande est acceptée, c'est du 100 % en taux de conversion ! Certains magasins sont accros au SFS, mais l'application n'est pas disponible sur d'autres terminaux que ceux du magasin, et pas en dehors de la plage 9 heures-19 heures pour ne pas voir des vendeurs se connecter le soir chez eux. En moyenne, cela représente 4 à 5 commandes par jour en période creuse. Le ship-from-store pèse 20 % du chiffre d'affaires digital de Courir, à égalité avec l'order-in-store.

SCM : Dans le ship-from-store, vous prenez en considération la localisation de la commande ?

C. F. : À ce stade, nous n'avons pas de critère de distance. La boutique de Marseille peut très bien envoyer le colis à Paris. Le système fait qu'on privilégie la boutique qui a le plus de profondeur de stock. Et la boutique qui répond bien à 90 % des commandes va aussi être prioritaire. Demain, quand on étendra le SFS à notre réseau Espagne/Portugal, on se penchera avec SoCloz sur la proximité géographique. Pour être aussi plus écologique et par rapport au coût transport.

SCM : Quels sont vos projets sur l'omnicanal à venir ?

G. K. R. : Nous voulons améliorer nos règles d'orchestration, les rendre plus intelligentes d'un point de vue logistique et RSE. Proposer autre chose que la livraison à domicile, avec du store-to-store et du point relais. Faire aussi en sorte que l'order-in-store n'implique pas tout le stock de tous nos magasins.

PROPOS REcueillis PAR VINCENT LEPERCQ

Sealed Air®

BRAND PROTECTIVE PACKAGING

Chaque colis devrait être un cadeau.

Parce que les consommateurs ne pardonnent ni retards de livraison, ni colis endommagés !

Les solutions de calage et de remplissage de vide Sealed Air vous permettent de livrer plus rapidement vos produits là où ils sont attendus.

Et ce, toujours parfaitement protégés.

Pour en savoir plus téléchargez notre guide

“3 ÉTAPES POUR OPTIMISER VOS OPÉRATIONS DE CONDITIONNEMENT”



Scannez-moi



Le traitement des retours et litiges, encore un vaste chantier

« Nos magasins intégrés et affiliés ne sont pas contents qu'on propose aux clients de retourner les produits qui ne leur conviennent pas dans n'importe quel point de vente et de les rembourser », reconnaît une grande enseignes. « Mais nous avons décidé que c'était comme cela ! La seconde possibilité pour les clients, c'est de retourner l'article à l'entrepôt, avec une étiquette Colissimo mais à leurs frais. » Privilégier un retour vers un entrepôt centralisé, c'est ce que préconisent les enseignes réunies par l'Institut du Commerce autour de la question du ship-from-store. Cela a l'avantage de laisser les magasins se concentrer sur la préparation des commandes, qui est un nouveau métier à leur niveau, plutôt que de gérer un retour de colis qu'ils n'ont pas forcément traité en amont (envoyé par un autre magasin).

Prise en charge des frais

Mais d'autres questions appellent des réponses : la prise en charge ou non des frais de retour par l'enseigne peut-elle pousser le client à revenir en magasin ? S'il n'a pas été possible de livrer le client, où renvoyer le paquet ? Enfin, il ne faut pas sous-estimer, pour certains types de produits, la reprise du modèle ancien ou des emballages volumineux (lieu du retour, prise en charge par le transporteur, anticipation de ces flux lors de l'expédition, conditions financières). « Les retours en magasin, cela reste un sujet compliqué pour les distributeurs », estime Olivier Dubouis et Léandre Boulez, associés chez Diagma. « Qui décide de la commercialisation, dans le magasin lui-même, ailleurs ? Les taux de revente locale peuvent être faibles. Le produit peut ne pas (ou plus) être dans l'assortiment du magasin. Et le magasin n'est pas toujours équipé pour la remise en état de vente. » Selon Jérémie Herscovici, P.-D.G. de SoCloz, « Les systèmes IT des retailers ne sont pas pensés pour traiter ces flux-là ».

Limiter les retours

Chez King Jouet, les retours ne représentent qu'entre 0,5 % et 1 % des volumes. « Mais c'est l'un des derniers sujets à traiter », reconnaît Stéphane Marthe, le directeur digital. « Pour le client, c'est limpide. Mais en interne, c'est compliqué, comptablement parlant. Qui a acheté le produit, à qui, qui le rembourse ? » C'est à se demander si, face à la place prise par l'e-commerce, certaines enseignes ne préfèrent pas limiter les retours au maximum avant l'achat en ligne plutôt que de les gérer après le passage en caisse. Levi Strauss (Levi's, Dockers) insiste ainsi lourdement sur son tout nouvel outil de recommandation de taille pour éviter les erreurs. « Il faut tout mettre en œuvre en amont de l'achat pour faire baisser le risque retour », indique Cécile Laroumanie, associée chez



« Les retours en magasins, cela reste un sujet compliqué pour les distributeurs. »
Léandre Boulez, associé du cabinet Diagma.



les 10 bonnes pratiques d'organisation et les 10 facteurs de succès du ship-from-store selon le cabinet Diagma et l'Institut du Commerce.

Bartle. En mai dernier, Zara a annoncé qu'il ferait désormais payer ses retours via les réseaux postaux ou les points relais, dans plusieurs des pays où cela n'est pas encore le cas, mais ils resteront gratuits s'ils sont rapportés en magasin. Une étude Ifop de début 2022 pour Quadient, l'opérateur de consignes à colis, montre que 68 % des Français déclarent avoir retourné leur e-commande. Pour 41 % d'entre eux, ce fut un chemin de croix car il manquait un emballage/étiquette, que les délais de remboursement se sont avérés trop longs ou que le point de dépôt était trop éloigné, surtout en milieu rural. 67 % regardent systématiquement les conditions de retour avant de commander en ligne, et surtout, 50 % des sondés abandonnent l'achat si ces conditions ne leur conviennent pas. **VL**