

Se lancer dans le digital !

KYU Lab pour l'Observatoire prospectif du commerce

Guide des bonnes pratiques dans le commerce
2018



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

Commerce de détail horlogerie-bijouterie

Commerces de détail non alimentaires

Commerce succursaliste de la chaussure

Commerce succursaliste de l'habillement

Grands magasins et magasins populaires

Horlogerie commerce de gros

Import-Export

Professions de la photographie

Cette étude 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.

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.



LE COMMERCE, UN SECTEUR EN PLEINE MUTATION

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

Facteur 1

RESTER DANS LA COURSE AU SEIN D'UNE ÉCONOMIE MONDIALISÉE



- ⇒ Améliorer continuellement sa **compétitivité prix**
- ⇒ **Préserver ses positions** dans un marché de plus en plus concurrentiel
- ⇒ **Se créer de nouvelles opportunités clients**
- ⇒ Trouver de nouveaux leviers pour se différencier

Enjeux

Facteur 2

S'ADAPTER À L'ÉVOLUTION DES ATTENTES DES CLIENTS



- ⇒ Fluidifier et personnaliser le parcours client cross-canal
- ⇒ Faire évoluer le point de vente vers d'autres vocations que l'achat
- ⇒ Offrir plus de **transparence, d'éthique et de durabilité des produits et des services**
- ⇒ **Maîtriser les nouveaux codes de la relation client** en magasin et en ligne
- ⇒ Personnaliser la relation client

Enjeux

Facteur 3

S'ADAPTER À L'ÉVOLUTION DES ATTENTES DES SALARIÉS



- ⇒ Adapter les modes de management et les conditions de travail aux nouvelles attentes des salariés (sens et bien-être au travail...) et aux besoins des entreprises
- ⇒ Donner confiance et attirer les talents en **affirmant les valeurs de l'entreprise** pour donner du sens à ses activités
- ⇒ **Sécuriser les parcours professionnels** en misant sur la formation

Enjeux

Facteur 4

FAIRE FACE À DE NOUVEAUX RISQUES POUR LES ENTREPRISES



- ⇒ **Sécuriser la chaîne logistique** en minimisant les risques naturels, sociaux et économiques
- ⇒ **Protéger les données commerciales et stratégiques** de l'entreprise
- ⇒ Développer la confiance digitale en renforçant des processus de protection des données personnelles

Enjeux

LA TRANSITION DIGITALE AUJOURD'HUI

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

La transition digitale représente à la fois de **grandes opportunités** pour les entreprises de commerce et de **grandes transformations** dans leur structure et fonctionnement.

Les outils et usages du digital sont **propres à chaque entreprise du commerce**, répondant à certains besoins et s'intégrant dans une organisation spécifique.

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

Comprendre voire anticiper de **nouveaux comportements clients**

Anticiper de **nouveaux risques**

Adopter un **nouveau matériel**, l'utiliser, le faire évoluer et l'entretenir

Intégrer de **nouveaux modes de fonctionnement** à tous les niveaux de la chaîne de valeur

Développer et faire développer de **nouvelles compétences**

Le digital implique une triple adaptation :

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

Les différents usages du digital dans le commerce

Dans les entreprises du commerce, les usages du digital sont multiples et ne se cantonnent pas à la vente en ligne. Ils répondent aux grandes fonctions du commerce :

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



SOLUTIONS DIGITALES EXISTANTES

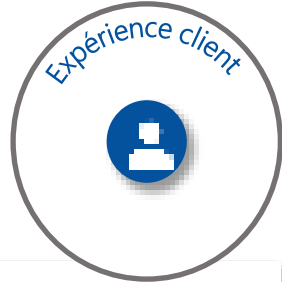
6 dimensions du commerces sont touchées

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



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



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



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

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

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

EXEMPLES DE SOLUTIONS DIGITALES...

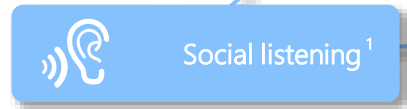
... pour la communication, le marketing et l'expérience client



Solutions, des plus simples aux plus complexes à mettre en place



¹ Plateformes qui centralisent et analysent les mentions du nom de l'entreprise sur les réseaux et média sociaux, ainsi que les attentes des clients à partir du Big Data.

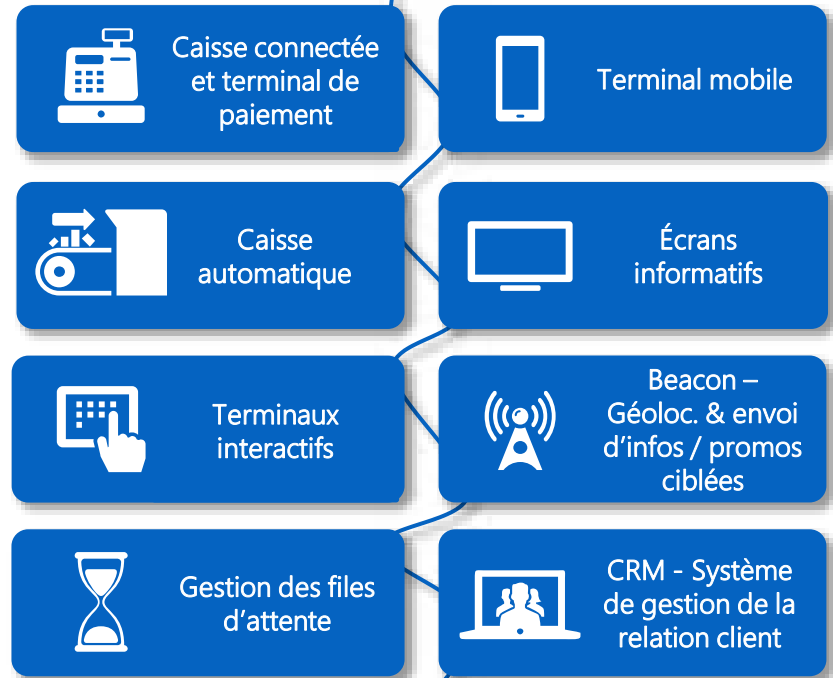


Social listening ¹

Vers des solutions plus prospectives



Solutions, des plus simples aux plus complexes à mettre en place



Vers des solutions plus prospectives

EXEMPLES DE SOLUTIONS DIGITALES...

... pour le sourcing produit et la logistique



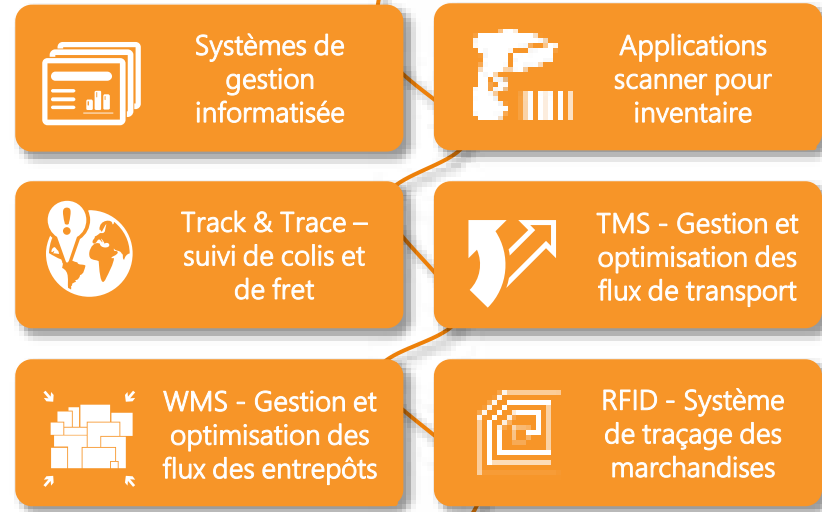
Solutions, des plus simples aux plus complexes à mettre en place



Vers des solutions plus prospectives



Solutions, des plus simples aux plus complexes à mettre en place



Vers des solutions plus prospectives

EXEMPLES DE SOLUTIONS DIGITALES...

... pour le e-commerce et la gestion interne plus largement



Solutions, des plus simples aux plus complexes à mettre en place



Solutions, des plus simples aux plus complexes à mettre en place





EXEMPLE D'ENTREPRISE : DIVERSIFICATION DE L'OFFRE DE PRODUITS

Professions de la photographie

CONTEXTE DE L'ENTREPRISE

Le défi de l'entreprise et les leviers exploités

Cette entreprise (5 magasins et 18 salariés) a fait face à une érosion progressive de son chiffre d'affaires dans un contexte de baisse importante du marché traditionnel du développement de la photographie argentique. Elle a donc souhaité **diversifier son offre** vers la production et la **vente de produits intégrant des photographies**.

⇒ Elle a misé sur un **site marchand** et un **catalogue de produits personnalisés** comme relais de croissance.

Solution digitale et retour d'expérience

Après une expérience jugée trop coûteuse avec des développeurs indépendants, le **site a été confié à un prestataire** qui s'occupe du cadre technique, tandis que l'entreprise s'occupe de l'habillage et du référencement.

- Mise en place d'un **site de commande et vente en ligne** des objets produits par l'entreprise (*tableaux, calendriers, albums...*)
- **Click&Collect et livraison à domicile** avec paiement en ligne ou sur place
- **Borne de commande en magasin**

Les **salariés** ont quant à eux été **formés par le chef d'entreprise** qui avait déjà des bases en informatique.

Au final, l'entreprise a maintenu son chiffre d'affaires et ses emplois sur un marché où le cœur d'activité est en forte décroissance.

Chiffres clé

20% de chiffre d'affaires en plus par an pour le site

Le site a représenté 20% du chiffre d'affaires de décembre 2017

Coûts : 6 000€ / an + 5% du CA généré sur le site
(création, hébergement et maintenance du site)

TÉMOIGNAGE

« Ce que je n'avais pas forcément anticipé, c'est que ça nous a permis d'aller chercher de nouveaux clients. Si c'est bien fait, avec un bon référencement, on trouve de nouveaux clients. Chez nous le site ramène de petits tickets, ou du trafic, mais c'est une forme de visibilité et puis ce sont de nouveaux clients »

+ APPORTS

- Attractivité de nouveaux clients
- Optimisation de "expérience client" par la présence de différents canaux
- Statistiques de vente en ligne fiables et poussées (*système d'attribution des commandes en ligne entre les différents magasins pour la répartition des primes*)
- Hausse de la notoriété de l'enseigne
- Intervention minimale de l'humain sur la vente en ligne

- DIFFICULTÉS

- Faire comprendre aux salariés que le site de vente n'est pas un concurrent
- Trouver une solution technique qui gère correctement la sélection de fichiers image
- Sécuriser l'étape entre la commande et l'exécution
- Mettre en place un suivi de commande
- Assurer un support technique régulier et la gestion quotidienne du site

IMPACTS

MÉTIERS

Conseiller de vente

- Recentrage des métiers en magasin sur la partie commerciale
- Elargissement du métier vers la gestion des commandes du site

Responsable de magasin

- Elargissement du métier vers la gestion de commande en ligne, le support technique et la vie du site (par exemple habillage, référencement...)

COMPÉTENCES

Les salariés en magasin ont dû :

- Adapter la relation client au mode de commande - en magasin ou sur internet (*accueillir les clients venus récupérer leur commande...*)
- Apprendre à utiliser le canal de vente en ligne comme un complément à la vente en magasin (*orienter les clients vers le site, leur présenter son fonctionnement et les fonctionnalités pour les familiariser avec ce canal...*)
- Proposer et vendre de nouveaux produits ou services
- Valider, transférer et suivre les commandes en ligne



EXEMPLE D'ENTREPRISE : LE DIGITAL POUR OPTIMISER LA GESTION DU STOCK

Commerce de détail en bijouterie et en horlogerie

CONTEXTE DE L'ENTREPRISE

Le défi de l'entreprise et les leviers exploités

Ce réseau de 4 bijouteries (6 salariés) s'est informatisé très tôt, le mouvement ayant été lancé par le père de l'actuel gérant. Celui-ci souhaitait mettre en place **une solution de gestion fine du stock** afin de mieux anticiper ses commandes.

⇒ *La solution devait permettre de s'adapter très vite à la « saisonnalisation » progressive des collections de bijoux des fournisseurs : renouvellement plus fréquent de références, qui impose un suivi fin pour optimiser le stock.*

Solution digitale et retour d'expérience

Il y a en fait eu un recours simultané à plusieurs outils :

- Mise en place des versions de la solution spécialisée de gestion « Bijou 3 »
- Utilisation progressive **des outils statistiques de suivi et analyse des ventes** proposés par les fournisseurs
- Utilisation de **statistiques commerciales nationales** de bijouteries comparables, fournies par une société spécialisée

Ces solutions digitales ont toutes été confiées à des prestataires spécialistes, qui ont assuré la formation, mais n'ont pas engendré de recrutement particulier.

En parallèle, **la communication via les réseaux sociaux** sur les produits de l'entreprise, les nouveautés notamment, **a pris beaucoup d'ampleur**. La responsable de l'une des bijouterie y consacre un jour par semaine.

Chiffres clé

1 400 abonnés sur la page Facebook de la bijouterie « moderne » et un impact fort sur la venue en boutique

TÉMOIGNAGE

« L'outil informatique m'a vraiment aidé à me dégager du temps. Par exemple le réassort ça va très vite, je peux faire un réassort de 400 pièces en 1h. Je peux aussi de faire des statistiques qui me permettent de savoir si un produit va marcher ou non selon le temps qu'il reste en stock. Ainsi nous pouvons être fins sur nos commandes. »

+ APPORTS

- Le cycle de vie de toutes les références est finement suivi: analyse précise des commandes à passer
- Le **stock est ainsi optimisé**
- Le temps de réassort est nettement réduit
- La performance de chaque PDV peut être mise en perspective
- La relation client est mieux suivie et personnalisée
- Le temps consacré au « back office » est réduit

IMPACTS

MÉTIERS

Conseiller de vente

- Recentrage sur la mission de vente et conseil, le back office prenant moins de temps

Responsable de magasin

- Développement de la compétence de gestionnaire de collection (analyse statistique et veille tendancielle)

- DIFFICULTÉS

- Changer les habitudes de certains salariés moins à l'aise avec le digital
- Apprendre à utiliser et analyser correctement les chiffres et statistiques produits par les outils pour en voir tout le potentiel

COMPÉTENCES

Les salariés et le chef d'entreprise ont du apprendre à :

- Utiliser toutes les fonctionnalités du logiciel Bijou 3 et des outils de suivi fournisseurs
- Anticiper et solutionner les problèmes techniques potentiels
- Développer un mode d'accueil et de conseil client plus personnalisé (*utilisation des informations issues du fichier client*)
- Informer les clients « en temps réel » en utilisant le matériel connecté et les outils digitaux des fournisseurs (*sur les délais de livraison, les matières, les produits alternatifs...*)
- Développer des compétences dans l'analyse du cycle de vie des produits grâce au meilleur suivi du stock
- Intégrer et savoir utiliser un volume d'informations produits plus conséquent



EXEMPLE D'ENTREPRISE : L'ADOPTION D'OUTILS DIGITAUX À PLUSIEURS

Commerce de détail en bijouterie et en horlogerie

CONTEXTE DE L'ENTREPRISE

Le défi de l'entreprise et les leviers exploités

Cette entreprise fait partie d'un réseau de commerçants en bijouterie et en horlogerie.

⇒ *Le but de ce réseau était de mutualiser ses moyens et faire face à la concurrence, ce qui s'est révélé encore plus essentiel il y a quelques années quand Internet s'est développé.*

Solution digitale et retour d'expérience

Le réseau a mis en place d'un site web il y a une dizaine d'années et depuis, s'est également positionné sur les réseaux sociaux. Parallèlement, le réseau a aussi provoqué une réflexion autour du **déploiement d'un logiciel de gestion interne propre à la bijouterie-horlogerie, répondant mieux aux besoins**. La formation à ces outils a été réalisée en interne. L'entreprise, seule cette fois, a aussi fourni des tablettes tactiles à ses employés. Résultats :

⇒ *maintien de l'emploi, augmentation du chiffre d'affaires (grâce aux ventes en ligne et aux retraits de commande en magasin) et de la visibilité du magasin.*

⇒ *les tablettes ne sont pas encore systématiquement utilisées par les salariés, ce qui provient d'une inadaptation du logiciel intégré sur cet outil à leur type de commerce, d'où la création en interne d'un logiciel propre*

Chiffres clé

Depuis la mise en place du site internet il y a 10 ans, le chiffre d'affaires a été multiplié par 10, surtout sur les montres

TÉMOIGNAGE

« La mise en place du site internet a pris 5 ans. Au départ, ça n'était pas une priorité pour la coopérative... il y avait beaucoup d'autres sujets en fait et il fallait mobiliser un certain nombre de personnes pour que les dépenses soient acceptées par tous. Et aujourd'hui, le site internet est devenu incontournable, notamment car le chiffre d'affaires y a été multiplié par dix, surtout sur les montres. »

+ APPORTS

- Maîtrise de la communication, notamment vers de nouveaux clients
- Proposition d'un catalogue en ligne pour augmenter les ventes
- Redistribution des marges induites par le site internet (notamment par le retrait en magasin)
- La gestion par une coopérative permet de réduire les coûts et les risques et de développer des solutions plus poussées

- DIFFICULTÉS

... lors de la mise en œuvre :

- Apaiser les craintes des salariés envers la vente en ligne (perte de variable)
- Former et intéresser le personnel à la prise en main des tablettes et du logiciel

... à l'usage :

- Gérer les avis négatifs des clients
- Gérer ce que le logiciel ne lui permet pas de faire (outil contraint)

IMPACTS

MÉTIERS

Conseiller de vente

- Nécessité d'intégrer de nouvelles tâches : certaines tâches (gestion interne/logistique...) sont déléguées

Gérant

- Le métier évolue vers le management et la prospection de nouveaux produits / nouvelles organisations...

COMPÉTENCES

Les salariés et le chef d'entreprise ont du apprendre à :

- Être curieux et expérimenter (*produits, outils, merchandising...*)
- Interagir avec les clients selon de nouveaux codes (*donner des informations et proposer des produits complémentaires à ce qui a pu être repéré sur le web...*)
- Développer ses compétences organisationnelles en accueillant des clients venus récupérer leur commande



EXEMPLE D'ENTREPRISE : LE COMMERCE EN LIGNE À TRAVERS LES RÉSEAUX SOCIAUX

Commerces de détail non alimentaires

CONTEXTE DE L'ENTREPRISE

Le défi de l'entreprise et les leviers exploités

Dans ce commerce indépendant (2 magasins, 1 salarié) spécialisé en maroquinerie, le digital se développant, notamment les réseaux sociaux, le gérant a décidé de se lancer dans ce **nouveau mode de communication**.

⇒ *Il souhaitait développer ses ventes par le biais des réseaux sociaux, comme d'autres commerçants pouvaient le faire.*

Solution digitale et retour d'expérience

Il a choisi de **créer ses comptes Facebook, Twitter, Instagram et Youtube**. Au départ, les comptes ne décollaient pas, alors le **dirigeant de l'entreprise s'est formé** (formation type SEO) pour en optimiser la visibilité.

La formation lui a permis d'apprendre les « astuces » du web pour booster ses pages : poster de nouvelles photos / vidéos de produits tous les jours et en fin de journée, faire porter ses produits à des clients pour les mettre en scène...

⇒ *Les résultats : le chiffre d'affaires de l'entreprise a augmenté et les emplois ont été conservés.*

Chiffres clé

1 client par jour vient dans le magasin grâce à Facebook

TÉMOIGNAGE

« Pendant quelques années, j'ai eu 150 – 200 fans sur Facebook et je ne voyais pas d'impacts. Au bout d'un moment, j'ai regardé les autres et j'ai vu que certaines pages s'envolaient. Je me suis demandé ce qui m'échappait et j'ai suivi une formation SEO à la CCI de Rouen... En 1 an j'ai dépassé les 1 000 fans. Maintenant, tous les jours, j'ai au moins un client qui vient dans le magasin grâce à Facebook. »

+ APPORTS

- Plus de proximité dans la relation client: échanges directs avec le client sur internet
- Moins de retours des produits en magasin
- Travail de vente modifié : le client a vu le produit sur internet, il a moins besoin de conseil et son choix est déjà fait
- Le temps passé sur les réseaux sociaux s'équilibre par moins de demandes de clients en magasin

IMPACTS

MÉTIERS

Conseiller de vente

- Fait face à des clients mieux informés ou sachant déjà le produit qu'ils souhaitent acheter dans le magasin

Gérant

- Le gérant fait aujourd'hui moins de ventes physique, mais passe plus de temps à gérer ses réseaux sociaux et à booster ses ventes grâce à ce canal

- DIFFICULTÉS

... lors de la mise en œuvre :

- Temps pour le référencement des pages
- Formation nécessaire pour bien gérer les codes des réseaux sociaux et proposer des publications originales

... à l'usage :

- Gérer les retours clients sur les réseaux sociaux positifs ou non

COMPÉTENCES

Les salariés et le chef d'entreprise ont du apprendre à :

- Gérer des réseaux sociaux et la relation client sur ces réseaux (*savoir répondre aux commentaires laissés en ligne, interagir avec le client par chat...*)
- Interagir avec les clients selon de nouveaux codes (*donner des informations et proposer des produits complémentaires à ce qui a pu être repéré sur le web...*)



EXEMPLE D'ENTREPRISE : LE E-COMMERCE COMME RELAIS DE CROISSANCE

Commerces de détail non alimentaires

CONTEXTE DE L'ENTREPRISE

Le défi de l'entreprise et les leviers exploités

Dans ce commerce (7 personnes) spécialisé dans l'article culinaire, les ventes en magasin (500 m² et 8 000 références en 2017) étaient complétées historiquement par des ventes sur les marchés, foires, braderies dans plusieurs régions. L'entreprise a choisi dans les années 2000 d'arrêter ce mode de commercialisation pour se concentrer sur son point de vente.

⇒ *Nécessité de trouver une solution alternative pour la clientèle à distance*

Solution digitale et retour d'expérience

Un premier site Internet a été lancé en 2007: développé en interne, il était difficile à maintenir et à faire évoluer (nombre d'articles référencés, ergonomie...). En 2012, un **progiciel de gestion intégré omnicanal** a été adopté pour son approche intégrée : site e-commerce avec une gestion simple des contenus, gestion du point de vente, base de données clients...

La **formation** à ce logiciel a été **réalisée par le prestataire**.

⇒ *Élargissement de l'offre, développement des ventes, conservation des effectifs*

Chiffres clé

Catalogue est passé de
1 200 à plus de 8 000
articles

Chiffre d'affaires multiplié
par 4 en 5 ans (2012-2017)

Coûts : 20 000€ / an
(équipement, logiciel, formation)

TÉMOIGNAGE

« L'outil nous apporte un vrai confort au quotidien. C'est une autre logique de travail, le traitement en magasin est plus rapide. Cela répond à l'évolution générale du comportement de la clientèle qui ne se déplace plus systématiquement, mais qui sait ce qu'elle veut et qui s'attend à le trouver (comme indiqué sur le site) dans des délais courts... »

+ APPORTS

- Élargissement de la gamme de produits
- Développement des ventes
- Solution simple, intégrée, facile à maintenir
- Interface en ligne réactive
- Efficacité de gestion du magasin
- Plus de disponibilité pour conseiller les clients

IMPACTS

MÉTIERS

Conseiller de vente

- Il est amené à mettre à jour ou à consulter les contenus en ligne (nouveaux articles, vérification de stocks, promotions / soldes, etc.)

Responsable de magasin

- Il gère le contrat avec le prestataire, s'assure du bon fonctionnement de l'outil, de la conformité des interfaces, du projet de déploiement initial, de la formation de tous...

- DIFFICULTÉS

... lors de la mise en œuvre :

- Effort important de montée en compétences : nécessité de former tous les collaborateurs, tout le monde s'y mettant à son rythme
- Effort financier important

... à l'usage :

- Dépendance forte à la bonne connexion Internet

COMPÉTENCES

Les salariés et le chef d'entreprise ont du apprendre à :

- Utiliser le canal de vente en ligne comme un complément à la vente en magasin (*orienter les clients vers le site et les familiariser avec ce canal...*)
- Conseiller les clients en s'appuyant notamment sur le site (*information technique, disponibilité produits...*)
- Acquérir les compétences de base en informatique (*Internet...*) et sur l'outil
- Déléguer et s'appuyer sur les compétences digitales de ses collègues (*savoir demander de l'aide et collaborer...*)
- Gérer un prestataire informatique



EXEMPLE D'ENTREPRISE : LE DIGITAL AU SERVICE DE L'EFFICACITÉ EN MAGASIN

Commerce succursaliste de l'habillement

CONTEXTE DE L'ENTREPRISE

Le défi de l'entreprise et les leviers exploités

Dans cette entreprise vendant des tissus et des articles de mercerie et loisirs créatifs (300m² - 6 salariés), la directrice s'est intéressée au digital dans un contexte de baisse de fréquentation et de chiffre d'affaires, liés à des travaux qui gênaient la visibilité et l'accès du magasin.

Solution digitale et retour d'expérience

Elle a mis en place une newsletter qui présente les arrivages et les actualités du magasin, un site Internet vitrine. Elle a également fait un travail de référencement et de localisation sur Google Maps. Pour **répondre aux nouvelles obligations réglementaires sur le suivi des stocks** (loi de finances 2016 – obligations concernant les logiciels de gestion) et **faire face à l'augmentation du trafic en magasin**, elle a mis en place :

- un **progiciel de gestion intégrée** adapté aux spécificités des produits vendus « au mètre » (coupons de tissu, rubans...),
- des **postes « mobiles »** pour ses vendeuses intégrant un terminal de caisse et un système d'édition d'étiquettes pour les produits « au mètre ».

La solution digitale a généré l'emploi à temps partiel d'un webmaster, qui a formé l'assistante administrative à la gestion de site Internet.

La formation au logiciel est assurée par la gérante.

Chiffres clé

+25% de chiffre d'affaires par an jusqu'à 2016
et +10% entre 2016 et 2017

Depuis les newsletters et le travail de SEO sur le site

TÉMOIGNAGE

« Avec le nouveau système on va scanner ce qui va entrer et sortir, il faudra au moins 6 mois pour le mettre en place, mais ça va faire gagner du temps en caisse et limiter les vols. »

+ APPORTS

- La **gestion des stocks est devenue très précise**, ce qui est difficile étant donné le très grand nombre d'articles vendus par le magasin et leur découpage en coupons ou leur vente à l'unité
- L'expérience client est optimisée : gain de temps en caisse et en rayon
- Les tickets sur les produits « au mètre » sont parfaitement fiables.

IMPACTS

MÉTIERS

Conseiller de vente

- Recentrage des métiers en magasin sur la partie commerciale, le back office prenant moins de temps

Directrice

- Elargissement du métier vers l'accompagnement technique et « émotionnel » des équipes dans l'usage de la nouvelle solution

- DIFFICULTÉS

Lors de la mise en œuvre :

- Formation des salariées sur l'utilisation du logiciel et favoriser leur adaptation

Sur le long terme

- Mise en place des procédures de formation des salariés « temporaires »

COMPÉTENCES

Les salariés et la directrice ont du apprendre à :

- Utiliser l'outil mis à disposition
- Anticiper ou solutionner des problèmes techniques potentiels
- Accueillir et conseiller différemment les clients informés des nouveautés et livraisons (*stocks, dates de livraison...*)
- Utiliser dans le conseil clients les informations induites par le meilleur suivi des stocks et la meilleure anticipation des commandes
- Développer la flexibilité et la polyvalence produits induite par la présence dans plusieurs rayons
- Développer un mode de communication efficace avec l'équipe pour localiser le matériel d'étiquetage



L'ADOPTION PROGRESSIVE DU DIGITAL DANS LE COMMERCE

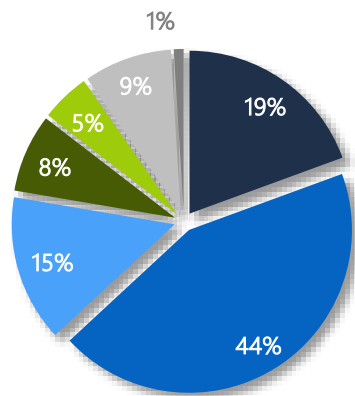
1 commerce sur 5 se juge mature sur le digital

Les entreprises du commerce et le digital, où en sont-elles ?

Source : sondage KYU Lab 2017

44% des entreprises s'intéressent et ont adopté quelques solutions digitales

Moins d'un commerce sur 5 se juge aujourd'hui mature sur ce sujet.



- Nous l'avons adopté depuis longtemps, je dirais même que nous sommes pionniers sur la question !
- Nous nous y intéressons et avons déjà adopté quelques solutions pratiques
- Nous commençons la mise en oeuvre de quelques solutions
- Nous avons entamé une réflexion sur le digital, mais nous n'avons pas encore mise en oeuvre de solutions
- Nous ne sommes pas vraiment rentrés dedans, mais nous aimerions engager la démarche
- Nous n'en voyons pas vraiment l'intérêt aujourd'hui
- Nous avons essayé et cela ne nous intéresse plus

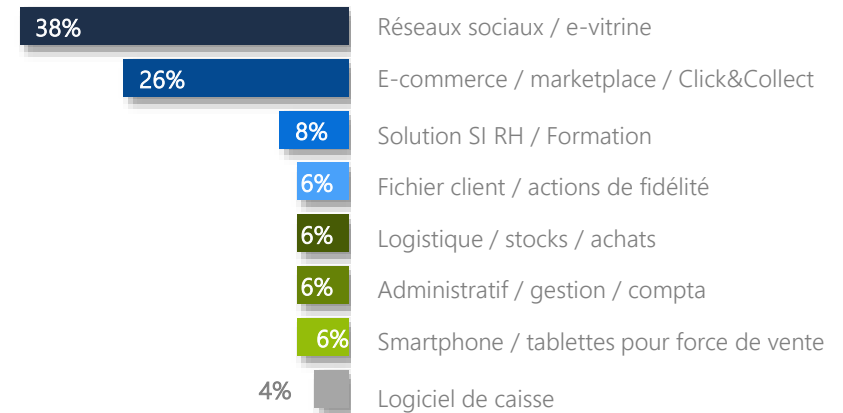
“ Le digital me permet de communiquer, car je ne crois plus à la communication papier. Les réseaux sociaux me semblent incontournables. ”

Les solutions digitales que ces entreprises déclarent spontanément avoir mis en place

Source : sondage KYU Lab 2017

Les principaux outils digitaux mis en place concernent :

- la présence sur internet (réseaux sociaux et site e-vitrine, 38%),
- la vente en ligne (e-commerce / marketplace / Click&Collect, 26%).



“ Nous vendons 15% de nos articles grâce à Facebook et Leboncoin. Cela coûte 150 € par mois et 10 heures de travail, mais le chiffre d'affaires est de 8 000 à 10 000 € en plus tous les mois ! ”

BÉNÉFICES ET FREINS CONSTATÉS

Un impact majeur sur l'activité, mais des besoins importants en formation

Près d'un tiers des commerces ne font pas du digital une priorité dans un proche avenir (source BPI)

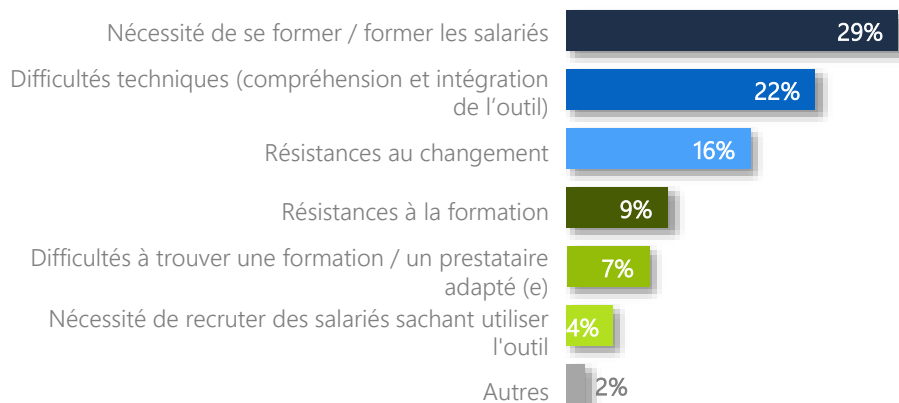
Pourtant près de 60% estiment que son impact sera majeur dans les 5 prochaines années. Ceux qui l'adoptent l'utilisent pour avoir plus de clients, mieux les connaître, améliorer leur expérience dans et en dehors du magasin ...

La transition digitale reste perçue comme un sujet complexe :

Les compétences requises sont manifestes puisque la nécessité de se former est citée par 29% des répondants. La résistance potentielle des équipes est également citée.

Difficultés rencontrées lors de la mise en place de cet outil ?

Source : sondage KYU Lab 2017



Enjeux principaux des entreprises qui se lancent dans la démarche :

- ✓ Développer sa base clients
- ✓ Mieux connaître et interagir avec ses clients

Enjeux principaux des entreprises plus avancées :

- ✓ Améliorer l'expérience client
- ✓ Développer l'efficacité de l'organisation et la rentabilité



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

La vente et la relation client en pleine transformation

85% des répondants à l'enquête estiment que l'adoption de l'outil a entraîné l'acquisition de nouvelles compétences :

- des compétences digitales (citées par 63% des entreprises),
- techniques sur les produits (43%).

Au-delà de la maîtrise opérationnelle de l'outil, **les compétences développées portent essentiellement sur le relationnel client.**

Il s'agit aujourd'hui :

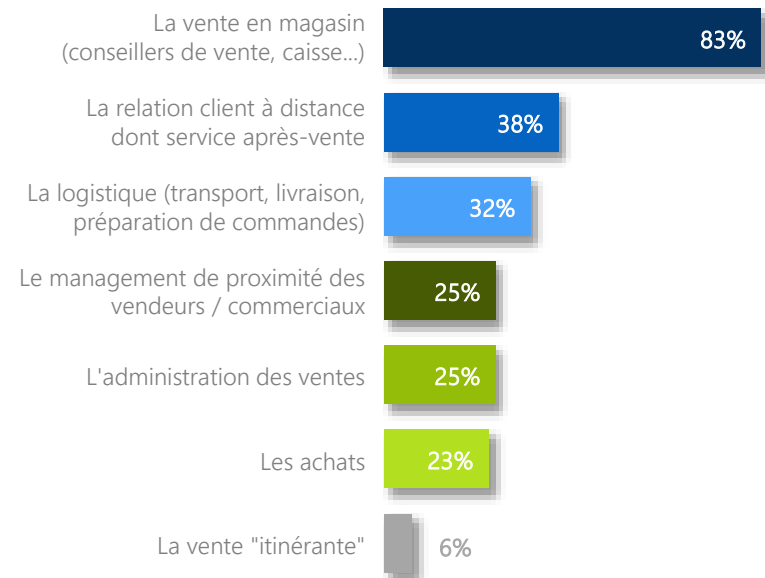
- d'accueillir et conseiller des clients mieux informés sur les produits et sur les stocks.
- de répondre à des consommateurs moins enclins à attendre (souhait d'une disponibilité immédiate des produits, de délais de livraison courts...).

De plus, les outils connectés permettent un **recentrage des activités de la force de vente vers les tâches « cœur de métier »**. Les inventaires et les encaissements, assistés, sont moins chronophages et sujets à moins d'erreurs éventuelles.

Enfin, le développement de nouvelles solutions d'achat comme le Click&Collect amène les vendeurs à **apprendre à réaliser un « multi-accueil »** pour les clients (paiement en caisse, retrait de colis...).

Familles de métiers impactées par l'adoption de l'outil retenu

Source : sondage KYU Lab 2017



“ On a simplifié l'interaction avec le client qui attendait une solution e-commerce pour du cross market. ”

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**.



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.

“ *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.* ”

“ *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*



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**

“ 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... ”

“ 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 DES ORGANISATIONS

Tâches, processus, temps de travail sont à réévaluer

Pour les **métiers d'encadrement**, il s'agit d'intégrer de nouvelles tâches qui touchent :

- à l'**organisation des activités**
- à la **formation des salariés**

Les professionnels soulignent qu'ils ont dû **mettre en place de nouveaux process liés à l'apparition de l'outil digital, qu'ils n'avaient pas toujours anticipés dans le détail**. Ces éléments peuvent nécessiter une auto-formation, la formation des collaborateurs, le recrutement de personnes ayant des compétences digitales, voire le recours à un prestataire...

Ensuite, il s'agit aussi d'**ajuster leurs activités au fonctionnement de l'outil digital** (temps pour gérer l'outil digital ou pour rechercher de nouveaux outils digitaux à tester / mettre en place).

Certains gérants ont expliqué qu'avec l'arrivée du digital, il leur arrivait régulièrement de répondre à des questions / mails de clients sur les réseaux sociaux tard le soir, alors que leurs horaires étaient autrefois concentrés autour des périodes d'ouverture du magasin.

Pour les **collaborateurs**, il s'agit en général d'intégrer de **nouveaux processus / outils** et de devenir plus polyvalents, grâce au temps économisé sur des tâches chronophages et en partie automatisables.

Il est alors possible de :

- **consacrer plus de temps en relation client** (*exemple : avec un accès instantané à l'état des stocks permet de gagner du temps sur cet aspect pour en passer plus sur le conseil client*) ;
- **consacrer plus de temps au développement de ventes additionnelles** (*services, produits*).
- Selon la taille de l'entreprises, il est aussi courant de voir certains salariés prendre en main des tâches de **marketing/ communication** (*exemple du community management*) ou de gestion (*sourcing, achats...*).

FORMATION DES ENTREPRISES

Beaucoup de formation interne après le premier sas d'appropriation

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.



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.

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

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



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

ET DONC, PAR QUOI COMMENCER ?

Bonnes pratiques pour les structures débutantes dans le digital



Pour la TPE ou la petite PME du commerce, l'enjeu majeur est généralement de **se lancer et réussir ses premiers pas dans le digital**.

Les moyens étant souvent limités, il est judicieux de **privilégier et sécuriser des projets à retour sur investissement rapide**.



Plusieurs questions se posent alors :

- Quels thèmes privilégier ?
- Quel type de mise en œuvre (interne ou accompagné...) ?
- Quels dispositifs prévoir en interne (montée en compétences sécurisation des systèmes...)?



THÈMES SOUVENT RETENUS EN PREMIER POUR LANCER LA DÉMARCHÉ

- 1 Travailler sur sa visibilité, son image et sa notoriété sur Internet

 - ✓ Trouver et informer le client, avec internet, sur ses produits, ses offres promotionnelles, ses événements, etc. (*page Facebook, page Instagram, newsletters périodiques ou exceptionnelles, publicité en ligne avec achat de mots clés ou par référencement naturel...*)
 - ✓ Créer des contenus (*photos, tutoriels...*) et animer sa communauté (*concours, dialogue en ligne...*)
 - ✓ Gérer son e-réputation (*détecter, lire et répondre aux commentaires sur son commerce, ses produits...*)
- 2 Exploiter le digital comme un outil d'efficacité du point de vente

 - ✓ Améliorer la gestion des flux financiers et des encaissements (*caisse connectée, outil de gestion intégré, terminaux et moyens de paiement...*)
 - ✓ Améliorer la gestion des stocks et des flux physiques (*outils de gestion de stocks, codes barre et scanner...*)
 - ✓ Créer de l'animation sur le point de vente ou enrichir sa gamme de produits (*e-catalogue, bornes interactives...*)
- 3 Développer ses ventes en ligne comme relais d'activité

 - ✓ Démarrer une activité e-commerce (*créer un site e-commerce, se référencer sur une ou plusieurs places de marché, assurer les tâches directement associées : logistique d'expédition, SAV et retours...*)
 - ✓ Fidéliser avec le digital (*proposer une carte de fidélité dématérialisée, personnaliser les newsletters et la relation client en fonction de l'historique d'achat...*)

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

Quelques pistes pour les structures débutantes dans le digital

Pourquoi adopter et déployer une solution digitale ?

1

Bien cerner ses objectifs

1. Définir des priorités et se souvenir à tout moment du but recherché avec la mise en place d'un outil digital : *augmenter sa base de clients ? Créer de la fidélité ?*
2. Fonctionner par étapes en commençant par les éléments les plus simples.

Que va-t-il se passer concrètement ?

2

Anticiper

1. La solution ne fonctionnera peut-être pas tout de suite. Le temps de mise en place et de tests peut être long, comme très court.
 - Prévoir une phase de double fonctionnement (avec et sans la solution) ou des éventuels « plans B ».
2. Anticiper le temps que prendra la gestion de l'outil au quotidien (contenus, maintenance, formation des salariés...).
 - Essayer d'anticiper la charge et la gestion des différentes tâches : à quel moment ces tâches sont-elles réalisées, par qui, combien de temps cela va prendre ?

Qui fait quoi ?

3

S'entourer des bonnes compétences

1. Ne pas hésiter à faire appel à un prestataire ou une solution « toute faite » : de nombreuses solutions existent, elles sont flexibles et adaptables.
2. Le prestataire peut assurer un certain nombre de tâches qui vous feront gagner du temps et se révéleront utiles : hébergement, maintenance, statistiques d'usage, conseils d'usage, mini-formations...
3. Il faudra probablement former les salariés : [contactez votre OPCA pour en savoir plus.](#)

On continue ?

4

Persévérer

1. Se donner du temps pour apprivoiser la solution.
2. Ne pas brûler les étapes : attendre de bien savoir se servir d'un outil et toutes les potentialités avant d'en utiliser un autre.
3. Fonctionner par tests, erreurs et corrections. Il faut essayer et faire évoluer la solution au fil de l'eau.

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 son installation.
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/ObservatoireProspectif
DuCommerce](http://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