

Catherine Barba

LE  
magasin  
N'EST  
PAS mort !



Catherine Barba

LE  
magasin  
N'EST  
PAS mort !

Comment réussir la transition  
numérique de votre activité  
en 15 sujets clés.

***«Les espèces qui survivent ne sont pas les plus intelligentes ni les plus fortes, mais celles capables de s'adapter»***

Charles Darwin

***«A trop craindre le pire, on le fabrique; à vouloir le meilleur, on y contribue»***

Jean Boissonnat – merci Philippe Bloch ;)

# Préface

En 2011, la Fevad avec le soutien de la DGCIS publiait le rapport « 2020, la fin du e-commerce ou l'avènement du commerce connecté » qui annonçait la fin du e-commerce. L'histoire nous aura donné raison...avec un peu d'avance: en 2013 déjà, loin d'être une autre forme de commerce concurrente, l'e-commerce est devenu un maillon essentiel de la chaîne commerce. Plus de 9 consommateurs sur 10 se rendent sur Internet avant de consommer quel que soit le canal d'achat utilisé.

Si l'essor du e-commerce a longtemps été vécu comme une menace par le commerce traditionnel, la plupart de ses dirigeants est désormais convaincue que la croissance viendra de la collaboration étroite entre ces deux mondes, bien moins éloignés qu'ils n'en ont l'air, et dont le rapprochement permet d'enrichir la qualité de la relation client.

Il y a ceux qui continuent de résister, d'autres qui affirment vouloir remettre l'humain au cœur de leur entreprise, d'autres encore « agiles dans la tête mais pas dans les jambes » qui lancent des initiatives; partout, à des degrés de maturité divers, la transition numérique est en marche chez les commerçants.

Quand le client attend d'une marque ou d'une enseigne qu'elle soit accessible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, pour commander partout, où il veut, quand il veut, le magasin ne peut plus exister indépendamment de l'expérience Internet. La digitalisation, un temps limitée à la préparation ou à l'achat en ligne, se prolonge aujourd'hui dans le parcours client en boutique. Avec la diffusion des smartphones, Internet s'invite désormais jusque dans les magasins physiques.

L'e-commerce, devenu mobile, a profondément et durablement modifié nos comportements d'achat et appelle plus que jamais le commerce physique à se réinventer.

« Web-to-store », « web-in-store », écrans, bornes, tablettes: derrière ces mots nouveaux et ces nouveaux outils, le magasin se cherche; ce qu'il sera demain aura un lien intime avec l'e-commerce déjà présent dans toutes les étapes du parcours client avant, pendant et après l'achat.

Comment, dans les actes, devenir une entreprise cross-canal pour rattraper des clients qui, eux, le sont déjà depuis longtemps? Comment, en pratique, relever les défis de la digitalisation du parcours client et réussir la transition numérique du point de vente physique?

Parce que ces questions sont au cœur des interrogations de beaucoup de nos adhérents, mais aussi parce que nous avons toujours eu la conviction que le e-commerce faisait partie intégrante du commerce, nous avons, à la Fevad, souhaité nous associer à ce livre écrit par Catherine Barba qui travaille depuis longtemps sur le terrain du e-commerce et du commerce et qui accompagne avec succès de nombreuses entreprises dans leur transition numérique.

Nous espérons qu'il vous invitera à l'action pour optimiser l'expérience d'achat dans vos magasins face à la réalité du digital dans la vie de vos clients, pour leur plus grande satisfaction et la croissance de vos ventes sur tous vos canaux. Une chose est sûre: « le magasin n'est pas mort! ». Il dispose d'innombrables atouts qui, associés à Internet, viendront renforcer son attractivité et lui permettront de tracer un avenir certain dans le commerce de demain.

Bonne lecture,

Marc Lolivier, Fevad

# Introduction

Depuis près d'un an, j'ai eu le plaisir de rencontrer beaucoup d'enseignes, de marques, de commerçants de centre-ville, un peu partout en France. J'ai réalisé en les écoutant que l'e-commerce faisait encore peur.

« Internet nous prend des parts de marché » « Internet cannibalise les ventes en magasin » « le showrooming va nous tuer » sont des phrases que j'ai si souvent entendues ! Les idées reçues sont coriaces.

J'ai voulu écrire ce petit livre pour partager avec tous les acteurs du commerce, des dirigeants jusqu'aux vendeurs, un regard positif sur les changements en cours, pour dépasser les appréhensions et donner envie, au-delà des mots, de se mettre vraiment au cross-canal dans les actes.

Dans les grandes organisations, cette mise en œuvre est difficile. Il y a des résistances : la culture, l'habitude, les enjeux personnels... Le directeur e-commerce est mal nommé : son vrai métier, c'est conduire le changement ! Il impulse une autre vision, bouscule les rythmes, les process, les indicateurs de performance, l'organisation. Toute l'entreprise est concernée. Pour que la greffe prenne, il doit agir avec beaucoup de conviction et une extrême diplomatie. Et avoir l'appui inconditionnel de sa direction générale, sinon c'est la perte de compétitivité garantie – au pire l'effet Kodak.

Dans les commerces de plus petite taille, face aux incertitudes de l'environnement économique, on a encore du mal à accepter l'idée d'investir pour travailler autrement avec les outils d'aujourd'hui ; de réajuster l'expérience magasin face à des clients que l'e-commerce, L'Internet et le mobile ont profondément et durablement changés. Pourtant, quel commerçant peut aujourd'hui se permettre de ne pas avoir l'article recherché ? De rester en décalage avec le degré parfois extrême de digitalisation de ses clients ? De ne pas les accueillir avec une gentillesse, une disponibilité, une attention incomparables ? De ne pas avoir des vendeurs ultra compétents, passionnés, qui s'y connaissent mieux que Wikipedia ? Continuer à travailler comme avant

c'est passer à côté de ses clients. Comme Virgin, probablement. Nouvelles attentes, nouveaux comportements... Le numérique omniprésent dans notre quotidien a transformé notre façon d'acheter, celle de nos enfants, de nos clients ; la vôtre. Nous commencerons par regarder ce qui a changé, pour nous rendre compte que bien souvent, ce que nous attendons avec notre casquette de clients, nous ne le traitons pas toujours en tant que commerçants.

Nous nous concentrerons ensuite sur le parcours du client, dans lequel Internet s'est résolument invité, avant, pendant et après l'achat, et nous évaluerons concrètement, à chaque moment-clé, l'influence du monde online sur la performance des ventes en magasin.

Puis nous tenterons d'éradiquer les idées reçues, pour repartir avec la certitude que le magasin prolonge le digital et que le digital enrichit le réel ; que l'un ne remplace pas l'autre, ne menace pas l'autre mais que l'un ne va plus sans l'autre.

Pour finir, nous aborderons les 15 sujets à traiter pour réussir sa transition numérique – ce sont invariablement les mêmes, quels que soient le secteur, la taille de l'entreprise. Nous donnerons des exemples concrets et des bonnes pratiques pour passer à l'action et augmenter ses ventes.

Ce livre a été écrit avec le soutien de la Banque Populaire, fidèle partenaire avec qui je partage la même vision positive de l'avenir. Ils connaissent bien les entrepreneurs pour en avoir plus d'un million comme clients. L'offre e-commerce Direct et Proche qui leur est destinée gagne à être connue.

Il est également soutenu par la DGCIS, qui a parmi ses missions l'accompagnement des mutations commerciales, et par la Fevad, qui fédère l'ensemble des acteurs du e-commerce et de la vente à distance et défend si admirablement leurs intérêts. Parler d'e-commerce à travers le prisme du magasin lui est peut-être inhabituel, mais en écho avec ce que croient bon nombre de ses 560 adhérents, il fallait bien le dire : **le magasin n'est pas mort !**

# Sommaire

<b>I</b>	<b>Vos clients sont des mutants ? Changez avec eux !</b>	<b>15</b>	<b>IV</b>	<b>La transition numérique en 15 sujets clés</b>	<b>55</b>
	Données de cadrage du e-commerce en Europe 2012-2013	16		«La transition numérique doit être portée par un dirigeant 100% sponsor»	56
	Le digital est entré dans la vie de vos clients : ils attendent qu'il entre aussi dans votre magasin	18		«Pour préconiser la bonne organisation, il faut une bonne culture digitale»	58
	Internet a transformé vos clients en acheteurs professionnels : en magasin aussi, ils veulent plus de choix, d'aide au choix et d'information	20		«Dans les réseaux commerciaux et les franchises, motiver les gérants de magasins est une priorité»	60
	Internet a rendu vos clients participatifs : dans votre magasin aussi, ils veulent s'exprimer, influencer et s'inspirer des autres	22		«Il ne faut pas raisonner rentabilité de son site e-commerce à court terme »	62
	Sur Internet vos clients sont adeptes d'autonomie et de libre-service : en magasin ils veulent aussi de l'humain, de l'accueil... de l'amour !	24		«Internet est d'abord un outil pour faire venir et revenir ses clients en magasin»	64
<b>II</b>	<b>La digitalisation des parcours client</b>	<b>29</b>		«L'organisation logistique est clé»	66
	Existe-t-il un parcours d'achat type ?	30		«Réserver un excellent accueil aux clients n'est plus une option»	68
	La digitalisation des parcours avant l'achat	32		«La première étape de la transition numérique, c'est repenser sa relation client»	70
	La digitalisation des parcours pendant l'achat	35		«Il faut prendre le showrooming très au sérieux»	72
	La digitalisation des parcours après l'achat	39		«La connaissance client est la pierre angulaire du commerce connecté»	74
<b>III</b>	<b>Le quizz des idées reçues</b>	<b>47</b>		«On fait souvent les mêmes erreurs avant de bien construire son catalogue en ligne»	76
	L'e-commerce va tuer les magasins	48		«Les vendeurs sont la pièce maîtresse du commerce connecté»	78
	Ce que les clients recherchent avant tout, c'est le prix	49		«Le paiement va beaucoup évoluer dans les années qui viennent»	80
	Les magasins physiques n'attirent plus les clients	50		«La digitalisation du point de vente, ce n'est pas que pour les grandes enseignes, le commerce de proximité aussi doit s'y mettre dès aujourd'hui»	82
	Mon magasin va devenir un showroom !	51		«La dimension sociale du commerce va apporter un nouveau souffle aux magasins»	86
				<b>Conclusion</b>	<b>90</b>
				<b>Remerciements</b>	<b>96</b>



## Vos clients sont des mutants ? Changez avec eux !

---

**Qu'on soit plutôt ouvert aux nouvelles technologies (d'ailleurs plus si nouvelles) ou qu'on y soit hostile, une chose est certaine, elles ont fait évoluer les attentes des clients. De vos clients.**

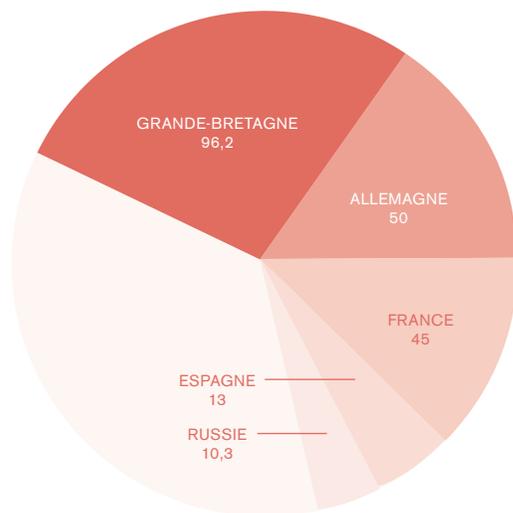
Vous êtes commerçant: votre enjeu n'est pas tant de devenir un expert de l'e-commerce, du référencement naturel ou des réseaux sociaux que d'arriver en douceur à apprivoiser ces outils digitaux pour apporter demain à vos clients le meilleur service possible.

Ce n'est pas difficile. C'est d'abord une question de regard. Regardons vos clients, écoutons-les. En quoi sont-ils devenus différents? Comment l'e-commerce, le mobile et les outils numériques ont-ils changé ce qu'ils attendent de vous en magasin?

Voici quelques pistes pour prendre la mesure des mutations en cours.

## I.1 Données de cadrage du e-commerce en Europe 2012-2013

**En moins de quinze ans, l'e-commerce s'est installé dans le quotidien des consommateurs, et le marché progresse encore si vite que les données quantitatives, sitôt énoncées, sont déjà obsolètes. Voici néanmoins quelques chiffres clé qui rendent compte du formidable dynamisme de la vente en ligne.**



**Leaders de l'e-commerce en Europe en 2012**  
(CA en Milliards d'euros)

Le classement des marchés leader est inchangé depuis 2003: en 2012, Grande-Bretagne (96,2 milliards d'euros), Allemagne (50 milliards d'euros) et France (45 milliards d'euros) totalisent à eux seuls 61% des ventes en ligne d'Europe et sont suivis par deux pays qui ont connu en quelques années une progression remarquable, l'Espagne (13 milliards d'euros) et la Russie (10,3 milliards d'euros).

L'Europe reste le premier marché du e-commerce dans le monde, devant les Etats-Unis, avec 250 millions d'acheteurs en ligne et 550 000 sites e-commerce. Son chiffre d'affaire de 312 milliards d'euros en 2012 (+19%) représente environ 5% du commerce physique (source: e-commerce Europe).

Alors que la France n'était encore que 9ème en 2010, elle s'est hissée en 2012 au 6ème rang du commerce en ligne dans le monde. Les ventes, qui devraient franchir le cap des 50 milliards d'euros de CA à fin 2013 représentent environ 7% du commerce de détail hors alimentaire. Ce sont près de 70 % des français qui achètent couramment à distance par Internet, catalogue et téléphone, avec une moyenne de 16 transactions par an par acheteur et un taux de satisfaction de 97% (Source: Fevad).

**L'accès à Internet ne se fait plus seulement depuis un ordinateur chez soi ou sur son lieu de travail:** en attendant l'arrivée des objets connectés, ce sont déjà nos voitures, nos télévisions, et bien sûr nos téléphones qui nous relient en permanence au grand tout digital.

Smartphone et tablette tactile confirment leur fulgurante percée: en 2012, plus de la moitié des téléphones vendus en France en 2013 sont des smartphones (source: IDC). Certains prédisent la disparition de l'Internet fixe à horizon de dix ans pour un Internet 100% mobile (voir cette étude de l'été 2013: <http://www.atinternet.com/documents/etude-web-en-un-an-1-appli-sur-4-a-vu-son-traffic-plus-que-doubler>) Tous vos clients ne sont peut-être pas équipés en mobiles connectés, mais le temps qu'ils y passent croît considérablement plus vite que celui qu'ils passent sur n'importe quel autre media ou support.

**L'avenir de l'e-commerce n'est pas tant derrière un écran d'ordinateur que dans la poche de vos clients.** Et cela change radicalement la donne, non du e-commerce, mais du commerce.

## 1.2 Le digital est entré dans la vie de vos clients : ils attendent qu'il entre aussi dans votre magasin

**Nous sommes connectés, toujours et partout; c'est une réalité pour une grande majorité de Français, et cette tendance va continuer à s'installer dans les années à venir.**

Du matin au soir, le mobile permet de faire bien autre chose que téléphoner ou envoyer des sms: écouter de la musique, consulter son agenda, jouer, suivre ses amis sur les réseaux sociaux, vérifier une info, trouver un magasin, réserver un produit, l'acheter, poster un commentaire...

Avec le mobile, tout est vraiment à portée de clic - ou plutôt de doigt: il suffit de regarder avec quelle agilité un enfant navigue sur un écran tactile, une tablette ou un smartphone pour admettre que notre culture est devenue celle de l'écran, de l'image. Michel Serres parle de "petits poucets" pour qualifier cette génération qui a pris le réflexe d'utiliser ses doigts pour communiquer et apprendre.

**En matière de commerce, l'écran nous donne un accès immédiat à des milliers de magasins,** qu'ils soient réels ou juste en ligne. Avec des centaines de millions de produits à portée de doigt, l'écran agrandit les murs à l'infini. Et tout demain pourra devenir magasin: un arrêt de bus, une affiche, un mur ... Par la magie du QR code (ce petit code-barres qui permet depuis un objet physique d'accéder à une page Internet), il suffira de le flasher pour passer commande.

Bref, nos comportements sont devenus digitaux. Et qu'on le déplore ou qu'on s'en réjouisse, l'écran et le mobile ont désormais partie liée avec le commerce.

Mais paradoxalement, alors que le numérique et le mobile font partie de nos vies de tous les jours de citoyens, de professionnels, de consommateurs, les magasins sont encore très peu digitaux. Ce sont même « souvent les lieux les moins connectés de notre parcours de vie quotidienne » disait un expert du secteur.



### **À client connecté, magasin connecté!**

**Le monde change:** l'e-commerce, le mobile, les écrans sont devenus pratique familière pour vos clients. Quand ils entrent dans votre magasin avec leur mobile en main, ils y entrent avec Internet et le reste du monde.

**Attention au décalage:** Attention au décalage: votre magasin ne doit pas être un musée du commerce au XXème siècle! Avant de penser aux bornes interactives, aux tablettes tactiles ou aux écrans géants, commencez peut-être par leur offrir simplement la connexion Wi-Fi;)

## 1.3 Internet a transformé vos clients en acheteurs professionnels : en magasin aussi, ils veulent plus de choix, d'aide au choix et d'information

### Ultra-connectés, vos clients sont aussi hyper informés.

La sur-information serait même à l'origine d'un nouveau trouble psychologique que certains nomment « infobésité ». Jugez plutôt : quand tous les contenus du monde (données produits, avis, conversations, opinions) sont en permanence à notre portée, s'infiltrant dans nos smartphones, nous sollicitant sans répit, cette « pollution informationnelle » nous met dans un état d'alerte permanent. Être relié, être sans cesse au courant, est devenu une nécessité, une urgence !

Une telle boulimie nous donne en tout cas le sentiment d'être de vrais « consomm'acteurs », des consommateurs plus malins, plus libres ; à tout le moins, de passifs et passablement informés, nous sommes devenus grâce au numérique des acheteurs éclairés : Internet permet de s'enquérir à tout moment et en tout lieu de l'intérêt, de la qualité et de la compétitivité d'une offre commerciale.

**Chacun dispose sur vous, vos magasins, vos produits, vos concurrents, d'une source inépuisable d'information, instantanée et totale.** Que ce soit avant d'acheter une voiture, un lave-vaisselle ou des chaussures, les consommateurs ont pris l'habitude d'aller sur Internet pour s'informer sur le produit que vous vendez, traquer les meilleurs prix et s'en remettre aux avis des clients. Quelle agilité, quelle autonomie ! Les outils numériques donnent plus de pouvoir à vos clients.

Du coup, ils veulent avoir le choix. Une exigence devenue impérieuse dans leur façon d'acheter. Avant, si vous aviez un bon emplacement ou un important budget de communication, vous pouviez amener un consommateur chez vous pour acheter. Aujourd'hui c'est le client qui décide.

**C'est lui qui choisit où, quand, et comment il va acheter.** En ligne ou en magasin. Rien qu'en France et sans quitter son canapé, il a près de 130 000 sites e-commerce (source Fevad, 2013) au bout du doigt. Ce choix pléthorique et son nouveau pouvoir le rendent naturellement plus volatil, plus zappeur, plus exigeant ; il peut avoir la bizarrerie d'être satisfait mais infidèle.



### Choix, aide au choix, information sur le point de vente : jouez à armes égales avec Internet !

**Donnez tant que possible le choix à vos clients.** Du moment. Du support. Du moyen de paiement. Du lieu de livraison. Un client n'est pas « online » ou « magasin », il est double, multiple ; les frontières bougent.

**Donnez-leur plus d'information dans votre magasin :** ils y attendent au moins autant d'autonomie que quand ils utilisent Internet. Vous fidéliserez d'autant plus vos clients en magasin que vous leur y délivrerez du contenu riche, objectif, utile qu'ils pourront partager et enrichir eux-mêmes.

**Ne laissez pas vos vendeurs démunis.** Seuls, ils iront toujours moins vite qu'un moteur de recherche pour donner un renseignement.

## I.4 Internet a rendu vos clients participatifs : dans votre magasin aussi, ils veulent s'exprimer, influencer et s'inspirer des autres

**Si une attitude d'honnêteté a toujours été nécessaire pour développer une entreprise sur le long terme, c'est encore plus vrai avec l'Internet participatif, où tout un chacun peut dire en ligne ce qu'il pense et y laisser durablement des traces.**

Internet a créé une nouvelle forme de relation plus vraie, plus exigeante entre un marchand et ses clients. Plus qu'avant, vos clients attendent de vous de la transparence, tant sur les conditions de production, que les avantages, le prix, la popularité de vos produits...

Il ne suffit plus de proclamer ceci ou cela pour séduire les consommateurs : vous devez réellement être à la hauteur de vos promesses. Le discours descendant, affirmatif, leur inspire de la méfiance, et le slogan gratuit qui sur-promet et sous-délivre est très vite débusqué (et sanctionné). Rares sont les sites e-commerce qui n'invitent pas leurs clients à donner leur avis, noter, évaluer les produits, les services, les points de vente ou les sites Internet.

Dans leurs recherches d'information sur Internet, vos clients ont en effet pris l'habitude de s'en remettre aux autres pour se forger une opinion. Savoir que quelqu'un a acheté un produit est rassurant ; lire l'expérience d'achat d'un autre est convaincant. Ils savent très bien les décrypter, démêler le vrai du faux, et les avis influent clairement sur les décisions d'achat.

En un clic sur Facebook, on «like» un produit, un marchand, en un clic sur Twitter on «retweete» une offre, un commentaire. Les gens s'expriment couramment de façon spontanée sur les réseaux pour exposer les problèmes rencontrés, commenter leur expérience d'achat, leur satisfaction produit...

Ce que vos clients attendent surtout, c'est que vous leur permettiez de s'exprimer, de partager leur ressenti, voire de participer à la conception des services et produits qui répondront au mieux à leurs attentes. On parle d'«extimité» - aux antipodes du «pour vivre heureux, vivons cachés» de nos parents - pour désigner l'intimité extériorisée, l'intime comme spectacle. «C'est la façon dont nous nous construisons en tant que sujets qui a changé. L'introspection s'est affaiblie. *Maintenant nous nous définissons par ce que nous pouvons montrer et que les autres voient*» résume le sociologue Stéphane Hugon. Vos clients aiment être écoutés, traités en partenaires.



**Faites de votre magasin une caisse de résonance de la voix de vos clients!**

**Créez la confiance.** Par leur plus grande maturité, vos clients sont devenus le filtre impitoyable des faiblesses de votre positionnement. Considérez comme un fait acquis que dans votre magasin, ils iront vérifier sur leur mobile les preuves tangibles et claires, en résonance avec ce que vous leur avez promis. Bref, soyez cohérents et honnêtes ;)

**Permettez à vos clients de s'exprimer chez vous, dans votre magasin.** Montrez-leur que vous les écoutez, que leur avis compte pour vous et que leur voix porte. Acceptez de vous exposer aux critiques, et prenez ces dernières en compte pour vous améliorer. En jouant le jeu, vous gagnerez en crédibilité et en engagement.

## 1.5 Sur Internet vos clients sont adeptes d'autonomie et de libre-service: en magasin ils veulent aussi de l'humain, de l'accueil... de l'amour!

**Qu'est-ce qui motive le client à se déplacer jusqu'à votre magasin quand il a des millions de e-shops à portée de doigt sans sortir de chez lui ?** D'un côté il peut profiter de prix intéressants, d'exclusivités, d'avant-premières, d'emballage cadeau, de hotlines 24/24, d'une livraison rapide, d'options gratuites, avec le confort de rester bien au chaud; de l'autre il considère l'effort de se déplacer, les frais de transport, le parking, l'essence, le temps passé...

Quand il a le sentiment que l'achat en ligne lui fait gagner du temps et de l'argent, son expérience d'achat en magasin a intérêt à être sacrément qualitative pour l'inciter à sortir de chez lui! Or en matière de satisfaction client, il semblerait que nombre de commerçants français aient des efforts à consentir... Une étude Publicis Shopping menée en juin 2012 sur 1008 consommateurs actifs dresse le palmarès des motifs d'insatisfaction en magasin, au premier rang desquels viennent le mauvais accueil, le SAV décevant, l'expertise insuffisante du vendeur et le manque d'information sur les produits.

Ce que vos clients attendent, c'est d'abord d'être accueillis, considérés. Le paradoxe du digital, c'est qu'il a donné aux clients un sens accru de la relation et de l'engagement en magasin. Plus que jamais, face à une relation digitale froide et dématérialisée, vos clients sont sensibles au contact humain et aux petites attentions en magasin. Plus on achète en ligne, plus on apprécie la disponibilité du vendeur et le sourire de la caissière.

Vos clients attendent aussi d'être reconnus. Le «vous avez aimé, vous aimerez» d'Amazon est devenu un standard pour vos clients. En magasin comme face à leur écran, ils attendent du conseil et un suivi personnalisé, des propositions adaptées à leurs préférences, leur historique d'achat, leurs aspirations. Ils veulent être uniques!



### Faites de votre magasin un temple de l'accueil, du sourire, de l'humain!

**N'oubliez jamais les basiques :** votre magasin reste avant tout un lieu pour acheter. Ce qui convaincra vos clients de quitter leur canapé pour acheter chez vous, c'est la perspective de vivre avec vous une expérience d'achat inoubliable, un moment unique, un vrai moment de plaisir.

**Ce n'est pas en leur servant du «low cost» que vous les ferez acheter davantage.** Soyez-en convaincus : une de vos grandes forces face à Internet et à vos concurrents, c'est l'humain, le lien... c'est vous!

**Plus que jamais, votre magasin doit devenir un lieu de relation, de lien social :** un espace de service à forte présence humaine où vos clients se sentiront toujours plus aimés et reconnus qu'ailleurs.

**Il doit aussi devenir un vrai lieu de vie, avec tout ce qu'il comporte d'émotion, d'apprentissage, de découverte, de détente, de jeu...** Regardez par exemple (page 86) ce que fait Alexis Daudin, boulanger près d'Annecy. Et vous, comment exprimez-vous votre supplément d'âme pour vous différencier ?

## En résumé

### Ce que l'e-commerce a changé chez vos clients

Ils sont connectés en permanence via leur nouveau compagnon shopping : le mobile

Ils veulent gagner du temps

Ils sont avisés, critiques, boulimiques d'information, comparent tout

Ils ont confiance dans leurs pairs, aiment se mettre en scène, commenter ce qu'ils font

Ils ont besoin de réassurance physique, d'écoute et de disponibilité

Ils veulent du choix et de la simplicité

Ils veulent être reconnus quel que soit le canal de vente

Ils sont très exigeants : sortir de chez soi demande un effort qui doit mériter le déplacement

### Ce qu'ils aimeraient retrouver dans vos magasins

**Du Wi-Fi**

**Un outil de localisation de vos points de vente sur votre site - dit «store locator», pour un guidage rapide vers vos magasins**

**L'intégralité de votre catalogue sur votre site, avec une information enrichie; du personnel expert en magasin**

**La possibilité de laisser leur avis et de s'inspirer de celui des autres clients**

**De l'accueil, du sourire, de la considération, du plaisir dans l'échange avec les vendeurs**

**Des options multiples pour le paiement, la livraison, les retours**

**Un système qui permet de détecter s'ils sont déjà clients et quelles sont leurs préférences**

**De l'étonnement, de la mise en scène, du plaisir, de l'émotion**



## La digitalisation des parcours client

---

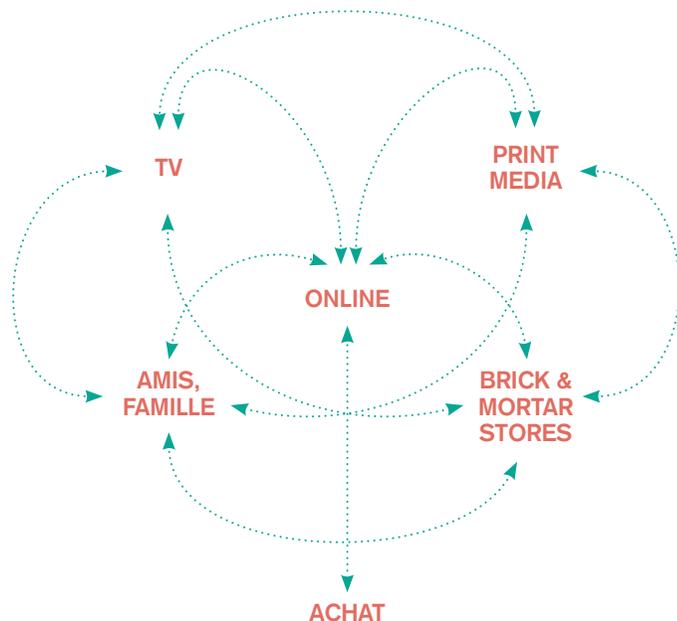
L'expression un peu abstraite de « digitalisation des parcours clients » rend compte d'une tendance pourtant bien concrète que vous devez connaître, car elle modifie considérablement les conditions du succès d'une vente en magasin.

**Elle signifie que la grande majorité de vos clients a parfaitement intégré l'usage d'Internet dans son parcours d'achat, à chaque moment clé, avant, pendant et après la transaction qui se fait chez vous, dans votre point de vente.**

Regardons concrètement comment, avant, pendant et après l'achat en magasin, Internet s'invite dans les parcours de commande.

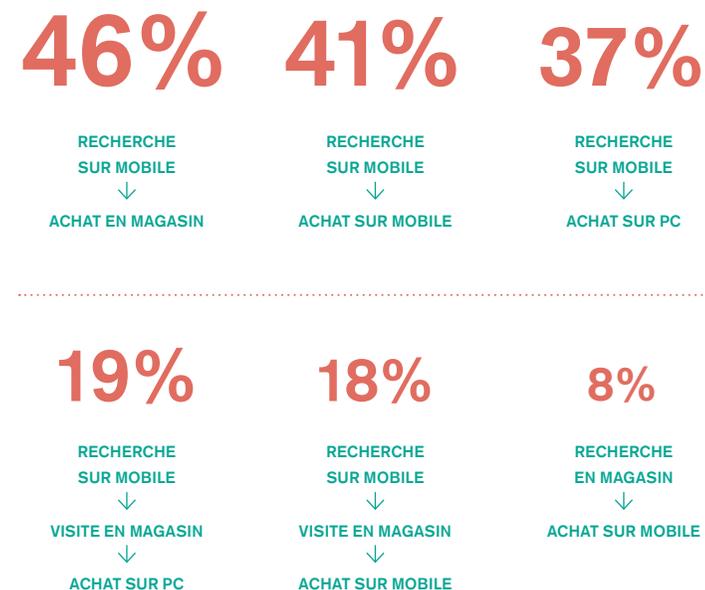
## II.1 Existe-t-il un parcours d'achat type ?

**Non. Le parcours qui mène à l'achat est devenu très aléatoire, multiforme.** Une étude de Google qui date de 2012 (présentée dans son livre blanc «ZMOT» – Zero Moment of Truth) analysait le tunnel de commande de 3000 consommateurs et rendait compte de 3000 chemins différents, allant du web, aux media, aux magasins, aux avis de leurs proches... Un véritable plan de vol avant d'arriver en caisse :



Au total, ce sont plus de 10 supports et de canaux de contact qui sont aujourd'hui utilisés par les clients pour préparer leur décision d'achat, deux fois plus qu'en 2010 (source : Google, ZMOT Handbook).

Dans cette odyssee où chaque parcours est unique, on observe néanmoins un fil conducteur commun à tout client : le mobile, compagnon de shopping inséparable qui facilite le passage d'un canal à un autre. À la question « De quelle manière avez-vous utilisé votre mobile pour vos achats de Noël 2012 ? », posée à des consommateurs américains (source : Google toujours), les réponses étaient réparties comme suit :



Face à une telle diversité, votre présence en ligne n'est même plus une option. Ayez un site optimisé pour être consulté depuis un mobile !

## II.2 La digitalisation des parcours avant l'achat

**Internet est une étape incontournable pour préparer un achat en magasin.** Selon l'étude Mediamétrie-Netratings de 2012, 86% des internautes consultent Internet avant de réaliser leur achat, sur le Net ou en magasin physique, 88% des français se renseignent sur Internet avant d'acheter en magasin, selon Digitas Reload-Vivaki. Si les chiffres diffèrent, toutes les études convergent.

Et parce que le taux de conversion entre visiteurs et acheteurs en magasin est en moyenne plus de vingt fois supérieur à celui observé sur un site e-commerce (source : Xerfi), l'enjeu est bien de convaincre ses clients de préférer le magasin pour conclure un parcours d'achat commencé sur Internet.

On parle de « web-to-store », où vous devez vous concentrer sur deux moments-clés :

### MOMENT-CLÉ #1 : JE FAIS MON « PRÉ-SHOPPING » EN LIGNE

#### Ce que cherchent vos clients :

**Découvrir et rêver, s'informer et comparer :** avant d'acheter, ils prennent le temps qu'il faut pour trouver en ligne un maximum d'information sur vous, vos produits, leur disponibilité en magasin, les modalités d'achat, de livraison, de retour...

#### Quel est leur état d'esprit :

**La boulimie d'information.** Vos clients veulent se rassurer, être certains d'acheter au meilleur prix, avoir pleinement confiance.

#### Ce que cela change pour vous :

**Alimentez copieusement votre site e-commerce, web et mobile.** Soignez vos fiches produits, étoffez-les de descriptifs précis, de belles et grandes photos, pour certains articles de vidéos ; détaillez la disponibilité en stock, les modalités d'achat, de retour, les services associés...

 **À VOIR** les sites de BMW et celui de La Belle Iloise

**Surveillez ce que les internautes disent de vous et adaptez-vous :** rappelez-vous que la confiance se construit autrement, par la voix des clients. Faites-vous des alertes, lisez tous les commentaires postés sur vous. N'ayez pas peur des critiques ; elles sont parfois blessantes, mais à tout prendre elles sont certainement un moyen de s'améliorer.

 **À VOIR** les outils Mention, Alerti, Trendybuzz

**Espionnez les prix :** si vous n'êtes pas le moins cher, mettez en avant tous les atouts de votre magasin (accueil incomparable, conseils sur mesure...) ; n'ayez pas peur du diktat des comparateurs mais espionnez quand même les prix de vos concurrents.

 **À VOIR** [www.spy-commerce.com](http://www.spy-commerce.com)

### MOMENT-CLÉ #2 : JE PRÉPARE MA VISITE EN MAGASIN

#### Ce que cherchent vos clients :

**Ne pas se déplacer pour rien, gagner du temps.** Aidez-les, depuis Google, votre site, votre site mobile, à localiser le magasin ou centre commercial le plus proche de chez eux, à visualiser les horaires d'ouverture, le plan d'accès, l'itinéraire, le temps de parcours, et pourquoi pas réserver leur place de parking ou prendre rendez-vous avec un vendeur.

### Quel est leur état d'esprit :

**Simplicité.** Votre point de vente physique est pour vos clients le prolongement tangible du digital, un prolongement de leur expérience Web, un point d'atterrissage.

### Ce que cela change pour vous :

**Devenez le champion du web-to-store :** si on a commencé par considérer l'e-commerce comme un moyen de capter des clients au bout du monde, on se rend compte aujourd'hui qu'il permet surtout d'aller chercher du chiffre d'affaires... au bout de sa rue, à condition de créer les bonnes passerelles entre les deux mondes.

 **À VOIR** [www.homedepot.com](http://www.homedepot.com), [www.gourmandisesdemalya.fr](http://www.gourmandisesdemalya.fr)  
ou le site mobile du centre commercial Les Quatre Temps

## II.3 La digitalisation des parcours pendant l'achat

**Internet est un compagnon incontournable de la visite et de l'achat en magasin.** Selon le baromètre Fevad/Médiamétrie de juin 2013, 38% des mobinautes utilisent leur mobile en magasin pour comparer les prix, lire les commentaires/notes, montrer au vendeur le produit recherché ou scanner un produit. Ce sont les clients qui les premiers digitalisent le point de vente. On parle de «web-in-store», pour lequel vous devez travailler sur quatre moments-clés :

### MOMENT-CLÉ #1 : J'ENTRE DANS LE MAGASIN

#### Ce que cherchent vos clients :

**Ils viennent chercher de la «réassurance physique» :** voir, toucher, essayer ce qu'ils ont repéré en ligne, échanger avec un conseiller qui va conforter leur choix ; retirer ce qu'ils ont réservé ou commandé en ligne ; demander un échange, un remboursement, un avoir.

#### Quel est leur état d'esprit :

**Ils s'attendent à un bonjour chaleureux et un accueil «sans couture».** Avant d'entrer dans votre magasin, vos visiteurs ont déjà été en contact avec vous, votre marque, vos produits. Ils ne savent pas que chez vous, le online et les magasins sont peut-être gérés à part. Peu importe : pour eux, vous êtes une seule marque, une même enseigne, la même maison. Ils veulent que vous leur parliez d'une même voix. Et gentiment, avec ça.

### Ce que cela change pour vous :

#### Ayez une offre cohérente entre votre site et les offres magasin :

attention aux exclusivités Web et aux différences de prix entre Web et magasin non clairement expliquées.

 **À VOIR** Mim et mim.fr (prêt à porter femme)

**Personnalisez les offres :** un client entre dans votre magasin, vous l'identifiez et en fonction de son historique d'achat et de son profil, vous lui envoyez sur son mobile une offre sur mesure.

 **À VOIR** l'application du Figaro, ou aux Etats-Unis l'application NM Services du grand magasin Neiman Marcus

### MOMENT-CLÉ #2 : JE FAIS MES ACHATS

#### Ce que cherchent vos clients :

**Le client physique est le même que le client virtuel :** son penchant à l'« infobésité » ne le quitte pas une fois qu'il a éteint son écran. En magasin aussi il a besoin d'approfondir l'information de façon très autonome. Dans votre magasin comme sur Internet, le client a besoin de sentir que c'est lui qui a le contrôle.

#### Quel est leur état d'esprit :

**Frustration.** Ils ressentent un décalage entre leur agilité, leur expertise d'acheteur acquise avec l'e-commerce et le peu d'occasions que leur propose votre magasin de l'exprimer.

### Ce que cela change pour vous :

**Comme sur Internet, donnez accès à plus d'information en magasin :** sur vos produits, leur usage, leur disponibilité dans une autre couleur, une autre taille... Etiquette codée à scanner, QR code, vidéo, ou fiches cartonnées ? Mieux vaut toujours de bons basiques que des écrans connectés mal exécutés.

 **À VOIR** Lavinia (vin)

**Permettez la commande en ligne depuis votre magasin :** dans le textile surtout, le client aime essayer le produit avant d'opter pour les commodités du web. Du coup proposez-lui de le faire depuis le magasin. Et laissez-lui le choix du lieu de livraison.

 **À VOIR** Bonpoint (vêtements enfants)

**Comme sur Internet, mettez l'accent sur la fonction sociale de l'achat.** Imaginez comment transposer en magasin des fonctionnalités e-commerce devenues standard : rendez les avis clients visibles et permettez aux clients de « liker » vos produits, d'écrire un commentaire, de voir le top 10 des romans préférés des clients ...

 **À VOIR** Marks & Spencer

### MOMENT-CLÉ #3 : J'AI BESOIN D'UN VENDEUR

#### Ce que cherchent vos clients :

#### Vos clients attendent beaucoup des vendeurs :

1. De l'expertise, un vendeur qui connaît et qui aime ses produits ;
2. Du conseil personnalisé : la recommandation sur mesure, le « vous avez aimé, vous aimerez » d'Amazon est devenu un standard ;
3. Du plaisir dans l'échange, de l'émotion : ce qu'Amazon ne lui donnera peut-être jamais aussi bien que vous.

### Quel est leur état d'esprit :

**Complexe de supériorité.** Ils souffrent d'un petit sentiment de supériorité sur le vendeur, qui de son côté appréhende ce client-acheteur professionnel qui a passé des semaines à se renseigner sur une voiture, un lave-vaisselle, une poussette, un offre d'assurance vie...

### Ce que cela change pour vous :

**Équipez vos vendeurs de tablettes ou de smartphones.** Imaginez tout ce que vous gagneriez à les mettre à armes égales avec les clients... Mieux que la réalité augmentée, des vendeurs augmentés !

 **À VOIR** But (cuisine et électroménager)

**Investissez dans des outils de connaissance client :** cultivez l'intimité réclamée par les clients en exploitant les données dont vous disposez sur eux : historique d'achat (en ligne et magasin), profil, préférences... et personnalisez vos conseils.

 **À VOIR** Sephora (cosmétique)

**Changez le mode d'évaluation et de rémunération de vos équipes de vente :** formez-les à créer plus de convivialité, de plaisir, d'émotion et récompensez la passion, l'expertise, l'attention, la qualité de relation, d'écoute, d'accompagnement.

 **À VOIR** Prêt-à-Manger (restauration rapide)

### MOMENT-CLÉ #4 : JE PAIE

#### Ce que cherchent vos clients :

**Sur un site e-commerce, proposer de nombreux moyens de paiement (par carte bancaire, carte de fidélité, Paypal, Mangopay...) est devenu un standard.** La sécurité des transactions

est évidemment un impératif. Le « check-out », étape de paiement sur un site e-commerce, est aujourd'hui très rapide, parfois sur une seule page, parfois en un seul clic s'ils ont pré-enregistré leur numéro de carte bancaire.

### Quel est leur état d'esprit :

**Rapidité.** Vos clients ont la même exigence en magasin qu'en ligne.

### Ce que cela change pour vous :

**Simplifiez le paiement :** l'idée n'est pas de vous doter de caisses « self check-out » ou « self-scanning » (il faut souvent pas moins de deux employés pour expliquer au client comment encaisser seul ses produits !) mais juste d'un encaissement mobile. Bluffez vos clients, qui ne s'y attendent pas, par votre rapidité et votre modernité.

 **À VOIR** Apple Store, évidemment

## II.4 La digitalisation des parcours après l'achat

### MOMENT-CLÉ #1 : JE QUITTE LE MAGASIN

#### Ce que cherchent vos clients :

**Sur Internet, après un achat, vos clients sont habitués à recevoir un mail de confirmation de commande, un mail de confirmation de livraison, un mail demandant leur avis post-achat.** L'écran de confirmation de commande permet aussi souvent d'aimer (« liker ») le produit ou le marchand, pour faire instantanément savoir à tout son réseau d'amis ce que l'on vient d'acheter.

### Quel est leur état d'esprit :

**Lien et proximité.** En sortant de votre magasin, vos clients ont le même besoin de reconnaissance et de partage social qu'après un achat sur Internet. Honorer ce besoin, c'est créer avec eux une proximité relationnelle, une connivence qui feront significativement la différence. Utilisez Internet pour garder le lien après le passage en caisse comme le font les sites e-commerce.

### Ce que cela change pour vous :

**Dites merci à la mode 3.0 :** vous captez déjà sûrement manuellement les adresses e-mail de vos clients (avec un taux d'erreur conséquent). Imaginez d'autres façons de les collecter et adressez un remerciement chaleureux, signé du prénom de la personne qui a servi le client : un vrai gage de votre attachement au client, de votre souci unique de bien le servir. Comme disent les anglo-saxons qui ont le sens de la formule, la dernière impression perdue : « Last impression last ».

 **À VOIR** Best Buy (électroménager et high-tech, USA)

**Créez de l'engagement :** ne perdez pas une occasion de mettre vos clients à contribution (ils ne demandent que ça !) pour leur demander d'évaluer leur expérience avec le vendeur, leur avis sur l'accueil, le produit... Vous pouvez le faire sur des bornes dès la sortie de magasin, ou par email quelques jours après l'achat, pour les inviter à témoigner sur votre site, Facebook, Tripadvisor... Ces attentions les valorisent, et vous attireront de nouveaux clients.

 **À VOIR** <http://shop.cartable-cuir-ruiterassen.fr> (sacs et cartables)

### MOMENT-CLÉ #2:

#### JE SUIS LIVRÉ OU JE VIENS RETIRER EN MAGASIN

### Ce que cherchent vos clients :

**Sur un site e-commerce, se faire livrer chez soi, en magasin ou en point relais, en choisissant selon le tarif et le délai souhaités, est aussi un standard.** Vos clients s'attendent aujourd'hui à avoir ces mêmes options de service dans votre magasin. L'article est-il en stock ? Ils veulent pouvoir payer en magasin et repartir avec, ou se le faire livrer chez eux. L'article est-il indisponible ? Ils veulent pouvoir le commander en ligne via le vendeur, venir le récupérer en magasin ou se le faire livrer. Ils ne sont pas décidés ? Ils veulent pouvoir retourner chez eux et acheter en ligne, pour une livraison en magasin ou à domicile.

### Quel est leur état d'esprit :

**Choix et simplicité.** Aussi bien pour la livraison que le SAV (retour, échange, remboursement) le client Internet attend du « sans couture », c'est à dire de pouvoir s'adresser indifféremment au site ou au magasin en cas de problème et dans n'importe quel magasin s'il s'agit d'une enseigne.

### Ce que cela change pour vous :

**Offrez le maximum de souplesse pour la livraison et le retour :** permettez à vos clients de commander en ligne depuis votre magasin, se faire livrer chez eux ou retirer dans le magasin de leur choix, venir y demander un remboursement, un avoir. Pour cela, il va falloir revoir vos process internes de vente et de logistique...c'est ici que l'expression « mettre le client au centre » prend tout son sens !

 **À VOIR** Darty

**Prévoyez un fléchage dédié aux clients e-commerce :** depuis le mail de confirmation de commande jusqu'au premier contact à l'arrivée dans le magasin, soignez l'accueil des clients qui ont acheté en ligne et viennent retirer leur commande chez vous.

 **À VOIR** House of Fraser, grand magasin anglais

### MOMENT-CLÉ #3 :

### J'AI UNE QUESTION OU UNE RÉCLAMATION

#### Ce que cherchent vos clients :

**Vous le savez, votre client n'est pas «online» ou «magasin», il est double, multiple :** il peut avoir acheté en magasin et vous solliciter ensuite par mail ou téléphone ; avoir acheté en ligne et se manifester en magasin, sur Facebook ou Twitter. Pour lui, vous êtes une seule et même marque, et la seule chose qu'il attend de vous est la prise en considération rapide de son problème, quel que soit le canal. Selon une étude publiée en juin 2013 sur le site The Drum, 55% des clients attendraient une réponse dans les 4 heures à une question posée sur Facebook ou Twitter.

#### Quel est leur état d'esprit :

**Cohérence et engagement.** Rien de plus désagréable que s'entendre dire, quand on s'est déplacé sur le point de vente pour régler un problème lié à une commande en ligne : « Vous êtes un client Internet ? Ce n'est pas nous » ou par téléphone : « Non, nous ne pouvons pas échanger ou rembourser votre achat fait en magasin », alors que si vous aviez acheté sur Internet, vous auriez probablement bénéficié du délai de rétractation légal de 7 jours.

#### Ce que cela change pour vous :

**Apprenez à vos équipes de vente à traiter chaque client comme leur propre client :** encouragez les à considérer toute question ou problème d'un client comme s'ils l'avaient personnellement servi, quel que soit le canal d'achat et le canal de contact qui a été choisi par le client.

**Donnez-leur accès à l'historique client** pour éviter à ce dernier d'avoir le sentiment d'être un étranger.

**Enrichissez le profil de vos clients :** exploitez toutes les données comportementales web et réseaux sociaux pour nourrir la connaissance client (ses réclamations, le canal de vente qu'il privilégie, le canal de contact...)

**Cassez les silos :** faites de la transversalité et du partage d'information un mot d'ordre pour tous, afin que par exemple votre Community Manager – la personne qui anime vos pages sur Facebook et les réseaux sociaux – ait le réflexe de transmettre au call center le message d'un client laissé sur Twitter.

## En résumé

Avant	Pendant	Après
<p><b>JE FAIS MON "PRÉ-SHOPPING"</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Autonomie</li><li>— Comparaison</li><li>— Découverte</li></ul>	<p><b>J'ENTRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Excellence de l'accueil</li><li>— Cohérence de l'offre</li></ul>	<p><b>JE QUITTE LE MAGASIN</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Remerciement</li><li>— Engagement</li></ul>
<p><b>JE PRÉPARE MA VISITE</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Guidage</li><li>— Simplicité</li></ul>	<p><b>JE FAIS MES ACHATS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Autonomie</li><li>— Information enrichie</li></ul>	<p><b>JE ME FAIS LIVRER OU JE VAIS RETIRER EN MAGASIN</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Choix</li><li>— Rapidité</li><li>— Simplicité</li></ul>
	<p><b>J'AI BESOIN D'UN VENDEUR</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Gentillesse</li><li>— Disponibilité</li><li>— Expertise</li></ul>	<p><b>J'AI UNE QUESTION OU UNE RÉCLAMATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Cohérence</li><li>— Engagement</li></ul>
	<p><b>JE PAIE</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Choix</li><li>— Rapidité</li></ul>	



**On a tellement pris l'habitude d'opposer Internet aux magasins, d'en faire des ennemis, des concurrents, que cette perception est lente à évoluer.**

Aussi bien dans les commerces de proximité qu'au sein des grandes marques, on est encore loin d'être convaincu que tout magasin physique doit avoir un site e-commerce, et que la convergence des deux univers, digital et physique, constitue la clé du succès pour répondre à l'évolution et à la demande des consommateurs. Les idées reçues ont la dent dure !

En voici quatre, posées ici sous forme de questions, qui expriment les inquiétudes de beaucoup de marchands :

### **CROYEZ-VOUS QUE...**

Internet tue les magasins ?

OUI  NON

les clients recherchent avant tout le prix ?

OUI  NON

les magasins physiques n'attirent plus les clients ?

OUI  NON

les magasins vont devenir des « showrooms » ?

OUI  NON

Si vous avez répondu oui au moins une fois, ce chapitre est fait pour vous.

## III.1 L'e-commerce va tuer les magasins

«Les sites e-commerce, détournent les clients des bons vieux magasins» «Internet nous prend des parts de marché» «Internet cannibalise les ventes en magasin», «Internet détruit des emplois» «Internet a tué Virgin»...Combien de fois avez-vous entendu ou même adhéré à ces jugements, érigés en principe par beaucoup de media ?

**Faut-il vraiment s'inquiéter de l'insolente croissance du e-commerce ?** Non, car elle est illusoire. Les +19% en 2012, + 14% au premier trimestre 2013 signifient en réalité que le développement du e-commerce est porté par l'arrivée de dizaines de milliers de nouveaux entrants : il se crée 2 sites e-commerce par heure en France ! Et en majorité par des commerçants, qui misent sur la complémentarité magasin et Internet.

*«Un père peut aller déjeuner dans un centre commercial avec sa fille, lui acheter un pull ; ou à l'inverse, le commander avec elle sur Internet, à la maison. Au final, il viendra grossir le même chiffre d'affaires : celui de la marque. disait Jacques-Antoine Granjon lors d'un échange avec Guillaume Poitrinal d'Unibail-Rodamco dans Madame Figaro. C'est une question de vases communicants : le e-commerce prend juste un peu plus de place car les consommateurs achètent même sur leur iPhone. Tout cela va s'équilibrer».*

**Faut-il voir dans la fermeture des 26 magasins Virgin le symptôme de la chute des magasins sous les coups d'Internet ? Non ! C'est même tout le contraire :** c'est l'absence d'Internet qui a tué Virgin. «Les espèces qui survivent ne sont pas les plus intelligentes ni les plus fortes, mais celles capables de s'adapter» disait Darwin. Ce qui tue les magasins, c'est précisément ne pas faire les investissements nécessaires pour répondre aux attentes du client cross-canal. Si l'absence d'Internet peut tuer, à l'inverse, ne pas avoir magasin physique est aussi un sérieux handicap. Aux Etats-Unis, les pure

players se marginalisent : hors Amazon, Vistaprint et Netflix, les sites de vente en ligne sans point de vente physique représentent moins de 10% du CA global du top 100 e-commerce ! Tout le reste est généré par les enseignes et les marques établies. Et en France, même Meetic, le roi de la rencontre en ligne a mis un pied dans le physique en rachetant Pasta Party pour organiser des rencontres bien réelles.

## III.2 Ce que les clients recherchent avant tout, c'est le prix

**Le prix est-il le premier et le seul critère d'achat ? C'est vrai, depuis le début du e-commerce, dans l'esprit du consommateur, acheter en ligne c'est avoir le choix, tellement plus que dans n'importe quel magasin physique, mais surtout avoir de meilleurs prix. Internet : le temple du discount, de la promo, des bonnes affaires.**

Puis la question du prix a évolué avec l'arrivée des commerçants indépendants, des marques et des enseignes sur l'e-commerce, contraints d'afficher des prix identiques en ligne et dans le physique. Aujourd'hui, le prix reste une composante fondamentale mais la perception de la valeur d'un produit laisse une importance significative à la dimension de service.

Si le client n'accepte plus de payer trop cher pour des produits moyens, il n'accepte pas non plus de mauvais produits, quel que soit leur prix. Il se détourne du discount pur, jugé «cheap», sans service, sans valeur. Bien sûr, l'internaute continue de comparer les prix, qui restent un critère majeur de décision notamment dans l'électronique, le bricolage, l'alimentaire ou l'habillement mais aujourd'hui, le prix n'est plus l'attribut déterminant, et cela même sur des marchés très compétitifs.

Du coup, quand le client compare, il le fait en incluant au moins six autres dimensions : la qualité du produit, la largeur de l'offre, les services proposés (coût et délais de livraison, SAV, extension de garantie...),

la qualité de son expérience sur le site (la navigation, la clarté de présentation des produits, la simplicité de l'achat), la confiance que lui inspire le marchand (la marque !) et enfin le rapport qualité/prix.

**L'enjeu n'est pas tant d'être le moins cher que d'être le moins cher pour la valeur apportée. Cela implique :**

- **d'être d'une part très bien positionné** sur le bon mix produit/image/prix auprès de sa cible, en donner beaucoup aux consommateurs tout en gardant des prix raisonnables. Cette équation est difficile à tenir, surtout dans le milieu de gamme où la concurrence est foisonnante ;
- **d'autre part de faire valoir ses différences** : si on n'est pas le moins cher, il faut être redoutablement efficace sur d'autres dimensions que le prix pour créer la confiance, l'envie, la surprise, l'émotion.

### III.3 Les magasins physiques n'attirent plus les clients

**Au début de l'e-commerce, on craignait que ce nouveau canal de vente ne déshumanise tout type de relation : on allait finir seul, à commander derrière des écrans froids et sans saveur... En réalité, c'est tout le contraire qui se produit aujourd'hui ! Plus on achète en ligne et plus on a besoin d'un retour au réel, de contact humain, de sourire, de chaleur.**

Nombreuses sont les études qui en rendent compte : la numérisation croissante des actes d'achat ne diminue pas pour autant l'attrait des points de vente physique. Il y a notamment l'enquête menée en 2012 par Oracle Retail auprès de 1500 consommateurs en Grande-Bretagne, France et Allemagne, qui interrogeait les 19-23 ans sur le rôle du commerce dans leur vie, la façon dont ils utilisent les différents canaux d'achat et la façon dont, selon eux, les magasins devraient évoluer pour mieux répondre à leurs attentes.

Il en ressort que, même pour ces « digital native » - car nés avec Internet - le magasin reste central dans le parcours d'achat. C'est même leur lieu préféré pour acheter. Le magasin est perçu comme lieu de lien social qui donne une occasion d'être ensemble. Sa place est jugée essentielle au cœur de la cité. S'il conserve une place déterminante dans leurs achats, le magasin n'est cependant jamais envisagé sans son corolaire e-commerce, web ou mobile. Les consommateurs fidèles à une enseigne reconnaissent acheter plus si elle est à la fois Internet et magasin. Quel que soit leur âge, les clients sont donc bien Internet et magasin. L'un ne va plus sans l'autre.

Maintenant une chose est certaine, si en magasin le bénéfice pour le client ne va pas au-delà de voir ou toucher les produits, le point de vente risque de ne plus conserver bien longtemps cette place centrale. Une étude GfK menée en 2013 sur l'expérience client en magasin pour des achats de biens techniques rend compte qu'un quart des demandes de démonstrations ne sont pas satisfaites.

Les commerçants vont devoir faire preuve d'imagination pour accueillir, créer du plaisir, de l'émotion, du désir. Pour étonner, faire découvrir. Pour simplifier la vie des clients. Leur apporter de la valeur. Se rendre utile dans le quotidien des clients, avant, pendant, après l'achat, en développant une posture de service, complémentaire à leur cœur d'activité. Bref c'est une bonne nouvelle pour les clients : « la fin du magasin ennuyeux », disait le spécialiste du retail Olivier Saguez.

### III.4 Mon magasin va devenir un showroom !

**C'est une fatalité : les consommateurs viendront de plus en plus repérer en magasin et repartiront acheter sur Internet, là où c'est moins cher.**

Avant d'acheter un nouvel appareil photo numérique, vous avez consulté en ligne des centaines de commentaires de clients et des avis d'experts, recueilli le feedback de vos amis sur les réseaux sociaux, demandé

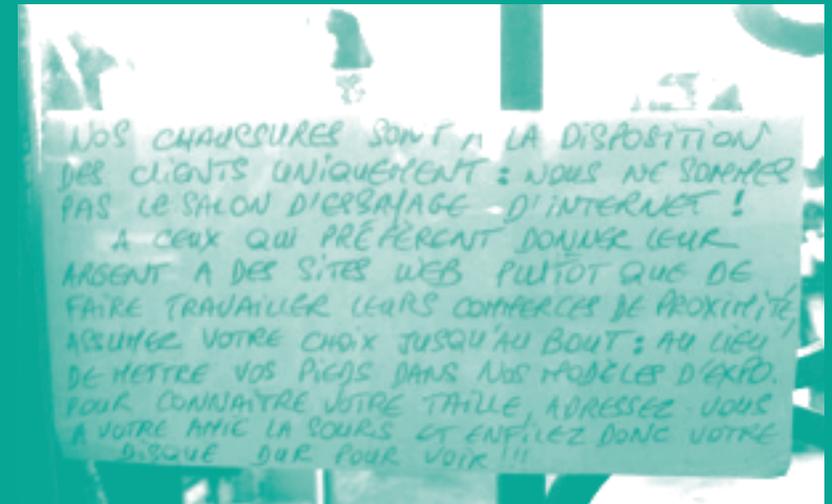
autour de vous... Après une semaine de recherche approfondie, vous n'hésitez plus qu'entre deux modèles. Vous vous rendez dans un magasin pour conforter votre choix auprès d'un vendeur expert, voir, toucher les produits. Vous êtes décidé! Pendant que vous attendez en caisse, vous vérifiez machinalement sur votre smartphone combien coûte l'appareil photo ailleurs : 50 euros moins cher sur Amazon, avec livraison le lendemain! Ni une, ni deux, vous l'achetez en ligne, reposez l'article sur l'étagère et ressortez les mains dans les poches.

Si vous avez déjà vécu une telle scène, vous faites partie des «showroomers» qui font trembler les commerçants, surtout ceux dans l'électronique grand public, le textile et les accessoires.

**Dans son étude menée fin 2012 auprès de 26 000 acheteurs de 14 pays intitulée «De la transaction à la relation», IBM évalue en moyenne à 6% des personnes interrogées le nombre de showroomers.**

Beaucoup de commerçants craignent (voire enragent) de voir leurs rayons se transformer en musées, en «salon d'essayage d'Internet», où les gens viendraient admirer les produits, s'informer auprès des vendeurs, pour finalement acheter plus tard, parfois sur le site e-commerce du magasin, plus souvent auprès d'un pure player du Web affichant des prix moins chers avec livraison le jour-même...

Comment limiter le showrooming face à des pure players dont le modèle économique n'est pas basé sur la marge? La réponse est propre à chaque commerçant, car elle consistera à affirmer haut et fort sa différenciation, sa «value for money», la valeur unique qu'il apporte en contrepartie du fait qu'il n'est pas le moins cher. Quelques suggestions (qui restent à enrichir), de la plus défensive à la plus offensive, sont présentées en page 38.



[Twitpic.com/318h16](https://twitter.com/318h16)

## La transition numérique en 15 sujets clés

---

- 1 «La transition numérique doit être portée par un dirigeant 100% sponsor»
- 2 «Pour préconiser la bonne organisation, il faut une bonne culture digitale»
- 3 «Dans les réseaux commerciaux et les franchises, motiver les gérants des magasins est une priorité»
- 4 «Il ne faut pas raisonner rentabilité de son site e-commerce à court terme»
- 5 «Internet est un outil pour faire venir et revenir ses clients en magasin»
- 6 «L'organisation logistique est clé»
- 7 «Réserver un excellent accueil aux clients en magasin n'est plus une option»
- 8 «La première étape de la transformation numérique, c'est repenser sa relation client»
- 9 «Il faut prendre le showrooming très au sérieux»
- 10 «La connaissance client est la pierre angulaire du commerce connecté»
- 11 «On fait souvent des erreurs avant de bien construire son catalogue en ligne»
- 12 «Les vendeurs sont la nouvelle pièce maîtresse»
- 13 «Le paiement va beaucoup évoluer dans les années qui viennent»
- 14 «La digitalisation du point de vente, ce n'est pas que pour les grandes enseignes, le commerce de proximité aussi doit s'y mettre dès aujourd'hui»
- 15 «La dimension sociale du commerce va apporter un nouveau souffle aux magasins»

# 1

## «La transition numérique doit être portée par un dirigeant 100% sponsor»

**La transition numérique ne s'opère bien que si le dirigeant en est le premier moteur, parce qu'elle irrigue toute l'entreprise, à tous les niveaux.** Face à des clients qui veulent une écoute cohérente et personnalisée sur tous les canaux, chacun dans l'entreprise doit avoir une vision consolidée du client pour être, à son niveau, garant de la transversalité et de la fluidité attendue.

C'est au capitaine de l'entreprise qu'il appartient d'embarquer tout le monde. C'est lui le premier qui doit porter la conviction que le cross-canal est l'équation gagnante.

Réussir sa transition numérique, ce n'est pas une question de système d'information ou d'infrastructure technologique : c'est quand le dirigeant réussit à transmettre à tous ses collaborateurs l'envie de travailler autrement, de toujours penser client avant de penser produit, pour s'adapter et mieux servir ses clients.

*«Je devais être chez Amazon depuis deux ou trois semaines, rapporte Xavier Garambois, aujourd'hui VP Amazon Europe. Il y avait une réunion dans une petite salle, encombrée par une chaise inoccupée. Je me lève pour la déplacer quand quelqu'un me retient : «Il faut toujours laisser une chaise vide». Un rituel instauré par le fondateur Jeff Bezos pour incarner la présence client. Si depuis la chaise a disparu, il y a toujours quelqu'un pour porter la voix du client dans les réunions où se prennent des décisions importantes. Chez Amazon, nous avons un credo : sur le long terme, ce qui est bon pour le client est bon pour l'actionnaire. Nous avons dans nos valeurs la «customer obsession», l'obsession du client. Chaque année, une ligne stratégique est définie, avec 600 objectifs ; 4 seulement parlent de cash flow, les 596 autres parlent de clients. Pour insuffler la*

*culture client, nous avons aussi des programmes champions du client «Customer Experience Bar Raiser» : quand un pays veut sortir une nouvelle fonctionnalité ou un nouveau service, il est testé par des managers d'autres pays qui en analysent tous les aspects de l'expérience client avant de le valider. Mettre le client en avant est un acte de management fort chez nous. Quand j'étais DG d'Amazon France, j'avais dans mes objectifs annuels celui d'être 'gardien de l'expérience client'».*



### Bonnes idées à copier :

**Si on est un patron peu «digital ou customer-friendly» :** se former, impérativement. S'entourer. Passer du temps sur le sujet, s'impliquer personnellement ;

**Installez une culture de la veille, pour repérer les tendances et se remettre en question.** Évitez l'effet Kodak. Par souci d'exemplarité, pratiquez la veille vous-même quotidiennement ;

**Formez votre Comité de Direction et tous vos managers ;** récompensez les meilleurs «Passeurs de culture digitale» et «Gardiens de l'expérience client cross-canal» ;

**Recrutez une équipe digitale pour apporter une vision neuve,** pousser les limites, apprendre à penser client plus que produit ou lieu de vente et la soutenir indéfectiblement, afin qu'elle parvienne à faire entendre sa voix face au poids (souvent écrasant) de la structure historique. Il faut que la greffe prenne ;

**Mettez en place un comité de pilotage transversal sur le cross-canal,** participez aux réunions (et ajoutez une chaise vide).

# 2

## «Pour préconiser la bonne organisation, il faut une bonne culture digitale»

### Les enjeux de la DRH (quand il y en a) : comprendre ce qui manque en interne...

«Tout DRH doit comprendre le digital! Dans la distribution et la grande consommation ce n'est pas encore le cas et le "décrochage culturel" entraîne une difficulté à appréhender les enjeux de la transformation digitale en e-commerce et cross canal, les qualifications requises, les rémunérations du marché et les valeurs de la "génération digitale"» Pierre Cannet, Blue-Search Conseil.

### ...Préconiser la bonne organisation

«Chez Darty, il y a d'abord eu une phase d'initiation avec des recrutements externes. L'équipe e-commerce a donné l'impulsion, bousculé les rythmes, les process... Après l'initiation il y a eu l'infusion. Avoir une direction cross-canal n'avait pas de sens, car le digital n'est pas l'apanage d'un service, tout le monde gagne à intégrer une dimension digitale à sa fonction. Chaque direction s'est calée sur la même vision unifiée du client et s'en est fait le relais» Jean-Philippe Marazzani, Darty.

### ...Insuffler la culture Web aux métiers traditionnels

«Au départ, le digital dépendait du département "media/image" et était donc plus orienté communication que business. Le trafic était bon, mais les ventes et le taux de transformation pas exceptionnels. Avec la V2 du site, on a décidé de l'orienter plus "business" en concentrant les efforts sur le canal de vente. En mettant l'équipe e-commerce dans le département retail, on a multiplié le CA par 2,5 en moins d'un an, et surtout on a partagé notre culture pure player avec les équipes traditionnelles» Nicolas Santi-Weil, cofondateur et ex-DG The Kooples.

### ...Accompagner tous les impacts RH de la nouvelle donne digitale

«Quand on réfléchit à étendre les horaires de travail de son service client, à équiper ses magasins de tablettes ou à changer le mode de commissionnement de ses vendeurs, il faut mesurer tout ce que cela implique en termes de contrat de travail, de rémunération, de formation. Et prendre les décisions dans la concertation, en incluant les partenaires sociaux quand il y en a» Cecile Cloarec, Monoprix.

### ...Apporter du bonheur à ses salariés

«Dans Relations Humaines il y a Humaines! Il est d'autant plus important de choyer ses salariés que la phase de transition numérique que nous vivons génère beaucoup de stress. Créer au quotidien les conditions d'une ambiance positive, de confiance, malgré la crise, est possible. La bonne humeur est communicative» Hymane Ben Aoun, Cabinet Aravati.



### Bonnes idées à copier :

**Formez toute l'équipe RH au digital**, en adhérant par exemple aux DRH du Net;

**Organisez en interne une Académie Numérique** pour muscler la culture digitale des managers et des salariés, sur le modèle de ce que font PPR ou Leroy Merlin ;

**Allez puiser dans l'énergie vivifiante des start-up**, assistez aux Démodays de l'Accélérateur, aux concours organisés par Web2 Day à Nantes, le Camping à Paris...

**Relisez vos descriptifs de poste**, comparez-les à ceux de la « bande de GAFA » (Google, Amazon, Facebook, Apple) et notez bien toutes les différences de ton, de forme, d'esprit... ;

**Organisez souvent des pots**, comme « La Paradis » de Leetchi ou les « Friday Drinks » de MyLittleParis;

# 3

## Dans les réseaux commerciaux et les franchises, motiver les gérants de magasins est une priorité

Qu'elles soient organisées en franchises, succursales, ou coopératives, les grandes enseignes sont encore aujourd'hui pour la plupart « agiles dans la tête, mais pas dans les jambes ».

Le cross-canal est théoriquement assimilé, on y est même parfois très expert du sujet, mais en pratique, la performance de l'organisation entre site e-commerce et magasins est encore limitée: le retrait d'une commande Internet dans tous les points de vente physique n'est pas toujours possible, ni l'échange ou le remboursement. La commande en ligne en magasin (pour un article manquant sur le point de vente) non plus. La possibilité de commencer une commande sur le site et la finaliser en magasin en ajoutant d'autres produits encore moins.

Un premier frein est bien sûr le manque d'investissement dans des systèmes d'information et d'outils qui permettent d'avoir une vision transversale et unifiée du client. C'est aussi le fait d'une réticence persistante de certains directeurs et gérants de magasins, qui craignent le changement, la perte de clients, de chiffres d'affaire... Les patrons de magasins doivent être rassurés et motivés pour être les bons relais de la mise en œuvre du cross-canal.

*« Motiver nos franchisés était ma priorité. J'ai souhaité très tôt partager avec eux quelle était ma vision de notre site e-commerce, la direction dans laquelle je voulais aller. Notre site n'est pas un magasin de plus. Il n'est pas l'ennemi des magasins, ni une alternative, ni même un service de plus; il est un outil aujourd'hui indispensable pour créer avec nos clients le nouveau type de relation qu'ils attendent. Notre site est aussi un media, très puissant, qui va permettre de montrer combien l'enseigne a évolué, visualiser tous nos produits, et donner envie d'aller les acheter en magasin. Il faut beaucoup communiquer, partager,*

*échanger avec les directeurs régionaux et les directeurs de magasin, les impliquer dans la réflexion, les motiver, car ils sont les garants du succès de notre développement cross-canal, et il est ambitieux » Ivan Rapoport, La Foirouille.*



### Bonnes idées à copier :

**Organisez le plus en amont possible du lancement** ou de la refonte de votre site e-commerce une convention d'information rassemblant tous les patrons de magasins et les Directeurs Régionaux ;

**Impliquez les plus actifs dans un groupe de travail pour traiter tous les sujets qui fâchent :** l'affectation du produit de la vente, le prix, la livraison, les retours, échange, avoirs, le catalogue e-commerce, la commission des vendeurs pour accueillir et servir le client Internet, l'équipement des vendeurs en tablettes, la communication locale et la communication enseigne... ;

**Produisez un petit guide, support de communication interne sur le thème :** « Tout ce que vous avez voulu savoir sur notre site e-commerce et notre politique cross-canal » à destination des managers du siège, des DR et franchisés (directeurs, vendeurs, conseillers magasin), des personnes du service conso / service client ;

**Organisez des rendez-vous annuels** de partage de bonnes pratiques ;

**Organisez un challenge magasins** pour récompenser les meilleures initiatives « cross-canal » et partager des histoires de clients contents.

# 4

## « Il ne faut pas raisonner rentabilité de son site e-commerce à court terme »

### Le glaive et le bouclier

« Au début de notre aventure e-commerce, on utilisait l'expression « le glaive et le bouclier » pour désigner notre site : il fallait être relativement agressif en prix pour soutenir la comparaison avec les pure players, tout en protégeant l'enseigne et les magasins. Le site apportait un maximum d'information dans le but premier de préparer la visite en magasin. Aujourd'hui, notre site est aussi un canal de vente. Le client aime avoir le choix. Où et comment va-t-il payer ? Recevoir son achat ? A quel canal attribuer la vente ? Nous avons pris le parti d'affecter le chiffre du site à chacun des magasins en fonction du lieu d'habitation du client. Les dépenses liées au site sont réaffectées sur des postes « communication », « média », « IT » de l'enseigne et les revenus au client du magasin. Cette approche nous permet d'avoir une vision unifiée du client, c'est lui la priorité, pas le canal de vente. Tout le monde doit y trouver son compte : l'enseigne, le magasin, le site, les vendeurs. Et bien sûr le client. » Jean-Philippe Marazzani, Darty.

### Passer d'un format XS à un format XXL

« Nous avons un site et une boutique de mode à Annecy, et nous ne gérons pas deux comptes de résultat e-commerce séparés car ces deux canaux sont très imbriqués. Il y a beaucoup d'effets induits, chaque canal étant prescripteur pour l'autre. Le personnel de vente est intéressé au CA des deux canaux complémentaires, afin qu'il ne perçoive pas le canal Internet comme un concurrent. Leur accorder une commission est le gage d'un meilleur accueil du client Internet quand il se présente en boutique. Plus largement, il ne faut pas raisonner rentabilité du site e-commerce à court terme, sinon on ne fait rien. Investir dans un site, du référencement, du shooting catalogue, de la logistique, cela coûte cher, surtout en termes de visibilité, et ce n'est pas rentable tout de suite. Mais investir dans un site a été pour nous une bonne manière d'aller chercher du chiffre d'affaire

et de nouveaux clients. Nous avons élargi le périmètre de notre zone de chalandise traditionnelle : grâce à Internet, des clients des départements limitrophes (38-73-01) au nôtre (74) nous ont découverts. Nous sommes aussi allées chercher du CA en dehors des heures d'ouverture de la boutique (10h-19h), et quelques ventes aussi de l'international. Aujourd'hui, le site génère six fois plus de chiffre d'affaire que le magasin. Nous sommes passées d'un format XS à XXL ! » Emmanuelle Timont et Sophie Allait, mode-by-tealuna.com (Tealuna, Annecy).



### Bonnes idées à copier :

**Laissez aux franchisés** le fruit des ventes des commandes en ligne retirées en magasin ;

**Testez Critizr**, pour permettre aux clients de s'exprimer à chaud : une application mobile qui envoie les commentaires des clients magasin au directeur ou au chef de rayon qui peut leur répondre directement ;

**Pour permettre aux clients de noter le magasin**, essayez aussi Test'n Trust, des bornes en sortie de magasin, Jade-i, pour poser des questions sur le terminal de carte bancaire en caisse, ou encore Scoreway, pour faire la même chose via un QR code imprimé sur le ticket de caisse que le client peut scanner ;

**Si le fait que votre activité e-commerce ne soit pas rentable avant 36 mois vous bloque**, réfléchissez à développer des métiers, activités, lignes de revenu complémentaires, comme Toys'r'Us qui opère un virage vers les contenus et l'entertainment digital en développant des contenus vidéos à destination des familles, ou Système U en France, qui propose des voitures en location à 5 euros par jour.

# 5

## « Internet est d'abord un outil pour faire venir et revenir ses clients en magasin »

**Il existe beaucoup de leviers pour attirer dans votre point de vente le client qui est derrière l'écran de son ordinateur, de sa tablette ou de son mobile. Voici une sélection d'outils web-to-store à tester :**

**Le référencement géolocalisé**, pour améliorer la visibilité de vos magasins dans les moteurs de recherche : quand quelqu'un tape le nom de votre boutique sur Google, ou boutique + ville, il s'attend à trouver votre adresse, une note, des avis consommateurs, les horaires d'ouverture, un numéro de téléphone, l'itinéraire et un lien vers votre site. C'est la base, et c'est gratuit sur [www.google.com/adresses](http://www.google.com/adresses)

**Le store locator, ou service de localisation de vos magasins**, affine sur votre site ce premier guidage. Il permet de trouver point(s) de vente le(s) plus proche(s), les adresses, horaires d'ouverture, produits vendus, personnes à contacter. Comme tout le reste, il doit être « Mobile Friendly ». **Le centre commercial Les Quatre Temps** offre par exemple sur son site les coordonnées GPS sous plusieurs formats (Tomtom, Garmin, Googlemap...) et le plan d'accès complet.

**Le click and collect et le retrait magasin** : l'internaute réserve ou paie ses articles en ligne et va les récupérer dans votre magasin. Pour que cela fonctionne, il faut que les stocks soient tenus à jour dans chaque magasin concerné et affichés en temps réel, ce qui suppose quelques contraintes. Il faut aussi bien indiquer dans les CGV les conditions de retrait, de retour, d'échange...

**Couponing et promotions privées** : en France, **Shopmium** est une application qui permet d'être prévenu des nouvelles promotions dans les magasins autour de chez soi. Pour en profiter, il faut scanner le code-barres de son produit et son ticket de caisse. Aux Etats-Unis, **Shopkick** récompense par des points la venue en magasin.

Concrètement, le client reçoit une alerte sur son mobile lors de son passage à proximité du magasin ; ses points sont crédités s'il entre ou s'il se signale par un « check-in » et peuvent être convertis en bons d'achat, carte cadeau, places de cinéma...

**Media d'hyper proximité** : en France, l'application **Ma petite Ville** est un nouveau media hyper local actuellement en déploiement en Boulogne-Billancourt (92) qui a pour vocation de recréer du lien entre les habitants et les commerces du centre-ville, dynamiser trafic et CA dans les boutiques. Les commerçants renseignent leur actualité (nouveau menu, arrivée de la nouvelle collection, dégustation de vin...) et les voisins reçoivent directement l'information en « push » sur leur mobile.



### Bonnes idées à copier :

**Pour Google Adresses, un tutoriel à lire :**

<http://fr.slideshare.net/adminpac/valider-sa-fiche-sur-google-maps>

**Pour votre Store Locator, lisez cette étude qui rassemble 56 recommandations utiles :**

<http://nngroup.com/reports/ecommerce-store-finders-and-locators/>

**Une expérience inspirante** : les commerçants du Puy-en-Velay (Haute-Loire) se sont fédérés pour créer le premier drive des commerçants indépendants. Sur [www.achetezapuy.com](http://www.achetezapuy.com), on peut faire ses courses en ligne dans plus de 60 boutiques des 28 communes de l'agglomération. De plus en plus d'autres exemples de mutualisation des ressources numériques ont été depuis mis en place.

**Malin** : pour Noël, King Jouet proposait un drive avec récupération au magasin de son choix et place de parking réservée.

# 6

## «L'organisation logistique est clé»

**Une bonne organisation logistique est fondamentale pour satisfaire des clients à la fois web et magasin. L'enjeu pour le commerçant est d'avoir une photographie fiable de l'état de ses stocks dans son ou ses magasins pour pouvoir communiquer en temps réel cette information sur son site e-commerce et permettre à ses clients de réserver ou d'acheter en ligne et venir retirer l'article en magasin.**

Ce qui intéresse le client n'est pas tant l'état des stocks que la disponibilité d'un produit dans un magasin donné. Il faut pouvoir faire le lien entre un produit et un lieu. Pour cela, le système d'information du commerçant doit être capable de calculer, pour chaque produit et dans chaque magasin, les entrées stock moins les ventes en caisse. Il n'est pas possible de le faire de façon parfaitement fiable: même si le calcul du différentiel entrées stocks moins ventes en caisse se fait dans un délai raisonnablement court, il y a toujours nécessairement un petit décalage.

*«Chez la Foirfouille, tous les magasins sont sur le même système: chacun dispose de sa propre base de données, qu'un service web central vient régulièrement interroger pour remonter sa position (entrées en stock moins ventes en caisse) sur le site e-commerce. Cela permet au client sur Internet de connaître la disponibilité d'un produit donné dans tous les magasins qui le vendent, mais aussi son emplacement, s'il fait l'objet d'une opération promotionnelle, le nom du conseiller clientèle associé...» Jérôme Fraissinet, Decade.*

*«Les commerçants ont une nécessité impérieuse d'avoir un maximum de références à vendre sous peine de ressembler à des boutiques soviétiques en comparaison de la richesse incroyable de produits et de services offerts sur Internet. Pour compléter l'assortiment physique, le digital va devoir rentrer en force sur les points de vente et l'enjeu est avant tout logistique. Quand*

*un client commande un produit, il doit avoir le même tarif de livraison, le même délai et la même qualité de service que ce produit arrive d'un magasin, de chez un fournisseur à l'étranger ou d'une plate-forme en France. Pour garantir transparence et simplicité au client, il faut une logistique hyper informatisée et «processée», notamment pour la mise en place des interfaces informatiques» Olivier Moreau, Orium.*



### Bonnes idées à copier :

**Côté magasin**, pour donner l'information la plus fiable possible au client, la seule chose à faire est de bien tenir ses stocks à jour: enregistrer les entrées de nouveaux produits et faire régulièrement son inventaire;

**Côté technique**, il faut un bon intégrateur pour d'une part assurer l'interface de votre système d'information avec votre plate-forme commerce et d'autre part permettre l'affichage en ligne des informations recherchées par le client;

**Pour sécuriser la réservation**, il faut une approche fine et différenciée des niveaux de stock par produit: important, correct, insuffisant, et ne proposer le service que pour des produits en nombre suffisant en magasin depuis un certain temps. Et cas d'erreur ou d'indisponibilité, donnez toute latitude au vendeur pour qu'il propose un remboursement ou un dédommagement (échange, avoir, cadeau..);

**À partir de 10 000 commandes**, pensez à l'option d'externaliser votre logistique. Choisissez bien votre prestataire dans la durée: déplacer ses stocks est coûteux et compliqué. Mettez sur un logisticien qui sera capable d'enrichir son service livraison pour mieux servir vos clients (plus de points de retrait, de retour, d'échange, en France et à l'international), et qui vous aidera à développer les flux en direct de vos fournisseurs pour améliorer vos marges.

# 7

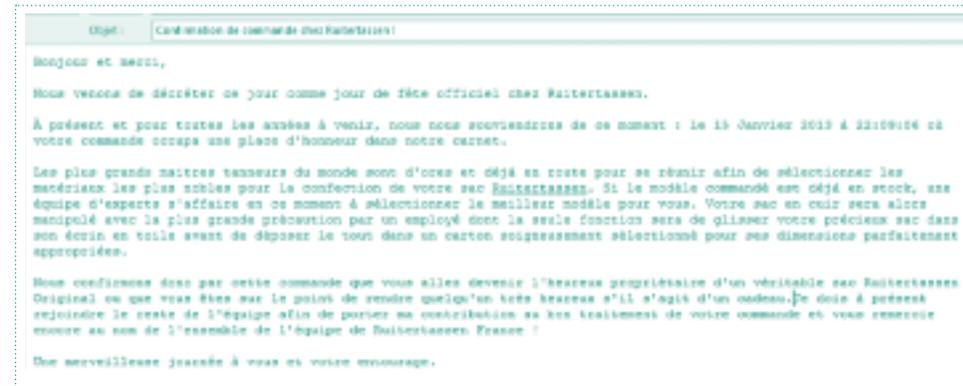
## « Réserver un excellent accueil aux clients n'est plus une option »

On se sent bien souvent client « deuxième classe » quand on vient retirer une commande Web en magasin... Il n'y a pas de comptoir d'accueil dédié, les vendeurs ne savent pas toujours où sont rangés les colis Internet, ils prennent rarement le temps de déballer sur place – tant d'occasions de ventes additionnelles se perdent.

En réalité, l'accueil commence dès le message de confirmation de commande. Dans le premier cas ci-dessous, pour gagner en convivialité avec le client prêt à venir retirer sa commande en magasin, on aurait aimé lire : *« Chère Catherine, je suis Blandine, responsable de la boutique, merci d'avoir choisi notre magasin pour votre commande. Je vous accueillerai avec joie le jour de votre venue... »*



Dans le second cas, la marque belge Ruitertassen (<http://shop.cartable-cuir-ruitertassen.fr>) qui fabrique et vend des cartables en cuir, nous donne une joyeuse leçon de proximité relationnelle :



### Bonnes idées à copier :

**Mettez en place une signalétique en magasin qui simplifie le repérage**, donnez les moyens au client de trouver seul et facilement des réponses à leurs questions : où retirer son colis, comment retourner un achat, à qui s'adresser pour un échange...

**Prévoyez un comptoir d'accueil pour déballer les colis avec le client.** A Londres, le grand magasin House of Fraser sur Oxford Street a judicieusement placé son point retrait « Buy&Collect » au 2ème étage. L'espace attire tant de clients que les concessions de corners autour s'arrachent à prix d'or.

**Pour chaque client qui entre dans votre magasin**, décrêtez ce jour comme jour de fête officiel aussi.

# 8

## «La première étape de la transition numérique, c'est repenser sa relation client»

*«On doit rester une entreprise centrée sur le produit, mais on ne peut plus être une entreprise qui n'est pas centrée sur le client.»*

Ce qu'affirme Frank Zayan des Galeries Lafayette est vrai pour absolument toutes les entreprises aujourd'hui, quels que soient leur secteur et leur activité.

L'amorçage de la transition numérique part du client. Monoprix l'a très bien compris, qui a lancé en 2013 son grand projet «Démarche Client», dans l'objectif de faire de l'enseigne un champion de la proximité relationnelle, en ligne et en magasin. Un projet initié par son Directeur général, Stéphane Maquaire, convaincu que la différenciation passe par la relation client et que celle-ci n'appartient plus qu'aux personnes en contact avec le client. *«Toute l'entreprise est concernée par cette nouvelle dynamique* précise Stéphane Maquaire, *le personnel des magasins jusqu'au au siège en passant par les entrepôts»*. Les 20 000 salariés de l'enseigne sont ainsi appelés à participer à la transformation de leur société, avec un objectif commun : faire passer à ses clients un moment incomparable, quel que soit le canal de vente.

Pour y parvenir, une méthode : partir du client, de son parcours d'achat, en ligne et en magasin. Cinq moments-clés ont été identifiés, «J'entre», «Je fais mes courses», «Je passe en caisse», «J'ai une demande» et «Je suis livré». Pour chacun, Monoprix a recueilli l'expérience des collaborateurs en matière de service et de relation, leurs réussites, leurs difficultés, et les a mis en regard des attentes des clients.

Le résultat se traduit par une nouvelle organisation et un plan d'action testé sur quelques magasins pilotes avant un déploiement en 2014 dans les 465 magasins de l'enseigne fédérés par un même mot d'ordre « miser sur l'écoute, l'attention et le conseil ».

Pour créer plus de lien avec les clients, Monoprix travaille d'abord à créer plus de lien entre les collaborateurs, notamment au travers des blogs internes invitant au partage d'expérience, à l'échange d'initiatives, à la transparence. Un moyen aussi de faire progresser en interne l'idée que l'écoute et le respect du client sont clés dans la réussite de l'entreprise.



### Bonnes idées à copier :

**Avant de réfléchir à votre boutique de demain**, commencez par mettre en place un projet «Démarche Client» pour définir ce qui définit votre promesse relationnelle, votre état d'esprit, ce qui fait votre style et que vos concurrents ne pourront pas copier ;

**Souvenez-vous de la fameuse «symétrie des attentions»** : des salariés heureux font des clients heureux. La façon la plus efficace d'améliorer sa relation client est d'être à l'écoute de ses équipes ;

**Favorisez le dialogue interne**, créez un blog, des ateliers, des rendez-vous sur le thème du client ;

**Introduisez un nouvel indicateur de performance** : la satisfaction client ;

**Mettez en place le Challenge de la relation client** et récompensez les meilleures initiatives pour faire la différence par de petites attentions. Incitez tous vos collaborateurs à donner au client de l'humain, du sourire, à offrir davantage de relation, de valeur ajoutée dans l'échange.

# 9

## « Il faut prendre le showrooming très au sérieux »

**Vérifier le prix sur mobile en magasin est devenu pratique courante.** La moitié des consommateurs équipés de mobiles utilisent leur smartphone pour faire des recherches Internet sur le lieu de vente pour obtenir des informations supplémentaires. Et près d'un client sur trois retarderait son achat après avoir constaté une différence de prix de seulement 5% : c'est considérable !

Il faut prendre conscience de la réalité d'Amazon, qui offre à la fois des prix (souvent moins chers), un assortiment (pléthorique) et une expérience client (exceptionnelle) : livraison rapide, recommandations utiles, service client ultra réactif... Et faire valoir ses différences.



### Bonnes idées à copier :

**L'habile esquive: délestez vos clients de leurs téléphones à l'entrée du magasin.** Proposez un stand «Detox Mobile» où vos visiteurs déposeraient leur portable pour un nettoyage, une remise à jour des apps, une réparation minute d'écran cassé... De la résistance, certes, mais qui rend aussi service ;)

**La carte prix: jouez l'happy hour.** Sur une sélection de produits, alignez-vous sur le prix Amazon et signalez-le visiblement. Autorisez vos vendeurs à vendre au prix Internet dans certains cas.

**Transparence: expliquez pourquoi vos produits sont plus chers.** Acheter chez vous permet de soutenir les fabricants locaux et les emplois français, une association, la planète... ? Faites-le savoir ! Affichez la couleur sur des vignettes / stickers pour justifier la différence de prix.

**Méthode Coué: communiquez très visiblement sur les avantages magasin.** Affiches, kakémonos, présentoirs : multipliez les messages mettant en avant tous les bénéfices à ne pas différer son achat. Immédiateté du retrait, facilité de paiement, retouche offerte, livraison maison, SAV...

**Incomparabilité: rendez la comparaison impossible.** Proposez des exclusivités magasin : des packs (appareil photo + carte + housse...), des looks...

**Emotion: donnez à vos clients le sentiment d'être des VIP.** Identifiez votre client dès son entrée dans le magasin (au travers de votre application), personnalisez sa visite et ses promotions, comme le font Macy's ou Neiman Marcus aux Etats-Unis ; venez le saluer si c'est un fidèle.

**Achat facile: rendez possible l'encaissement mobile par le vendeur.** L'attente en caisse peut être le moment fatal où le client décide d'aller surfer sur les comparateurs. Rendez vos vendeurs polyvalents, comme le font l'Apple Store ou Sephora.

**Cadeau: seulement pour les clients magasin.** Réservez à vos visiteurs passés en caisse, fixe ou mobile, le droit de participer à un tirage au sort pour gagner un cadeau. Dommage pour ceux qui seront allés acheter chez le concurrent Internet pour économiser 10 euros !

**Services + : pour le magasin aussi !** Sur le ticket de caisse, ajoutez un code unique donnant droit à participer à une animation exclusive en magasin : un rendez-vous avec un «Make-up Artist», un atelier relooking, bricolage, cuisine, une dégustation...

**Humain : misez tout sur les vendeurs.** Il faut toujours miser sur une relation à long terme avec le client. On peut perdre une vente au profit d'Internet mais si le vendeur a rendu service à son client, gageons qu'il reviendra pour ses futurs achats.

# 10

## «La connaissance client est la pierre angulaire du commerce connecté»

### Sur un site e-commerce, on peut tout savoir de ses visiteurs, ceux qui achètent bien sûr, mais aussi ceux qui n'achètent pas.

Rien qu'en analysant leur parcours, les produits qu'ils consultent, le temps qu'ils passent sur une fiche produit, comment ils sont arrivés sur le site, on peut en induire beaucoup sur leurs profils et leurs attentes. En magasin en revanche, on ne connaît que les fidèles. *«J'ai multiplié les canaux de liaison avec mon client fidèle, mais quand il pousse la porte du magasin, je suis incapable de le reconnaître!»* avoue Bérengère Lambolley, directrice générale marketing de But. Dans les dernières années, en industrialisant le CRM, on a vraisemblablement perdu en proximité client ce que l'on a gagné en productivité : que les objets d'email, les messages de bienvenue, de relance, de promotion sont ennuyeux ! Le ton des messages est trop souvent sans personnalité, sans âme, sans vie.

### Aujourd'hui, marques et enseignes de la distribution s'attèlent aux mêmes chantiers :

**Elles musclent leur programme de fidélité**, d'abord en imaginant d'autres manières de garder le lien avec le client une fois qu'il a quitté le magasin ou le site e-commerce. Certaines sont en train de mettre en place des dispositifs innovants pour collecter les adresses e-mail sur le point de vente avec un moindre taux d'erreur. D'autres travaillent à leur différenciation, non par des promotions permanentes mais par un ton, un contenu unique capable de créer du lien, de la connivence, de l'envie, comme savent si bien le faire des marques comme Michel et Augustin ou MyLittleParis.

**Elles investissent dans des outils de connaissance client centrés sur le client et non plus par canal.** Le cross-canal ou omnicanal n'est une réalité que si on fusionne ses différentes bases de données clients, si on regroupe les informations éparpillées, synchronisant les canaux afin d'avoir une vue unifiée du client. Chez Sephora, un simple

scan de sa carte de fidélité permet aux conseillers d'accéder d'emblée à l'historique d'achat du client, magasin et Internet, à ses habitudes, son profil, ses préférences, exactement comme le ferait un site marchand.

### Elles cherchent à exploiter cette donnée enrichie, à mettre à disposition en interne, notamment auprès des vendeurs.

**L'objectif :** la personnalisation de leur relation client, érigé en « objectif ultime de chaque distributeur » par Peter Sachse, responsable marketing du grand magasin Macy's aux Etats-Unis. Le client s'attend à ce qu'on le reconnaisse, qu'on prenne en compte sa singularité. Il veut des conseils personnalisés.

*«J'achète des pâtes toutes les semaines, en général chez le même distributeur, la plupart du temps en ligne, parfois en magasin. Mon distributeur le sait-il ? Qu'est-ce qui l'empêche de me dire «Hey, merci de votre fidélité, nous avons vu que vous étiez fan de pâtes, nous aussi, voici des idées de recettes (ou des recettes d'autres clients qui aiment aussi les pâtes, des offres spéciales sur un panier avec tous les ingrédients de la recette, des ateliers cuisine..) ? Il me fidéliserait pour des années et je serais sa première ambassadrice sur les réseaux sociaux»*  
Une gastronome connectée.



### Bonnes idées à copier :

**Enrichissez le profiling de vos clients :** les données comportementales web et réseaux sociaux, les études en ligne doivent être intégrées dans la base et nourrir votre connaissance client ;

**Relisez les newsletters de MyLittleParis** ou les messages du site [shop.cartable-cuir-ruitertassen.fr](http://shop.cartable-cuir-ruitertassen.fr) pour leur ton inimitable, et trouvez le vôtre ;

**Testez le service Devatics** à installer sur votre site e-commerce, qui permet de vivre une expérience client unique.

# 11

## « On fait souvent les mêmes erreurs avant de bien construire son catalogue en ligne »

Dans la première version de son site e-commerce, on commence généralement par mettre peu de produits, d'abord parce que l'on est pragmatique, on teste, ensuite parce que l'on considère son site comme une vitrine, enfin parce que le shooting photo et la production des fiches produits coûtent cher. On se rend cependant assez vite compte que l'assortiment du site gagne à être équivalent à celui de son magasin ou d'un « gros » magasin quand on est en réseau.

*«Aujourd'hui, nous sommes absolument convaincus que l'élargissement de l'assortiment en ligne favorise de façon très nette la croissance de l'activité du site. Nous avons commencé par faire de notre site une vitrine très haut de gamme (en flash ! comme beaucoup de sites des années 2000), mais nous avons progressivement compris que le client préférerait retrouver en ligne la profusion, la multiplicité des marques, des animations, des produit du magasin... Sur les deux dernières années, notre site est ainsi passé de 40 000 références à 200 000 et nous continuons à enrichir le catalogue.» rapporte Franck Zayan des Galeries Lafayette. «Parce que le client a l'habitude d'avoir le choix, la règle pour le catalogue en ligne est d'offrir la plus grande profondeur possible. L'erreur est de penser qu'il y a deux clients.».*



### Bonnes idées à copier :

**Commencez par bien travailler votre référentiel produits**, pour avoir une parfaite homogénéité dans la désignation de vos produits en ligne et en magasin (prix, attributs produit...);

**Définissez bien le process de gestion des flux** (ajout d'une photo ou d'une vidéo associée à un produit) et des mises à jour (prix ...) et ajoutez le plus régulièrement possible des produits sur votre site, le renouvellement permanent incite les clients fidèles à le visiter plus souvent. Avec 130 000 sites concurrents, la récurrence est structurellement difficile sur Internet !

**Ayez des photos qui donnent envie** : belles, grandes, larges, plusieurs vues par produit. Ne mégotez pas avec ce poste de coût, le plaisir visuel fait vraiment la différence ;

**Un mannequin toujours exactement dans la même position sur chaque photo de la page vous semble lassant ?** Peut-être, mais cela augmente le taux de conversion ;

**Mettez du ton, de la chair, de la vie dans vos descriptifs produits.** Les textes platelement factuels donnent l'impression de s'être égaré dans les coulisses de votre logiciel d'administration des ventes !

**Enrichissez vos fiches produit avec des vidéos**, des liens, des commentaires, des notes...;

**Si un produit n'est plus disponible à la vente en ligne**, ne supprimez pas sa fiche pour autant : on pourrait croire que vous ne le vendez plus en magasin non plus – et la conserver est bon pour le SEO ;

**Achetez régulièrement sur votre propre site**, allez jusqu'au bout du panier et demandez-vous si le parcours vous rassure, vous donne envie, et met suffisamment en avant vos magasins ;

**Soignez la version mobile de votre catalogue** : l'ergonomie, la hiérarchisation des informations, les textes doivent être retravaillés spécifiquement pour être agréables à consulter sur un écran aussi petit ;

Avec des bornes ou des tablettes **qui donnent accès en magasin à l'intégralité de votre assortiment en ligne**, vous élargissez les murs de votre magasin et donnez un formidable outil à vos commerciaux pour le B2B.

## « Les vendeurs sont la pièce maîtresse du commerce connecté »

Comment aidez-vous vos vendeurs à intégrer les évolutions, la technologie pour être de vrais ambassadeurs de vos produits, à mieux conseiller, faire partager leur passion et rendre service aux clients ?

*« On est dans un contexte de perte de repères, analyse Stéphane Mercier, auteur de La boîte à outils du commercial et Les techniques de vente...qui font vendre (Dunod). Les clients sont cross-canal mais pas les entreprises où les vendeurs n'ont pas encore été formés aux nouvelles techniques et postures adaptées aux nouveaux clients. Le décalage entre le service attendu et la réalité est fort. Même les bons vendeurs sont déstabilisés. Les entreprises s'interrogent: quel est le socle de compétence du vendeur et qu'il y a-t-il de vraiment nouveau à maîtriser ? »*

Ce qui change, on l'a vu, c'est le client, qui a parfaitement intégré le digital dans son parcours d'achat et qui achète autrement: connecté, il a déjà été en contact avec la marque, l'enseigne, le produit avant d'entrer dans le magasin; surinformé, il a le sentiment d'en savoir plus que le vendeur; méfiant, il fait plus confiance à Internet et aux réseaux sociaux qu'au vendeur; insatiable, il attend beaucoup en accueil, écoute, attention, avant, mais aussi après l'achat.

### Former pour rassurer et donner envie

Face à ces changements, il faut évidemment partager la culture digitale aux équipes de vente, les rassurer, comprendre avec eux en quoi la façon de faire leur métier évolue; renforcer leur culture client, leur dimension relationnelle, les guider sur les attitudes et comportements à adopter pour être garants de l'expérience client recherchée.

### Equiper pour donner plus de plaisir à vendre

Avec une tablette ou un smartphone, le vendeur peut accéder à au moins autant d'information que son client, voir son historique d'achat et lui proposer des offres sur mesure, commander un article qui n'est

pas dans le magasin et proposer une livraison à domicile, encaisser, enregistrer les points fidélité, envoyer un mail au client pour le remercier de son achat et répondre à ses questions ... *« Les vendeurs sont très demandeurs, la tablette crée de la valeur ajoutée dans l'échange, c'est valorisant, et c'est aussi un gage de CA accru »* affirme Stéphane Mercier.

### Responsabiliser pour gagner en proximité client et se différencier

*« Ce qui a fonctionné quand on a fait la révolution des bureaux de Poste, se souvient Sandrine Brochon, c'est d'avoir donné une importante marge de manoeuvre à chaque responsable de site. On les a rendus acteurs du changement, acteurs de leur métier, pour trouver par bureau de poste la meilleure façon de s'adapter aux clients dont les attentes avaient changées. Tout cela bien entendu en cohérence avec la culture et les orientations stratégiques de La Poste, partagées avec eux. »*



### Bonnes idées à copier :

**Sur Twitter**, Biotherm repère les tweets de personnes qui se disent fatiguées et leur envoie des produits de leur gamme anti-fatigue. On appelle ça un « Random Act of Kindness », acte aléatoire de gentillesse. Vous aussi, invitez vos vendeurs à cultiver l'étonnement positif, en proposant à vos clients une valeur ajoutée à laquelle ils ne s'attendent pas ;

**Dans un Best Buy de Washington**, le manager réunit ses équipes tous les lundis matins avant l'ouverture du magasin pour partager autour d'un café les situations difficiles rencontrées avec les clients. Vous aussi, organisez des ateliers ludiques avec vos vendeurs pour mettre en scène l'accueil du client Web ;

**Chez Best Buy encore**, le vendeur Jason envoie des mails à ses clients pour les remercier. Tous vos vendeurs ne sont pas appelés à devenir des Community Managers, mais aidez-les à développer leur compétence de « trait d'union » et d'ambassadeur.

## « Le paiement va beaucoup évoluer dans les années qui viennent »

Quand on pense paiement de demain, comme pour le reste, il importe de toujours se mettre à la place du client. Ce qui change fondamentalement, c'est qu'il ne faut plus raisonner solution de paiement par canal de vente mais par client. On l'a vu, le client est volatil, il « saute » d'un canal à l'autre dans son parcours d'achat ; tout l'enjeu est de pouvoir le suivre, en lui donnant la possibilité de commencer un panier sur un canal pour le finaliser sur un autre, de façon simple et sécurisée.

### Un exemple de ce que le client aimerait pouvoir faire :

<p><b>Dimanche</b></p> <p>Je mets un produit dans mon panier sur le site e-commerce</p>	<p><b>Lundi</b></p> <p>Dans la rue, je flashe un QR code et ajoute le produit au panier</p>	<p><b>Mardi</b></p> <p>Je vais en magasin, j'ajoute encore un produit au panier</p>
<p><b>Option 1</b></p> <p>Je règle le tout sur le terminal de paiement mobile du vendeur ou sur une borne interactive</p>	<p><b>Option 2</b></p> <p>Je paye avec mon smartphone qui débite mon compte pré-enregistré et cumule mes points de fidélité</p>	
<p><b>Bonus :</b> en fonction de ma fidélité, du montant de mes paniers, je peux choisir un débit différé, avec un, deux ou trois prélèvements sur ma carte à la date de mon choix, dans la limite de 90 jours.</p>		

*« Le paiement mobile en est encore au stade de l'expérimentation. Mais parce qu'il se fait sur un terminal qui ne quitte jamais le client, s'il se développe plus largement, il constituera pour les commerçants un excellent outil de fidélisation : d'abord parce qu'il permet de créer un flux continu entre site e-commerce et magasin, ensuite parce que le mobile avec lequel on achète*

*est aussi l'outil avec lequel on géolocalise un magasin, on reçoit des informations sur la disponibilité des produits, des push promotionnels, on cumule ses points fidélité... »*

Didier Brouat, Payline

*« Cela fait déjà dix ans que le paiement connaît des évolutions importantes vers la dématérialisation. L'essentiel demain sera de pouvoir gérer l'encaissement entre particuliers, avec par exemple la solution MangoPay de Leetchi. Si j'étais commerçant, je réfléchirais sérieusement à la façon de permettre à mes clients de commercer entre eux car le potentiel de développement de cette forme de consommation est énorme ! »*

Pierre Lion, Leetchi.



### Bonnes idées à copier :

**Copiez Internet :** chez Home Depot, Best Buy ou Toys ' R ' Us aux Etats-Unis, on peut payer avec une carte Paypal sur le point de vente ;

**Faites comme But qui déploie des "tickets achats express"** pour récupérer directement les produits en dépôt, sans passer en caisse ;

**Testez Apple Store, Sephora ou Darty,** qui permettent l'encaissement mobile sur tablettes ou smartphones par les vendeurs. Les tickets de caisse peuvent être dématérialisés et envoyés par e-mail ;

**Le process d'achat fragmenté entre canaux physiques et digitaux** fait que l'abandon de panier en cours de route est devenu une norme. Le taux de conversion moyen sur votre site web ne veut plus dire grand-chose, mesurez plutôt la conversion du web vers votre magasin.

## «La digitalisation du point de vente, ce n'est pas que pour les grandes enseignes, le commerce de proximité aussi doit s'y mettre dès aujourd'hui»

**A-t-on vraiment besoin de connecter son magasin ?** Peut-on encore ne pas être « augmenté » de digital ? La seule façon de répondre à ces questions est, encore une fois, de vous mettre à la place de vos clients, en vous demandant comment le numérique vous aidera à mieux leur rendre service.

### Sans digital, répondez-vous à leur exigence de choix ?

*«En magasin, nous pouvons exposer une dizaine de modèles alors que nous en avons 300 sur notre site web».* Élargir la gamme, la rendre intégralement accessible sur tablette et éventuellement grand écran, commander les produits manquants, encaisser et garantir la livraison dans les 24 heures : autant d'avantages pour le vendeur que pour le client.

**Sans digital, comblez-vous leur boulimie d'information ?** Il y a de nombreux moyens d'enrichir l'information sur les produits présentés en rayons, notamment :

- Les étiquettes interactives lues par le smartphone du client, qu'il s'agisse de QR code (codes-barres en 2D) ou de NFC (puces électroniques lisibles sans contact). La nouvelle législation sur l'étiquetage qui prévoit davantage de précisions sur les produits alimentaires accélérera l'adoption de ces nouveaux dispositifs dès 2014 ;
- La tablette du vendeur pour une vente assistée, des bornes interactives ou des écrans digitaux tactiles pour un achat autonome. Ici la formation des vendeurs est tout aussi importante que le choix de la technologie.

**Sans digital, honorez-vous leur attente de contact personnalisé ?** L'Apple Store reste la référence inégalée en matière d'excellence de service. On y trouve un « espace start-up » pour prendre rendez-vous avec un vendeur, réserver un créneau au Genius Bar ou retrouver le calendrier des ateliers pour tester, découvrir, jouer. Apple propose aussi le « Personal pick-up » qui permet le retrait d'un produit commandé en ligne au créneau de son choix. Le service de shopping sur mobile « Easy pay » permet enfin de scanner soi-même ses produits et de les payer grâce à son compte iTunes ou par carte bancaire auprès d'un vendeur muni d'une caisse mobile. Si tout le monde ne s'appelle pas Apple, tout commerçant doit imaginer comment faire de son magasin un lieu de vie avec des services à la carte autour de ses produits. « Venez pour acheter, revenez pour apprendre »

**Sans digital, leur procurez-vous assez d'émotion et d'adrénaline ?** Le magasin doit faire rêver. Ce n'est pas nouveau mais le digital permet des mises en scène spectaculaires, soit avec le parti pris du « comme à la maison », soit du voyage très onirique dans l'univers des produits, de la marque, de son histoire.



### Bonnes idées à copier :

**Dans ce magasin de décoration,** les écrans géants stimulent l'envie d'acheter en montrant des articles de presse et de belles photos publiées sur Pinterest de meubles mis en situation ;

**Dans le magasin Burberry sur Regent Street à Londres,** l'effet des écrans est à couper le souffle. Au pied du double escalier, le plus grand des écrans géants fait défiler des animations vidéo spectaculaires (défilés, concerts, rétrospectives). Des écrans interactifs plus petits placés devant les produits permettent de les voir portés (vidéo, zoom sur un détail) ou de concevoir le trench de ses rêves. La magie opère.

**Dans un autre registre**, pour délivrer la même montée d'adrénaline que les clients ressentent quand ils pratiquent l'activité sportive qu'ils aiment, Adidas a déployé des vitrines digitales interactives : ces écrans tactiles montrent les produits en taille réelle et le consommateur peut les faire porter par un mannequin virtuel. Une fois les vêtements ou chaussures sélectionnés, on peut acheter l'article depuis son mobile ou partager la photo avec ses amis.

**L'enseigne de sport canadienne Sport Chek** a lancé un « retail lab », magasin équipé de tout un arsenal de dispositifs digitaux, pas moins de 140 écrans sur 1 100 m<sup>2</sup> de magasin, parmi lesquels :

- Des tablettes pour faire de la promotion en vidéo des produits vendus dans le magasin
- Le 'Nike Shoe VJ Experience', un dispositif ludique pour créer une oeuvre sonore et visuelle sur un mur digital, en se servant de chaussures Nike comme manettes
- Un configurateur numérique de chaussures Reebok
- Un mur d'images mariant écrans digitaux et Kinect pour lier la diffusion des contenus avec le déplacement des acheteurs (on y voit par exemple des skieurs sur un télésiège qui avance en même temps que l'escalator)
- «Un Digital Community Board», panneau de messages permettant aux visiteurs d'accéder à de l'information sportive et de laisser des commentaires
- Un écran avec des offres promotionnelles accessibles depuis une application mobile
- ...

*«Quand on sait que la vente des produits mis en avant sur le Virtual Footwear d'Adidas augmente de 500%, on se dit que les responsables du magasin Sport Chek ont tout compris dans la façon de mettre en avant les produits et de maximiser la performance commerciale»* lit-on sur le blog Connected Store où l'on retrouve régulièrement de très intéressants exemples d'innovations digitales en magasin.

## «La dimension sociale du commerce va apporter un nouveau souffle aux magasins»

La dimension sociale du commerce c'est ce que Thierry Spencer appelle le magasin non pas «pour» mais «avec» les clients : un magasin qui interagit avec chacun de ses clients de manière personnalisée, mais qui en outre leur permet de s'exprimer et d'échanger avec les autres clients.

A Methey, près d'Annecy (74), il y a la boulangerie d'Alexis Daudin qui s'appelle la Boulangerie Comme à la Maison. Alexis est boulanger, fils et petit-fils de boulanger. Quand on lui demande quel est son métier, il dit qu'il en a deux : faire le meilleur pain, les meilleurs croissants de la région, et créer du lien social entre les gens. Pour cela, il a développé une page Facebook qu'il anime chaque semaine avec des opérations éphémères qui sont autant de «défis» pour les habitants du quartier : dessiner le gâteau de la fête des mères, imaginer le nom du gâteau St Valentin... Il y a surtout son opération à succès «adopteunchou.com» : toute personne se présentant dans la boulangerie avant 9 heures se voyait offrir un chou à la crème. Comme on petit-déjeune plutôt d'un croissant, d'un pain au chocolat ou d'une tartine, Alexis a vu avec cette opération son chiffre d'affaire s'envoler en même temps que son nombre de fans sur Facebook.

*«L'importance de ce qui est local et de la proximité dans un monde de plus en plus digital va donner de nouvelles opportunités aux magasins de devenir des lieux où les consommateurs pourront adhérer à l'enseigne ou à la marque de façon communautaire», prédit Nikki Baird, experte américaine du secteur. «Le point de vente va jouer un nouveau rôle en tant qu'espace de socialisation et d'émotion car, aujourd'hui, avec l'e-commerce c'est surtout l'aspect rationnel de l'acte d'achat qui est privilégié par les consommateurs»*

*«En définitive, le social-shopping, c'est une approche, un état d'esprit, un parcours fait de découverte, de partage, d'inspiration et d'émotion. Il s'agit de faire de l'achat une expérience et non une finalité. Le social shopping laisse une place au «hasard», à une forme de flânerie où la recommandation d'un «ami» a plus de valeur que tous les moteurs de recherche; c'est un cheminement, une balade, qui peut se vivre sur plusieurs jours, différents supports, différents canaux et notamment se terminer en magasin. C'est une expérience unique qui crée le lien, l'émotion, l'inspiration... entre le commerçant et le consommateur.» Patrick Robin, 24h00.fr*



### Bonnes idées à copier :

**Au client qui s'identifie avec son mobile en entrant dans le magasin,** adressez un «bonjour, bienvenue» sur son mobile ou venez le saluer en personne, comme les directeurs du magasin Sainsbury avec les clients fidèles. Proposez-lui un parcours personnalisé, des offres sur mesure valables pendant sa visite en magasin ;

**Incitez-le à poster des messages d'humeur sur Facebook, Twitter...** et affichez-les sur un écran près des caisses ou sur la fiche produit du site accessible quand on la flashe ;

**Comme Kiabi à Villeneuve d'Ascq,** remettez à vos visiteurs un bracelet connecté qu'ils synchronisent avec leur compte Facebook pour qu'ils partagent leurs looks préférés sur leur profil ;

**Organisez des votes sur votre page Facebook:** le produit, le look, le yaourt du mois des internautes ; au-dessus des produits gagnants, affichez le picto du pouce bleu dans votre magasin. Faites voter vos clients pour leur top 3 de vos produits du mois et permettez leur d'accéder à ce classement en magasin ; donnez les moyens au vendeur de les mettre en contact avec des clients qui ont les mêmes goûts.



# Conclusion

L'e-commerce est devenu une pratique familière et les français achètent autrement. Le magasin n'est plus un lieu à part, avec une existence propre, il est à tout moment relié au monde virtuel par les clients eux-mêmes, connectés en permanence à travers leur mobile, avant, pendant et après l'achat. «Le magasin, c'est la force du Web, mais dans la rue» disait un artisan de l'e-commerce.

Pour ne pas être en décalage, les commerçants doivent travailler avec les outils d'aujourd'hui pour parler la même langue que leurs clients; apprendre à apprivoiser le «web-to-store», le «web-in-store» et enrichir leurs offres et leurs services avec le digital. Il n'y a pas de meilleur moyen aujourd'hui pour faire revenir ses clients et en attirer de nouveaux.

Au-delà des techniques, le sujet est bien le virage de toute organisation, grande ou petite, vers le numérique. Cette transition, qui est une véritable révolution pour les entreprises ayant plus la culture du produit que celle du client, irrigue toute l'entreprise, concerne tout le monde.

Elle ne s'opère que si elle est portée tout en haut, à sa tête, par un dirigeant courageux qui a une vision de long terme, un dirigeant lucide qui croit comme Jeff Bezos le fondateur d'Amazon que «si c'est bon pour le client, c'est bon pour l'entreprise», et prendra la décision d'investir dans une équipe digitale, dans une plate-forme de commerce et des outils de reconnaissance client cross-canal, dans le mobile, la vidéo, les réseaux sociaux...

Avoir une culture digitale n'est pas une option, ni pour les Galeries Lafayette, ni pour le théâtre du Palais Royal, ni pour Ginette Vincent commerçante au Puy-en-Velay. L'innovation ne tue que ceux qui n'innovent pas. Elle ne rebute que si on la regarde de loin. Pour la rendre accessible, il suffit de s'y mettre, faire de la veille; tester. Cette familiarité se voit, elle rayonne, et fait envie aux jeunes de la Génération Y qui seront vos équipes, vos dirigeants demain.

Avoir le souci de ses employés non plus n'est pas une option. Seuls des salariés heureux font des clients heureux. Il faut les choyer, les écouter, les valoriser, les considérer, et particulièrement ses vendeurs. Car la pièce maîtresse d'un commerce, d'une enseigne, c'est le vendeur, appelé à jouer un nouveau rôle de toute première importance. Avec les ingénieurs développeurs, je crois que ce sont eux les métiers stars de demain. L'enjeu de la transition numérique est surtout relationnel. S'interroger sur le nouveau rôle du magasin pour donner envie de venir, de rester et d'acheter, ce n'est pas juste théâtraliser votre lieu de vente avec du digital dedans. C'est d'abord repenser en profondeur le rôle et la compétence des vendeurs, pour faire de votre magasin un lieu de relation et de service à forte présence humaine où vos clients se sentiront toujours plus aimés et reconnus qu'ailleurs. Le vendeur-bonheur, vendeur-passion, c'est lui qui crée le lien, c'est lui le passeur d'envie. De sa formation, de son équipement et de sa motivation dépendra votre capacité à faire progresser vos ventes, malgré une consommation ralentie et une concurrence pléthorique.

*«Finalement on en revient aux basiques du vrai commerce : le comptoir en angle, les trois vendeuses derrière, leurs conseils inimitables, les confidences, la petite attention : c'est cela qu'on essaie de recréer... empêtrés dans la technique!»* Jean-Philippe Marazzani de Darty a raison, ce n'est finalement pas tant le produit que le client vient acheter qu'une expérience, du lien social, de l'émotion. Et même si vous avez le sentiment de bien le faire, le numérique vous invite à vous remettre en question.

C'est en réveillant son état d'esprit d'entrepreneur qu'on y parviendra. Accepter de se remettre en cause, oser travailler autrement avec les outils d'aujourd'hui, prendre le risque d'investir: une démarche entrepreneuriale indispensable pour rattraper les clients, combler le décalage. Mais se réinventer, ce n'est pas juste rattraper le retard. C'est aller bien au-delà, penser «out of the box» en dehors des cadres établis, de votre métier historique que certains désignent déjà comme «l'ancien système de consommation»

Aujourd'hui, une dynamique extrêmement puissante aux implications commerciales très importantes est en train d'émerger. Aucun commerçant ne doit l'ignorer car elle parle de réenchanter la consommation, de lien social et d'émotion... Blablacar.fr, AirBnB, Cookinging... : dans leur diversité, ces jeunes entreprises illustrent une économie et un état d'esprit dans lesquels on privilégie l'usage à la possession, qu'il s'agisse d'hébergement, de déplacement, d'alimentation, d'outils de bricolage, de machines à laver, d'apprentissage ou d'investissement.

L'économie collaborative est en marche. Elle repose sur l'échange et le partage entre individus, de biens, services, savoir-faire. Même iTunes le magasin digital d'Apple, qui représentait à lui seul en 2010 près de 80% du chiffre d'affaire du marché digital de la musique, ne pèse plus que 50% trois ans plus tard, rattrapé par des services comme Deezer, Spotify et Youtube, qui permettent de consommer la musique sans en être propriétaires.

*«La recherche de consommer mieux est le marqueur de notre changement d'époque»* affirmait Serge Papin, patron de Système U sur BFM Business. 83 % des Français approuvent l'idée qu'aujourd'hui, l'important c'est de pouvoir utiliser un produit plus que de le posséder (source: Obsoco 2013).

Cet autre modèle de consommation va très vite occuper massivement le terrain, pour deux raisons évidentes: dans un monde où les ressources sont de plus en plus limitées, où la crise économique contraint drastiquement le pouvoir d'achat, on ne peut pas ne pas réapprendre le partage. On est passé de la culture du «je» à celle du «nous», les réseaux sociaux et la technologie en temps réel nous y invitent tous les jours. La consommation collaborative est une nécessité pour le plus grand nombre.

Mais c'est aussi un plaisir. Le point commun à ces entreprises, comme disait un observateur dans «Enjeux Les Echos», c'est qu'elles font «vivre des expériences humainement très enrichissantes, créatrices de lien social - il suffit d'écouter les récits de rencontres des personnes qui utilisent le covoiturage». Elle apprend à faire confiance à des inconnus; elle supprime les intermédiaires. Pour le consommateur, quelle alternative enthousiasmante!

Et pour les commerçants? Il s'agit d'explorer les voies de collaboration avec ces nouveaux venus qui ont tout compris aux évolutions des modes de consommation, de repenser son métier, voire d'en créer un nouveau... Tout est ouvert et tout commence!

La réflexion méritera probablement d'être menée à plusieurs. Comme l'a fait Ginette Vincent, avec les 60 boutiques du Puy-en-Velay qui se sont fédérés pour créer le premier drive des commerçants indépendants. Ce drive-là, à n'en pas douter, n'est qu'une première marche vers le commerce de demain.

Paris, juin 2013

# Postface

Voilà un guide bien dynamique qui parle de façon simple et positive de ce que vivent au quotidien tous nos clients qu'ils soient artisans, commerçants, professionnels libéraux ou exploitants agricoles pratiquant la vente directe.

Il expose avec beaucoup de clarté les atouts et attraits du commerce physique que l'on a parfois tendance à oublier. Non le magasin n'est pas mort, loin de là!

Mais quand on regarde ses clients, comme nous y invite Catherine, on réalise en effet que la bonne équation, c'est d'associer les deux mondes, le physique et le digital. Si l'un ne remplace pas l'autre, ne menace pas l'autre, l'un ne va plus sans l'autre. Créer un site e-commerce, et une visibilité sur mobile n'est plus une option.

Etre visible sur Internet pour trouver de nouveaux clients, pouvoir conjuguer la force d'une implantation locale avec le canal Internet, c'est ce qui fait aujourd'hui la force d'un professionnel.

Depuis toujours à la Banque Populaire, nous accompagnons les entreprises dans leurs projets de développement. Nous avons créé pour eux le service Direct et Proche pour les aider à développer et faire vivre leur site Internet, aussi simplement qu'efficacement.

Charte graphique personnalisée, création d'un logo, référencement naturel optimisé, géolocalisation, présence dans les comparateurs, prise de commandes, appel d'offres, réception de demandes de devis, tout cela est possible et immédiat.

Ce qui plait à nos clients, c'est qu'on ne les laisse pas s'empêtrer dans la technique! Ils ont, en plus, gratuitement et pendant toute la durée de leur abonnement un accès à une hotline mail ou téléphone à volonté.

Du coup ils se familiarisent très facilement avec le sujet e-commerce, et peuvent concentrer leur temps sur l'essentiel: bien servir leurs clients, aller en trouver de nouveaux, et développer leur activité. Nous savons tous que la croissance de demain réside dans les défis relevés aujourd'hui. Etre présent sur internet est indispensable à leur rayonnement.

Michel Roux, Banque Populaire, Direct et Proche

# Remerciements

Un très grand merci à Marc Lolivier et Claire Morre de la Fevad, à Serge Jarraud et Jean-Michel Vern de la DGCIS, à Michel Roux, Franck Oniga et Mickael Le Nezet des Banques Populaires pour votre confiance et votre fidélité qui m'honorent.

Merci à Xavier Garambois, Amazon, Jean-Philippe Marazzani, Darty, Franck Zayan, Galeries Lafayette, Olivier Moreau, Orium, Jérôme Fraissinet, Decade, Emmanuelle Timont et Sophie Blanchard-Allait, Mode-by-Tealuna, Sandrine Brochon, La Poste, Pierre Cannet, Blue-Search, Hymane Ben Aoun, Aravati, Didier Brouat, Payline, Céline Lazorthes, Pierre Lion, Leetchi et Patrick Robin, 24h00.fr pour vos témoignages éclairants.

Merci à Ivan Rapoport, Pierre-Alain Baly et toute l'équipe de la Foirfouille avec qui j'ai partagé un an formidable de transition numérique.

Merci à Yves Blanchard et Françoise Robillard pour votre revue de presse géante qui ne m'a pas quittée pendant six mois.

Merci à Thierry Spencer et à Connected Store pour vos blogs inspirés et inspirants qui fourmillent d'exemples sur le sens du client et la digitalisation des points de vente.

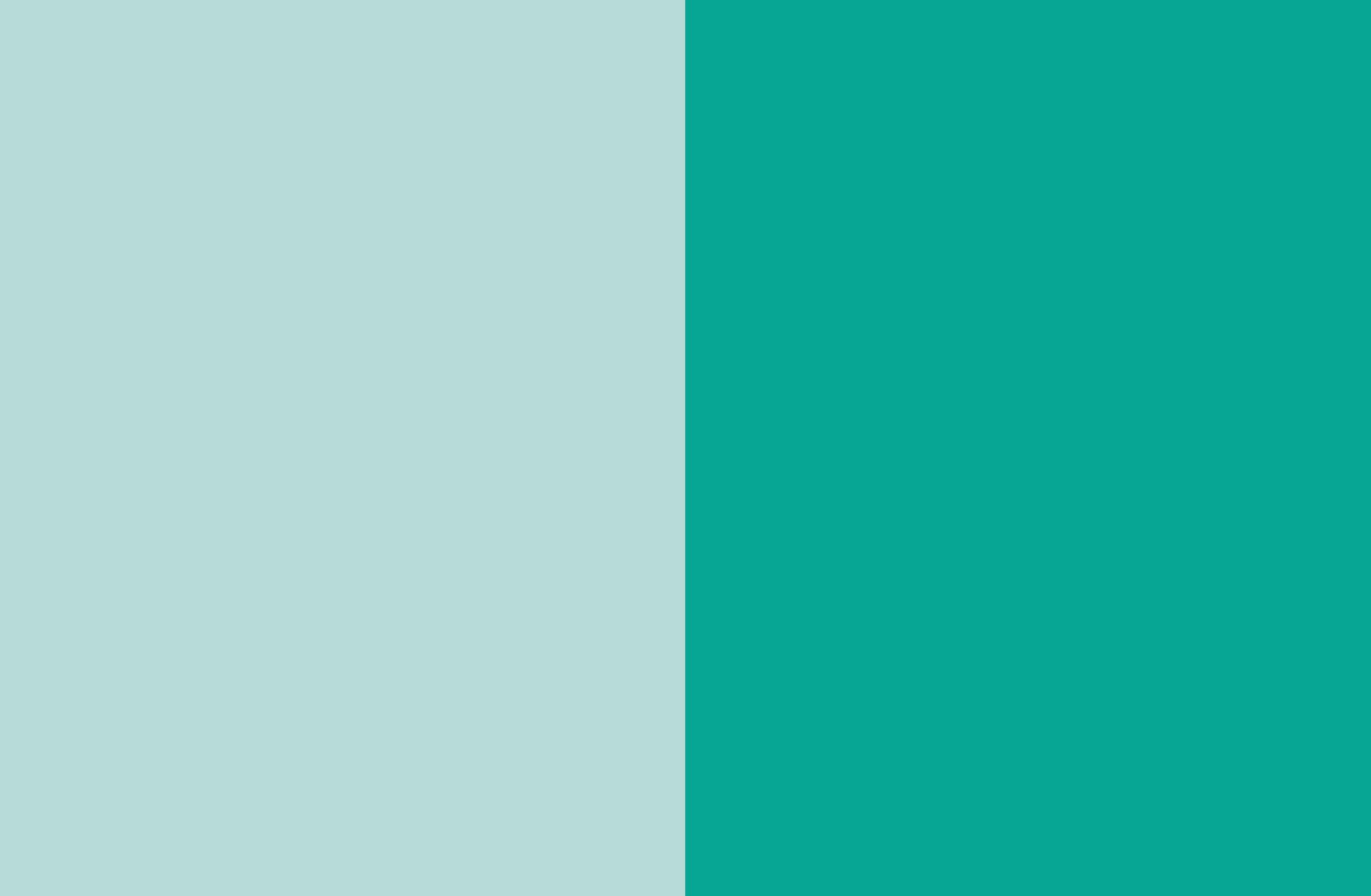
Merci à Stéphane Maquaire, Cécile Cloarec, Raphaël de Bruijn et toute l'équipe Monoprix en souvenir de l'aventure Démarche Client partagée... Vivement aujourd'hui!

Merci à Valentin Adam, Playground, le plus stoïque des graphistes ;)

Spécial merci à Frédéric Vignolet de la boutique Sony de l'avenue Georges V à Paris, qui m'a donné une sacrée leçon d'excellence de service client, sans qui je n'aurais jamais fini ce livre à temps.

... et merci Ginette ;-)!





*« Partout, à des degrés de maturité divers, la transition numérique est aujourd'hui en marche dans les entreprises. Quand le client attend d'une marque ou d'une enseigne qu'elle soit accessible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, pour commander partout, où il veut, quand il veut, le magasin ne peut plus exister indépendamment de l'expérience Internet.*

*Comment, dans les actes, devenir une entreprise cross-canal pour rattraper des clients qui, eux, le sont déjà depuis longtemps ? Comment, en pratique, réussir la transition numérique de son point de vente physique ? »*

**Ecrite par Catherine Barba avec le soutien de la Banque Populaire, de la Fevad et de la DGCIS, cette étude aborde de façon très concrète les sujets à traiter pour réinventer son commerce : un magasin qui prolonge le digital, du digital pour enrichir le réel, des équipes qui travaillent autrement et toujours pensent client avant de penser produit.**

Pionnière du Web en France, créatrice d'entreprises depuis 2003, fondatrice du Lab e-commerce, Catherine Barba a été élue femme en or d'entreprise en 2011. Elle est aujourd'hui administratrice de start-up innovantes, business angel, conférencière et accompagne les entreprises dans leur transition numérique.

**Suivez-la sur Twitter @cathbarba**

