

INNOVER POUR LE COMMERCE

Innové pour se réinventer. Pour imaginer et construire le commerce de demain. Le futur du commerce. Des problématiques qui préoccupent l'ensemble de la profession. Pour faire le point sur ces nouveaux enjeux, *Points de Vente*, L'Institut du Commerce, CaCom et BFM Business ont coorganisé une conférence – Innové pour le commerce – qui a réuni, le 14 juin dernier, distributeurs, e-commerçants, startups et marques. L'occasion de décrypter, au travers de deux débats, les points de friction dans les nouveaux parcours d'achat mais aussi la nécessaire réinvention des métiers avec l'humain au cœur de la réussite de l'expérience client.

PAR CATHERINE BATTEUX
ET CÉCILE BUFFARD



© B&B and iStock - Fotolia

NOUVEAUX PARCOURS D'ACHAT QUELS POINTS DE FRICTION ?

Perception de la rupture de stocks, attente en caisse, manque d'information, faiblesse de la relation client... Tels sont les principaux points de friction qui jonchent le nouveau parcours d'achat. Des freins qui dépassent la compréhension d'un consommateur hyper connecté et qui constituent des enjeux essentiels pour construire le commerce de demain.

Le premier débat de la conférence "Innover pour le commerce", qui s'est tenue le 14 juin dernier à l'initiative de *Points de Vente*, L'Institut du Commerce, CaCom et BFM Business, s'est penché sur les principaux points de friction dans les nouveaux parcours d'achat. Avec, en premier lieu, un focus particulier sur la perception de la rupture en linéaire. "Un sujet historique, récurrent, qui contribue à l'insatisfaction du client et à son incompréhension face à un manque d'informations", souligne Xavier Hua, directeur général de l'Institut du Commerce qui a lancé, fin

2016, une étude sur la perception par le consommateur de l'indisponibilité des produits achetés en ligne (voir encadré).

"Face aux ruptures, il y a des solutions pour que cela n'arrive pas trop souvent. Mais c'est compliqué", souligne Frank Rosenthal. Le consultant évoque, tout d'abord, les solutions logistiques afin d'activer les réapprovisionnements et d'alerter le plus vite possible les entrepôts. La gestion des stocks est, dès lors, un enjeu majeur afin d'éviter les points de friction. "C'est crucial, notamment dans les points de vente alimentaires, dans la mesure où la

surface des réserves a tendance à diminuer au profit de l'augmentation de la surface commerciale", explique-t-il.

Il faut également gérer la relation avec le client qui fait souvent défaut. Le consommateur subit une déception face à la rupture d'un produit. Il est donc opportun, a minima, de l'informer que ce produit n'est plus disponible. voire de lui indiquer la date de son réapprovisionnement. Frank Rosenthal évoque, à cet égard, le distributeur américain Target qui met à disposition un coupon dans le rayon où le produit est en rupture. Le client n'a plus qu'à le présenter en caisse pour bénéficier →

INNOVATION, UN PONT ENTRE LE RÉEL ET LE VIRTUEL

À l'heure du digital, le commerce travaille à devenir inspirant et désirable pour le consommateur connecté. PAR CÉCILE BUFFARD

Il y a la réalité virtuelle. Celle des casques VR, des hologrammes, du magasin du futur, de la dématérialisation. Et puis, il y a la réalité, tout court. Celle que vivent les commerçants chaque jour, petits magasins ou grands distributeurs. La gestion des stocks, la logistique, le merchandising, la prévision des ventes. L'innovation fait le pont entre le rêve et le réel. La boutique idéale et le commerce au quotidien. D'abord, l'arrivée des high tech et autres IOT a fasciné les retailers. Chaque enseigne avait son écran, sa cabine d'essayage 4D, ses tablettes tactiles et ses bornes d'information. Un peu trop tôt ? Le digital a pris de cours le commerce. Mais aujourd'hui, pressés par des consommateurs toujours plus connectés et l'irrésistible ascension du e-commerce, ses acteurs ont appris à dompter la technologie.

Fini, les équipements inutiles et le matériel qui tombe en panne : l'innovation a pris un autre visage. Elle est intégrée partout. Tout au long du parcours d'achat pour éviter les points de friction, ces irritants qui font échouer une vente. Au cœur même de la relation client puisque Internet et ses data ont permis de rapprocher le vendeur

du consommateur. Personnalisation, sur-mesure, petites attentions particulières : tout est désormais mis en place pour que le client se sente chez lui sur le point de vente, accueilli comme un ami dont on connaît les goûts, les habitudes et les besoins. Certes, il reste des points à travailler. Certes, toutes les enseignes ne sont pas aussi avancées mais toutes partagent le même dessein : faire de l'innovation un facteur de proximité et un moteur du désir.

EXPLORER DE NOUVEAUX TERRITOIRES

Car à quoi cela sert-il de faire rêver si ce n'est pour susciter le désir ? Tout, dans le magasin de demain, sera pensé autour du client. Même au-delà, lorsque le point de vente s'invitera chez nous. Faire de l'ordinateur une seconde vitrine, gommer les frontières entre le physique et le digital, c'est bien le chantier sur lequel planchent les retailers. Les frontières sont poreuses puisque les e-commerçants, aussi, s'intéressent au magasin physique. Le commerce omnicanal tend peu à peu à devenir commerce unifié, un parcours sans couture où fluidité rime avec efficacité. Rien n'est jamais vraiment gratuit dans

le commerce. Ni l'amour, ni la convivialité. Mais qu'importe, du moment où l'on comprend ce que veut le client. Le commerce du futur anticipera les besoins du consommateur, sondera ses envies, interprétera ses rêves. Comme cet éternel fantasme du vendeur qui, au moment où il se met à pleuvoir, se trouve comme par magie sur votre chemin, les bras remplis de parapluies. Réfléchir à l'innovation, c'est déjà, quelque part, innover. C'est ce que font tous les jours les acteurs du secteur. Le 14 juin dernier, *Points de Vente*, L'Institut du Commerce, CaCom et BFM Business ont coorganisé une conférence qui a réuni distributeurs, e-commerçants, start-ups et marques. L'occasion de faire le point sur les problématiques qui préoccupent l'ensemble de la profession. Parce que réinventer le commerce est un travail de longue haleine qui nous mobilise tous. Nos modes de vie changent, notre façon d'acheter, de concevoir la sphère marchande évolue. Les distributeurs français l'ont bien compris. Ils sont de plus en plus nombreux à s'essayer aux FabLab et à la cocreation, tous testent de nouveaux concepts, ubérisent leurs services et ouvrent ainsi le champ des possibles à un univers trop longtemps résumé à son chiffre d'affaires. L'innovation, c'est l'exploration de nouveaux territoires et la possibilité pour les commerçants de transformer leur métier de vendeur en une usine à fabriquer du rêve. L'innovation, c'est avant tout la création. Laisser libre cours à son inspiration pour améliorer le réel, apporter des solutions pratiques et anticiper l'avenir. Imaginer le futur pour embellir le présent : c'est le pari fou que se sont lancés les commerçants. ■



© iStock - Fotolia

→ d'une remise lors de l'achat du produit quand il est à nouveau disponible. Le consultant souligne, également, la solution astucieuse mise en place par la start-up américaine Focal Systems qui surfe sur une idée simple : pour repérer les ruptures, personne n'est mieux placé que le client. Pour cela, une caméra embarquée sur le chariot de courses filme le parcours du consommateur (à son insu). En cas de rupture en linéaire, une alerte est immédiatement envoyée au magasin. "C'est un processus extrêmement plus rapide que la méthode classique. Il permet d'améliorer significativement la réactivité", précise-t-il.

En effet, si le produit est disponible en réserve, il est très vite remis en rayon afin d'éviter de perdre une vente.

RUPTURES ON ET OFFLINE : DES TRAITEMENTS DIFFÉRENTS

De son côté, en offline, Carrefour a mis en place, depuis deux ans, un dispositif de mise en relation du client avec la direction du magasin. "Nous pouvons, ainsi, répondre à leurs questions, notamment sur les produits manquants en rayon, et être beaucoup plus réactifs", souligne Thina Cadierno, directrice client et digital Carrefour France. Tout en précisant :

"notre métier de commerçant est de faire en sorte que nos produits soient toujours accessibles pour tous. C'est un chantier de longue haleine avec des processus sur lesquels nous travaillons en permanence. Nos 5000 magasins multi-formats n'ont, bien évidemment, pas les mêmes logiques de réapprovisionnement. Nous devons donc nous adapter à chaque modèle et à toutes les attentes de nos clients au quotidien". Thina Cadierno estime que les nouvelles technologies permettront, à terme, d'être plus efficace, sous réserve de choisir les outils bénéficiant d'une vraie valeur ajoutée, sans oublier l'importance de l'humain.

Côté online, les ruptures ne sont évidemment pas traitées de la même manière s'il s'agit de produits alimentaires ou non alimentaires, voire de circuits de distribution. En drive, par exemple, axe

Ruptures

Multiplicité des produits et facing faibles

Jean-Michel Balaguer, directeur Innovation des Mousquetaires Intermarché, a souhaité intervenir lors des questions de ce premier débat sur un point qui n'avait pas été abordé :

"Sur le dossier des ruptures, je m'étonne que l'on ne discute pas davantage du dossier des fournisseurs qui, actuellement, ont des problèmes pour nous livrer. Nous avons subi la même météo, nous avons tous les mêmes logiciels de prévisions. Pour autant, nous ne recevons pas d'eau, de glaces ou d'autres produits essentiels quand il fait chaud, tout simplement parce qu'il y a rupture de production en usine. C'est une vraie problématique que le client subit et qui se répercute sur l'ensemble des acteurs. Il est vrai que nous devons faire face à une multiplicité des références. En conséquence, souvent, les produits disponibles sont ceux qui se vendent le moins bien et les produits en rupture, ceux qui ne bénéficient pas d'un facing suffisamment important compte tenu de la multiplicité des formats, des saveurs, etc. Sur ce sujet, je trouve que nous passons un peu vite sur la responsabilité du fournisseur et du distributeur, l'un cherchant à placer une large gamme, l'autre étant à la recherche de ristournes. Avec, au final, des gammes en rayon qui ne sont pas forcément pertinentes."



Face à la déception du client, la meilleure réponse, c'est la qualité de service

stratégique pour l'ensemble des acteurs de la grande distribution, "nous proposons à nos clients des produits de substitution qu'ils sont libres d'accepter ou non, précise Thina Cadierno. Nous nous appuyons sur un plan d'amélioration continue à la qualité de service qui nous permet d'ajuster nos approvisionnements et de mieux répondre aux attentes clients". Sur le non-alimentaire, la démarche est différente. Par exemple, le site Rue du Commerce permet aux internautes de visualiser la disponibilité des stocks par magasin, même s'il y a une rupture online. Même démarche sur les catalogues et promotions, "sauf sur l'alimentaire, car cela a peu de sens. Globalement, nous adressons chaque point du parcours client en fonction des besoins", ajoute-t-elle.

RÉPONSE PAR LA RELATION CLIENT, LA QUALITÉ ET LE SERVICE

Face à la rupture de stocks, Sensee, l'enseigne d'optique lancée en 2011 sur le web, doit gérer d'autres problématiques, difficiles : celle du temps de la fabrication artisanale, "du temps de la main" comme on dit dans le métier. D'autant que depuis 2015, la marque s'est repositionnée en associant des magasins à son offre online et table sur un réseau de 30 à 50 boutiques en France à terme. Sur l'offre de lentilles de contact online, Sensee doit disposer d'un large stock. "Mais nous sommes parfois confrontés à des ruptures. Dans ce cas, la meilleure approche face à la déception du client, la meilleure façon de lui répondre, c'est d'avoir la meilleure qualité possible, d'identifier rapidement le problème et de lui parler. En général, nous proposons une paire de lentilles d'essai en attendant que le produit soit réapprovisionné", explique Angélique Lenain, directrice générale de Sensee.

Sur les lunettes, l'approche est différente. La marque se positionne sur des lunettes made in France (label Origine France Garantie) à un prix raisonnable, avec trois usines pour les montures situées à proximité d'Oyonnax, dans le Jura. Les verres, eux, viennent d'Italie ou d'Allemagne. Avec, à la clé, en moyenne, des délais de fabrication de l'ordre de 8 semaines pour les artisans. "L'artisanat ne permet pas de réaliser un réapprovisionnement en 24 heures comme les grands groupes. La rupture est donc gérée avec de la qualité de service, souligne-t-elle. Ainsi, les lunettes non disponibles en magasin pourront être livrées ultérieurement, soit en point de vente, soit à domicile. Idem pour celles en rupture de stock online".

FLUIDITÉ OMNISCANALE : RUPTURE EN MAGASIN

Autre rupture, numérique cette fois. Un point de friction dans le parcours d'achat des clients à l'heure des nouvelles technologies censées apporter une fluidité omniscanale. En magasin, difficile de capter un réseau Internet via la 4G ou le WiFi. "C'est compliqué, confirme Thina Cadierno, directrice client et digital Carrefour France. Nous menons →

Institut du Commerce

Une étude sur les ruptures en ligne

Xavier Hua, directeur général de l'Institut du Commerce



Coupe du Monde de football. S'il ne trouve pas le produit qu'il comptait acheter, que fait-il ? C'est une question que nous travaillons dans le cadre d'une étude d'une durée d'un an qui a démarré fin 2016. Il s'agit de questionner les consommateurs en ligne sur leur perception de la rupture, de la disponibilité du produit et de leur comportement induit.

Perception identique

Nous sommes à mi-distance. Mais nous pouvons d'ores et déjà tirer un enseignement de cette étude : la perception de la rupture n'est pas la même online et offline. En effet, 80 % des consommateurs de notre panel ont fait face à une rupture dans un magasin physique et seulement 60 % online. Est-

“ La perception de la rupture n'est pas la même on ou offline, ”

ce que cela veut dire qu'il y a moins de ruptures online que offline ? Je n'ai pas la réponse, tout simplement parce que nous n'avons pas de mesures précises de la rupture en ligne. À vrai dire, nous ne pouvons définir précisément ce qu'est une rupture sur un site Internet. En revanche, ce qui est assez commun entre le offline et le online, c'est que la substitution produit, lorsqu'elle est proposée, est insatisfaisante dans la majorité des cas. Une insatisfaction qui, un jour ou l'autre, finit par provoquer un rejet de la marque ou de l'enseigne, selon le type d'achat et de catégorie de produits.”

“La rupture en linéaire est un vieux sujet, récurrent, et qui malheureusement, est encore là pour longtemps. À l'Institut du Commerce, nous nous sommes donc attelés à cette problématique depuis quelques années déjà, notamment pour le commerce traditionnel off online, c'est-à-dire sur l'offre PGC en GMS. Nous avons constaté qu'en cas de rupture, dans un tiers des cas, le client achète le produit mais dans un format différent ; dans un tiers des cas, il achète le même produit mais dans une marque différente et, enfin, dans un tiers des cas, il n'achète rien. Mais dans tous les cas de figure, le distributeur et le fabricant perdent du chiffre d'affaires. Il peut même arriver qu'un client change d'enseigne si la rupture en linéaire se répète trop souvent.

En revanche, on connaît beaucoup moins bien le comportement d'un consommateur face à une indisponibilité quand il fait ses courses en ligne ou lorsqu'il souhaite acquérir un produit qu'il n'achète pas souvent. Comme, par exemple, une télévision lors de la

→ différentes expérimentations. En France, nous terminons le déploiement du WiFi. Mais la structure des magasins, du point de vue du bâti, laisse difficilement passer les réseaux. Peut-être que l'arrivée de la 5G pourra résoudre ce problème. Mais je n'y crois pas trop". Pour autant, pas question de polluer les clients par des sollicitations intempestives, même si 56 % de l'audience sur Internet de Carrefour provient du mobile. "Nous nous concentrons sur ce qui crée de la valeur, pour le client comme pour nous. Dans cet esprit, notre application "Carrefour & Moi" évolue en permanence et s'enrichit de nouvelles fonctionnalités afin de faciliter le parcours du client", précise-t-elle. Un nouveau service est, d'ailleurs, en test, à Villiers-en-Bière (77). L'application géolocalise les articles en magasin pour les clients qui souhaitent accéder plus rapidement à leurs produits, notamment en promotion. "C'est plutôt un succès", se félicite Thina Cadierno. L'application propose, également, une solution pour limiter l'attente en caisse, autre point de friction du parcours client. Une expérimentation est également en cours sur la base de trois partenariats. L'idée est simple: le client peut choisir son horaire de passage en caisse, depuis son domicile, ou en réservant directement en magasin. Une notification d'alerte lui est adressée lorsque son tour arrive.



Il peut, si besoin, reporter son passage en caisse sur un autre créneau. De quoi fluidifier et faciliter son parcours. Enfin, Carrefour a lancé Pikit, en 2016, un objet connecté vendu une trentaine d'euros sur Rue du Commerce capable de créer une liste de courses dynamique. Relié au compte client et à l'application mobile Carrefour Drive, il permet de reconnaître les produits en scannant leur code-barre de chez soi afin de les rajouter à la liste de courses du drive. "Il est déployé partout en France sur les drives Carrefour et Market et est désormais compatible avec les clients Ooshop.com", précise Thina Cadierno. De quoi alimenter une base de données clients "que l'on peut exploiter chaque jour et enrichir afin de proposer services et nouvelles solutions qui rendent

le client autonome et l'amènent à naviguer de manière plus simple dans tout l'écosystème", ajoute-t-elle.

ATTENTES EN CAISSE, CLARTÉ DE L'OFFRE

Pour Frank Rosenthal, la friction liée à l'attente en caisse est encore plus primordiale dans le circuit de proximité. Là, "les clients sont de moins en moins patients, estime-t-il. En conséquence, la perception de l'attente est importante. Il est donc essentiel de mettre à disposition des services afin que les clients aient le sentiment que l'enseigne fait des efforts en la matière". Autre point de friction: le consultant se dit surpris de constater qu'à l'entrée des hypermarchés, les clients n'ont pas une claire visibilité des offres promotionnelles. "Les enseignes proposent facilement une dizaine d'opérations commerciales. Or, le client ne les découvre qu'au fur et à mesure de son parcours d'achat. Il serait intéressant d'afficher le programme du jour", affirme-t-il. Ce à quoi Thina Cadierno, directrice client et digital Carrefour France, rétorque: "La communication en point de vente est tout un art, surtout pour les hypers. Néanmoins, pour communiquer nos offres, nous adressons nos clients en amont, car le but, c'est de les faire venir en magasin. Nous nous appuyons sur notre dispositif CRM pour adresser de manière ciblée, segmentée et personnalisée des offres pour chacun. Tout le monde n'est pas intéressé par tout. Nous préférons développer tout ce marketing relationnel prédictif en amont

afin de capter le flux qui sera vraiment captif".

Pour Angélique Lenain, directeur général de Sensee estime que "la clarté de l'offre est fondamentale. Nous avons construit et conceptualisé toute notre offre en commun, entre le web et les points de vente, afin qu'il n'y ait qu'une expérience client. Nous sommes multiples. Nous ne sommes pas uniquement des retailers, nous sommes une marque. Nous faisons le pont entre les deux mondes, physique et online, pour qu'ils soient réussis, simples. Avec toute la complexité que cela engendre en front office, c'est-à-dire en expérience, mais aussi en back-office. C'est fondamentalement l'avenir de notre retail à tous, de réussir à bâtir ces ponts de façon très naturelle avec un service client fort". Ainsi, pour fluidifier le parcours client, Angélique Lenain souligne "qu'il faut de l'humain pour répondre avec une vraie qualité de service". Selon elle, les nouvelles technologies peuvent aider les retailers. Mais attention aux gadgets. Seules celles qui apportent une vraie valeur ajoutée sont intéressantes. "Personne ne s'arrête devant une borne digitale seule dans un point de vente. En revanche, si un vendeur peut aider à son utilisation, conseiller, alors cela peut fonctionner", ajoute-t-elle. Même constat avec la réalité augmentée. On pourrait imaginer des clients essayant leurs lunettes de cette façon via la web, "mais ils pourraient être déçus. Nous avons donc mis en place un service d'essayage à domicile de 4 paires de lunettes", précise-t-elle. De son côté, Carrefour travaille sur des solutions qui permettront de connecter le client encore davantage au conseiller magasin, en particulier en hypermarché. "Nous devons renforcer la proximité et apporter aux clients des réponses à leurs demandes d'autonomie, d'assistance et d'accompagnement", souligne Thina Cadierno, directrice client et digital Carrefour France. Ce que confirme François Loviton, Google retail director France: "Le digital sert à éliminer les frictions. L'expérience, la maîtrise du retailer, passent par l'humain. La technologie reste derrière l'humain". ■

Google L'ère de l'assistance



Entrer dans l'ère de l'assistance pour répondre aux nouveaux besoins. Telle est la dynamique de Google pour qui vitesse, visibilité et pertinence sont les trois principaux leviers. Disruption liée aux nouveaux usages du mobile oblige.

C'était il y a presque 20 ans, en 1998. Évidemment, tout le monde se souvient de la victoire de la France à la Coupe du monde de football. Mais cette date coïncide, aussi, avec l'apparition du moteur de recherche Google qui, à l'époque, offrait seulement une dizaine de liens bleus en réponse à une requête. Yahoo! existait aussi, mais indexait les sites manuellement. Google, lui, a apporté l'automatisation pour explorer le web (crawler, dans le jargon) et remonter les liens. Aujourd'hui, le moteur a peu évolué. En revanche, en back-office, un grand nombre d'évolutions ont préparé le terrain qui mène à l'ère de l'assistance. L'une d'entre elles concerne l'adaptation

du moteur de recherche pour l'utilisation, non plus uniquement sur un ordinateur mais, aussi, sur un smartphone. L'usage du mobile est, en effet, très différent: il a créé une disruption complète avec un fractionnement des connexions internet. "C'est ce que nous appelons les moments chez Google, et non plus des sessions", souligne François Loviton, Google retail director France. On compte, ainsi, jusqu'à 150 interactions par jour avec le téléphone mobile, en particulier chez les jeunes. En conséquence, le moteur de recherche a dû évoluer pour comprendre plus finement les requêtes émises. "Car, avec le mobile, nous devons répondre à trois enjeux: la visibilité, la vitesse et →



De gauche à droite: Xavier Hua, directeur général de l'Institut du Commerce; Frank Rosenthal, consultant; Karine Vergniol, BFM Business; Angélique Lenain, directrice générale de Sensee; Thina Cadierno, directrice client et digital Carrefour France.

→ la pertinence des réponses, ajoute-t-il. Nous devons donc comprendre l'intention et le contexte d'utilisation et procéder à une analyse sémantique des requêtes en nous appuyant, notamment, sur le "knowledge graph", une base de connaissances utilisée par Google pour compiler les résultats de son moteur de recherche avec des informations sémantiques issues de sources diverses.

SÉMANTIQUE, IA ET ML

Autre évolution: le passage d'un mode "pull" à une action en "push" avec, à la clé, la capacité d'anticiper les requêtes. Par exemple: le possesseur d'un billet d'avion peut être alerté de la densité du trafic pour se rendre à l'aéroport et se voir conseiller de partir plus tôt. Le moteur devient, alors, assistant et prédictif, grâce aux technologies sémantiques, de machine learning et d'intelligence artificielle.

Enfin, une des évolutions majeures concerne la voix. On estime que la moitié des requêtes seront effectuées vocalement d'ici 2020 aux États-Unis. Aujourd'hui, 25 % des 16-24 ans utilisent déjà la recherche vocale sur mobile (Google US). Un environnement auquel Google croit beaucoup. En témoigne la Google Home lancée en octobre dernier aux États-Unis et qui sera disponible en France cet été. Une manière de démocratiser un système d'assistance ambiant autour de cette enceinte connectée interactive à travers la voix et l'écrit et qui, en retour, offre



La Google Home arrive en France cet été.



François Loviton, Google retail director France.

une assistance domotique via du texte, de l'image, de la voix, de la vidéo et, très prochainement, de la réalité virtuelle ou augmentée... Reliée à un assistant virtuel baptisé Google Assistant, l'IA conversationnelle embarquée permet de réaliser de multiples tâches de la vie quotidienne via tout objet connecté (le kit de développement de l'IA est ouvert aux développeurs tiers): poser une question, allumer la lumière, commander un Uber, écouter les informations... Un nouveau monde s'ouvre. Et, avec lui, une réflexion sur ce que sera demain l'expérience de marque au travers de ces nouveaux outils. Pour François Loviton, il est essentiel de se "préparer, dès à présent, à mettre en place les trois piliers – vitesse, visibilité, pertinence. Les choix qui sont faits aujourd'hui pour améliorer l'expérience utilisateur constituent le chemin qui vous permettra de profiter, demain, de ce qui se prépare", dans cette nouvelle ère de l'assistance.

VITESSE, VISIBILITÉ, PERTINENCE

Premier conseil: être en capacité de proposer un site mobile qui répond très vite. Aujourd'hui, il faut compter, en moyenne, 19 secondes, avec une

connexion 3G. Mais 53 % des clients sont susceptibles de quitter le site mobile si les pages prennent plus de 3 secondes à charger. Dans cet exercice, François Loviton cite Auchan "best class in Europe en termes de vitesse".

Autre levier: la visibilité, avec le bon contenu, au bon moment. "Il faut identifier les moments qui comptent et répondre à l'intention d'achat", souligne François Loviton. Autrement dit, se mettre en adéquation avec le client qui, surtout, demande de l'information sur les magasins, les horaires, les flux clients (assistance), les flux produits (disponibilité des stocks)... "La principale difficulté pour les retailers, ce n'est pas l'interface graphique ou la mise en place du media mobile, mais l'absence de ces flux. Et lorsque ceux-ci existent, les distributeurs sont souvent confrontés à un problème de qualité", précise-t-il. Pour autant, c'est possible. À l'image de Conforama, cité par François Loviton, qui a "parfaitement su intégrer les différents flux de données (clients, magasins, produits) afin d'être visible au bon moment et de donner l'information adaptée". De quoi permettre d'améliorer l'expérience client et de donner envie d'aller en magasin.

Enfin, pour asseoir la pertinence de l'ensemble, il faut contextualiser le contenu en s'appuyant sur la data, la connaissance clients. Afin d'apporter une réponse adaptée, voire personnalisée. Au Japon, McDonald's a pris en compte les données météo afin de pousser tel ou tel produit avec, à la clé, plus de 25 000 publicités différentes pour coller au plus près du contexte client. ■

RÉINVENTER LES MÉTIERS ATTIRER LES COMPÉTENCES

Boostés par les nouvelles technologies, les métiers du commerce évoluent. De nouvelles compétences émergent afin d'accompagner les nécessaires transformations du secteur. Comment les attirer dans l'univers de la distribution quand ils rêvent de start-up, comment former de nouveaux profils en interne?



Comme dans beaucoup de secteurs, les métiers du commerce se réinventent sous l'impulsion des nouvelles technologies qui viennent révolutionner les comportements des consommateurs, la création d'une relation personnalisée et de proximité entre le retailer et ses clients ou encore le rôle des vendeurs en points de vente. Il y a un an, l'Institut du Commerce s'est appuyé sur ses adhérents – industriels, distributeurs, prestataires –, pour réfléchir aux nouveaux profils nécessaires afin d'accompagner cette mutation technologique.

L'idée a pris sa source lors d'un groupe de travail sur l'évolution des métiers de la supply chain, à l'horizon 2025, face à la transformation digitale. Très vite, les adhérents ont pointé du doigt, non pas uniquement la digitalisation ou les nouvelles technologies mais, concrètement, les hommes et les femmes qui seront à l'œuvre dans cette nécessaire transformation. "C'est donc un référentiel de compétences qui va évoluer. Nous avons défini de nouveaux métiers liés à la supply chain, à l'approvisionnement, nous les avons référencés et nous avons mis en face les compétences nécessaires

à leur bonne exécution", explique Xavier Hua, directeur général de l'Institut du Commerce. Un pont entre universités et entreprises a été bâti afin de travailler de concert sur les besoins en formation. Et la réflexion devrait être étendue, dès 2018, à l'ensemble des problématiques du commerce. "50 % des métiers qui existent aujourd'hui n'existeront plus dans 15 ou 20 ans, souligne Xavier Hua. Certains vont disparaître, d'autres vont apparaître. Nous devons réfléchir, en amont, à la façon de structurer l'ensemble". Le directeur général de l'IDC rappelle, à cet égard, →



→ que la technologie ne détruit pas des emplois mais des métiers; elle contribue à leur évolution.

MÉTIERES DÉVELOPPÉS EN TEST & LEARN

Une approche que partage Pierre Canet, PDG de Bleu Search Conseil, cabinet en ressources humaines et en recrutement dédié au digital: "Aujourd'hui, nous ne parlons plus de canaux séparés, mais de compétences dont les métiers se combinent les uns avec les autres". En tant que "capteur de métiers qui apparaissent et disparaissent", le recruteur consultant remarque que les intitulés de profils peuvent rester classiques mais intègrent, désormais, de nouvelles compétences. À l'image du profil "marketing" qui recouvre une vingtaine de métiers, comme ceux du marketing online et de l'omnicanal.

Un constat relevé par Showroomprivé (540 M€ de CA en 2016) qui a créé de

nouveaux métiers. "La moitié d'entre eux ont été développés en test & learn. Dès que l'on constate qu'une nouvelle activité prend 100 % du temps d'une personne, nous travaillons sur le sujet, souligne Irache Martinez, directrice de marque de Showroomprivé. Nous apprenons, nous faisons des erreurs, nous testons, nous prenons des initiatives". 80 % de ces nouveaux métiers sont affectés au mobile. Par exemple, Showroomprivé a créé, il y a 4 ans un poste afin de recruter de nouveaux consommateurs sur ce média. "Il n'y a donc que très peu de seniors sur ces métiers puisqu'ils sont tout nouveaux", ajoute-t-elle.

Une méthode de test & learn également mise en place chez Les Mousquetaires

Intermarché "Nous sommes extrêmement surpris par les demandes de nos clients, souligne Jean-Michel Balaguer, directeur Innovation. Nous devons composer avec le commerce solidaire, local, le bien-manger, tout en ayant des notions pointues des valeurs nutritionnelles. Sur nos rayons frais, comme pour le remplissage des linéaires, nous sommes désormais obligés de trouver des collaborateurs de plus en plus formés. Nous devons aujourd'hui investir énormément sur nos collaborateurs, ce que l'on n'a pas fait pendant très longtemps, y compris dans les métiers que l'on pourrait qualifier de plus basiques". Soit être capable en rayon d'appréhender la rupture de manière critique, de remonter correctement l'information, de conseiller le client entre différents produits... "Nous nous rendons compte que si nous continuons à intégrer nos collaborateurs comme on l'a toujours fait, la relation avec le client ne se construit pas, les métiers n'évoluent pas comme ils le devraient. Aujourd'hui, nous avons en face de nous des clients de plus en plus exigeants qui souhaitent participer à la vie de l'entreprise, donner leurs avis, voire choisir les produits qui seront référencés. La formation et le test & learn sont donc essentiels pour nous", ajoute-t-il.

NOURRIR LA RELATION ET L'EXPÉRIENCE CLIENT

De son côté, William Koeberlé, président de la Fédération française de la parfumerie sélective (FFPS), estime que le rôle des enseignes qu'il représente – et des vendeurs – a changé. Il y a 5 ans, 5 % des clients se rendaient sur Internet et achetaient 2 % à 3 % du chiffre d'affaires de 80 % des enseignes. Aujourd'hui, 60 % des clientes vont sur le web avant de se déplacer dans un point de vente afin de se renseigner sur la localisation des magasins, leurs horaires d'ouverture, les promotions en cours, les produits ou le programme de fidélité. Au final, 75 % d'entre elles reviennent en point de vente. Et seul 7 % du chiffre d'affaires est réalisé sur le Net. En conséquence, le rôle de la conseillère de vente a changé. "Auparavant, elle était dépositaire de la désignation de son produit, de son argumentaire. Aujourd'hui, le client connaît davantage de produits

qu'elle. Il faut donc adapter son rôle en le faisant évoluer vers une compétence de coaching sur diverses catégories. Les enseignes travaillent sur ce positionnement", explique William Koeberlé. Clairement, aujourd'hui, il ne faut plus rentrer dans le détail du produit en parfumerie sélective. Regarder une information sur une tablette, comme cela se faisait il y a 5 ans, constitue une barrière entre le vendeur et le client. "Il faut conseiller, créer du service, donner de la relation et non plus uniquement de l'information. Et donc nourrir la relation et l'expérience client", ajoute-t-il.

RECRUTEMENT: COMMENT ATTIRER ET FIDÉLISER LES NOUVELLES COMPÉTENCES?

Reste que face à l'émergence de ces nouveaux métiers se dessinent des besoins accrus en formation. "La course-poursuite existe, souligne Pierre Canet, PDG de Blue Search Conseil. Tout le monde aimerait se former. Mais les nouvelles technologies évoluent trop vite et exigent sans cesse de nouvelles compétences". Et que ce soit au niveau qualitatif ou quantitatif, les enseignes sont confrontées à de nouveaux compétiteurs issus d'autres univers (start-ups, entreprises des nouvelles technologies) souvent plus attractifs pour ces profils.



"Nous faisons face à un vrai problème de recrutement, confirme Jean-Michel Balaguer. C'est lié à l'histoire: nous avons une image détestable et une vraie part de responsabilité". Le directeur Innovation des Mousquetaires Intermarché indique, aussi, que la relation au



De gauche à droite: Xavier Hua, directeur général de l'Institut du Commerce; Irache Martinez, directrice de marque de Showroomprivé; Jean-Michel Balaguer, directeur innovation des Mousquetaires Intermarché; Pierre Canet, PDG de Blue Search Conseil; William Koeberlé, président de la Fédération française de la parfumerie sélective (FFPS).

travail des jeunes générations a changé. Aujourd'hui, "ils ne veulent pas être prisonniers d'un emploi. Un CDI de 35 heures ne les intéresse pas forcément, complète-t-il. Nous rencontrons beaucoup de personnes qui souhaitent travailler 5 à 10 heures par semaine. Mais nous ne pouvons pas les embaucher: nous sommes soumis à un cadre réglementaire compliqué qui nous impose des contrats de 26 heures minimum". Même constat pour Showroomprivé, entreprise pourtant attractive pour ces nouvelles compétences. Le pure-player cherchait depuis 6 mois un profil d'intégrateur web chargé de bâtir codes et langages. "Nous avons recruté une jeune femme. Elle est restée 4 heures dans l'entreprise. Le travail en open space ne lui plaisait pas", raconte Irache Martinez. De son côté, William Koeberlé, président de la Fédération française de la parfumerie sélective, rappelle qu'en France, 3,5 millions de personnes travaillent dans le secteur du commerce qui constitue, d'ailleurs, le premier emploi pour 25 % des jeunes. "Beaucoup ne sont pas diplômés. À nous de les former. Dans ce contexte de révolution technologique, il est temps de revoir notre schéma de formation en poussant davantage l'apprentissage et l'alternance", résume-t-il. C'est l'engagement qu'a pris Showroomprivé qui a installé son studio photo à Roubaix avec le soutien de la Ville qui s'implique dans l'implantation d'acteurs du e-commerce. "Nous voulons nous engager là où le taux de chômage est important. Le numérique doit inclure, estime Irache Martinez, directrice de marque de Showroomprivé. Nous avons créé une école en partenariat avec les vénédictes. Elle accueille 29 apprenants pour une formation gratuite de A à Z pendant 6 mois". Avec, à la clé, un vrai enjeu, celui de fidéliser et retenir les talents dans cette entreprise où la moyenne d'âge est de 30 ans. Pour cela, Showroomprivé s'investit dans la marque employeur en développant des valeurs importantes aux yeux de ces nouveaux profils: incubateur de start-up, travail collaboratif, engagement humanitaire... De quoi valoriser ces jeunes talents! ■