COMMERCE
LE FUTUR, C'EST MAINTENA

NT

Dans une économie du numérique en plein boom, les repères du commerce tendent à se brouiller. Si l'innovation technologique bouscule le quotidien des vendeurs, elle se révèle être aussi un efficace outil face aux pure players. Accélérant l'abolition des frontières entre physique et digital tout en conservant l'essence même du commerce : la relation client et le service. Mais la route est longue pour les retailers qui, pour relever tous les défis de la transformation digitale, devront, plus que jamais faire de la formation et de l'acculturation de leurs collaborateurs une priorité stratégique.

PAR CÉCILE BUFFARD

DR

Robot vendeur, point de vente virtuel, commande vocale, livraison en moins de 30 minutes : l'avenir du commerce se dessine un peu plus distinctement chaque jour. Ce qui relevait encore, il y a quelques années, du scénario du futur, s'inscrit aujourd'hui, par petites touches, dans notre quotidien et bouleverse nos habitudes de consommation. Le digital a rebattu les cartes du retail. Face à ce grand chambardement, les acteurs du secteur n'ont pas d'autre choix que d'avancer à marche forcée et c'est cette nécessaire transformation qui était au cœur des débats de la dernière édition des États Généraux du Commerce qui se sont tenus le 12 mars dernier au Ministère de l'Economie et des Finances, sous la houlette du Conseil du Commerce de France (CdCF). *"Le retail vit une période de révolution telle qu'on ne l'a jamais connue auparavant"*, affirme Christophe Anjolras, pdg de l'agence Volcan Design. Petit rappel des chiffres, le secteur commerce en France compte 900 000 entreprises et 3,5 millions de salariés, soit 13 % de la population des actifs. Mais si 40 000 emplois ont été créés depuis 2016, les chantiers se multiplient pour les retailers. *"Les commerçants doivent faire face à trois révolutions simultanées : le e-commerce, la digitalisation et la numérisation des processus"*, rappelle William Koeberlé, président du CdCF. Logistique, commerciale ou culturel : pour le commerce, le changement, c'est maintenant.

Les 4 tendances du retail (par Volcan Design)

- Easy shopping (easy pay, easy go)
- La curation d'offre de produits : le magasin physique n'est plus le standard de l'offre. Aujourd'hui c'est le web qui sert de standard pour la présentation de l'offre de produit, le magasin ne devenant que l'un des éléments de l'offre.
- La VIDA (Virtuel, Intelligence, Data, Augmented) Revolution
- La Deep personalization relation, qui tourne autour du business de communauté

TRANSFORMATIONS DIGITALES

Avec un poids du e-commerce s'élevant à 14 % en 2017 et 60 % d'achats offline influencés par le digital, les nouveaux comportements d'achat impactent durablement le retail physique et de façon mondiale. Quand, en Europe, 57 % des clients réalisent leurs achats en ligne, en Chine, ils sont 97 % à passer par Tmall, l'Amazon national. Pendant ce temps-là, les visites en magasins reculent : les centres commerciaux ont perdu 10 points de fréquentation en dix ans aux Etats-Unis, soit une baisse de 60 % des entrées. Ce nouvel équilibre commercial modifie profondément les business modèles des distributeurs, accélérant le rythme de fermeture des points de vente (600 en 2017) et une baisse du chiffre d'affaires des grands magasins (-30 %). À en croire Christophe Anjolras, ce sont même 25 % des centres commerciaux américains qui vont fermer : *"il s'agit d'un mouvement radical et puissant"*, affirme-t-il. Apocalypse pour certains, ce contexte pourrait, pour d'autres, faire le lit d'une renaissance. *"Malgré le nombre important de fermeture, le nombre d'ouvertures continue avec une*

balance toujours positive de 1300 magasins", assure le spécialiste. Selon ce dernier, les retailers français vont toutefois devoir appréhender quatre grandes tendances qui vont durablement influencer le rôle du conseiller de vente : la nouvelle curation de l'offre, la vida révolution, l'easy shopping et la relation client réinventée.

▸ Nouvelle curation de l'offre

Jusqu'à présent, le standard de l'offre était le magasin et le web était un outil de curation. Les choses se sont désormais inversées puisque Internet devient le standard et le point de vente, la curation. *"Il a fallu des années aux grands magasins pour le comprendre. Quand on a 40 000 m² de surface de vente, comment penser que son offre n'est que la curation d'une offre plus grande ?"*, explique Christophe Anjolras. Ce changement de paradigme oblige les retailers à adopter une vision plus créative du commerce à travers, notamment, des partenariats (Monoprix X Alexis Mabille), des éditions limitées et des concepts novateurs. *"On pousse à l'hyper événementiel"*, indique le spécialiste. Cette nouvelle curation de l'offre voit éclore des commerces hybrides où la beauté côtoie le food (L'Occitane et Pierre Hermé) et où le lieu de vente devient lieu d'expérience.

▸ La vida révolution

Mouvement de fond du retail, le v-commerce et l'intelligence de la donnée ouvrent la porte à de nouvelles applications retail. Grâce aux assistants intelligents (Echo, Alexa, Cortana, Siri, Google Home...) le voice shopping prend son envol et la notion de personal shopper s'ancre de plus en plus dans l'esprit des consommateurs. L'utilisation des smart speakers devrait ainsi passer de 13 à 25 % d'ici les deux prochaines années. Alexa affiche déjà 10 % de pénétration dans les foyers. Leurs fonctions sont multiples et vont du réabonnement (liste des courses automatiques) à la recommandation. Le couplage voix-image élargit le champ des possibles en proposant des cours de cuisine et de bricolage en réalité virtuelle. Sans se lever de son canapé, on peut désormais vivre une expérience shopping.

▸ Easy shopping, easy pay

L'easy shopping marque la fin de l'ère du cabas. Les supermarchés sans caisse et sans file d'attente, sont les fruits de l'évolution technologique des systèmes de paiement et d'encaissement. Amazon Go ou, dans une version française, la boutique Cézanne montrent qu'il est aujourd'hui possible d'essayer en magasin et de commander sur son smartphone. Objectif : favoriser le take-away, gommer les irritants liés au paiement pour favoriser les achats d'impulsion. En Chine, Alibaba y ajoute la livraison en moins de 30 minutes (dans un périmètre donné), dans ses magasins Hema Fresh, via le système Easy Fresh. En 2016, Best Buy a mis au point Chloé, un bras robotique lui permettant de livrer à ses clients du petit matériel électronique 7/7j, 24/24h.

▸ La relation client réinventée

Ils s'appellent Lululemon, Nike, Apple, Vuitton... Et tous ont un point commun : la communauté. Il ne s'agit pas, ici, de vendre mais de dispenser des cours de yoga, de former un club de course, de proposer une visite dans son musée. En bref : de fédérer un groupe de clients fidèles qui deviendront des ambassadeurs →

© Gezelin Gree

© Gezelin Gree

→ de la marque et porteront ses valeurs bien au-delà des murs des magasins. *"Le magasin passe d'un lieu de transaction à un lieu d'expérience immersive, d'un espace de consommation personnelle à espace de rassemblement d'une communauté"*, souligne Christophe Anjolras. Pop-up store, laboratoire de tendances, club pour initiés, showroom ou local store : on ne réinvente plus le magasin de façon monolithique mais croisée.

Face à ces changements, le monde de la distribution s'interroge. Pour Florence Chaffiotte, directrice marketing et digitale chez Monoprix, les mutations du commerce sont aussi inspirantes qu'angoissantes : *"quand on pose une pierre à l'édifice d'un concept, on se demande par quoi il sera balayé le lendemain"*, concède-t-elle. Le rythme des innovations s'accélère : parmi tous ces nouveaux concepts, dans lequel faut-il mieux investir ? C'est la préoccupation majeure des retailers.

© Geraldin Grée

I COMME INNOVATION

Sans innovation, il n'y aura pas de transformation digitale du commerce. Le CdCF l'a bien compris et pour cette raison, il a adossé, pour la première fois cette année, à ses traditionnels États Généraux, un espace dédié à l'innovation, piloté par le pôle de compétitivité des industries du commerce (PICOM). Extraites du programme New Shopping Expérience, 20 entreprises ont ainsi présenté leurs solutions innovantes pour le retail durant toute l'après-midi. *"Nous accompagnons tout un écosystème d'enseignes et de PME dans le but de les rapprocher pour en faire un projet innovant"*, résume Renan Sobaga, directeur projet et innovation au Picom. Au total, 500 à 600 entreprises ont répondu à des appels à projets et bénéficié du soutien technique ou financier du pôle de compétitivité. L'accent mis sur l'innovation lors des derniers États Généraux avait pour objectif d'alerter les pouvoirs publics, l'administration et l'ensemble de la profession que les choses bougent, comme l'explique William Koeberlé : *"en invitant ces 20 entreprises on sort du fantasme pour s'ancrer dans la réalité, le quotidien des commerçants"*, indique-t-il, rappelant que ceux qui n'ont pas pris le virage du digital risquent d'y perdre des plumes.

La question financière reste néanmoins cruciale pour les entreprises puisqu'il est nécessaire qu'elles investissent autant sur le digital que le physique. *"C'est la condition sine qua non pour s'ouvrir un marché plus large"*, soutient François Deprey, directeur général de GS1 qui planche sur la standardisation des échanges de données dans le but de permettre aux partenaires commerciaux de disposer d'un langage commun pour une gestion plus efficace des chaînes d'approvisionnement. D'après ce dernier, *"les coûts de transformation peuvent être rationnalisés grâce à une organisation basée sur l'interopérabilité et la démocratisation du digital. Il est possible de rendre accessibles ces technologies aux acteurs, notamment par l'open-source"*. Reste un modèle coopératif à réinventer pour que tous, indépendants et grands groupes, commerces de centres-villes et hypermarchés puissent bénéficier des mêmes fruits de l'innovation. *"La transformation digitale se fait à 3 vitesses : certains y sont déjà, d'autres à moitié et un certain nombre – tout particulièrement chez les commerçants indépendants - pas du tout"*, rappelle le président du CdCf. D'où l'intérêt de la collaboration.

Carrefour
La certification CléA

Alban Baudry
© Geraldin Grée

Créé par le Comité Paritaire Interprofessionnel National pour l'Emploi et la Formation, le certificat CléA est un outil au service de la formation, de l'emploi, de l'évolution professionnelle et de la compétitivité. Il s'agit d'une certification professionnelle créée pour les salariés ou demandeurs d'emploi, salariés sans diplôme mais avec des connaissances de base et de l'expérience. Elle est présentée sous la forme d'un socle minimum de compétences, divisé en 7 blocs de connaissances essentielles à la construction d'un parcours professionnel. L'objectif du CléA est de s'appuyer sur les points forts des collaborateurs et ainsi d'attester de la maîtrise des savoirs de base afin de favoriser l'employabilité et l'accès à la formation si nécessaire, notamment pour les demandeurs d'emploi et les salariés sans qualification.

PROGRAMMES RFID

En effet, l'équipement ne représente pas forcément des coûts supplémentaires lorsque les grosses entreprises ont ouvert la voie aux plus petites. La démocratisation de la RFID en est l'exemple. L'essor du e-commerce a fait naître un fort besoin de standardisation et de normalisation des informations produits. *"L'enjeu, pour tout distributeur, est d'obtenir une information fluide, dans un format standard, provenant de plusieurs fournisseurs"*, rappelle François Deprey. Décathlon a ainsi lancé un programme RFID en 2014 pour réduire les écarts de stocks entre ses magasins et ses entrepôts (jusqu'à 70 % de différence). *"Avec cette technologie, nous avons réussi à augmenter notre chiffre d'affaires en conservant le même nombre de vendeurs tout en diminuant nos stocks"*, se réjouit Hervé d'Halluin, chef du groupe RFID solutions chez Décathlon. Au mois de juin prochain, tous les produits présents en magasins devraient afficher un tag RFID. *"Cela va également nous permettre d'aller vers une utilisation numérique de ces tags, créer des interactions avec nos clients et rapprocher le monde physique du digital"*, ajoute-t-il. Un projet de banc connecté qui renseignerait sur les propriétés des articles essayés (des chaussures, par exemple), est à l'étude actuellement. À la question combien l'installation de la RFID a-t-elle coûté à l'enseigne, Hervé d'Halluin ne répondra pas, assurant cependant que la technologie est de plus en plus accessible. *"Décathlon représente moins de 10 % des volumes globaux de la RFID et beaucoup de fournisseurs permettent de l'exploiter. Le modèle est réplicable et de plus en plus de retailers s'y mettent. De nombreuses discussions sur l'harmonisation des bandes de fréquences et leur optimisation sont en cours"*, observe le chef de groupe, soulignant qu'il est plus facile pour une petite PME, plus agile, de mener un chantier de transformation peu coûteux qu'une entreprise de 80 000 collaborateurs qui devra attendre 4 à 5 ans pour s'approprier une nouvelle technologie. Il rappelle, de plus, que 15 milliards de produits sont aujourd'hui étiquetés RFID. À chacun, donc, de définir son projet en fonction de l'organisation de sa supply chain et de ses objectifs. L'important, c'est d'enclencher une démarche omnicanale.

Monoprix

Lance Monop'Easy

Florence Chaffiotte

© Geralin Gree

Dix ans après Shop'n Go, le service de livraison à domicile de Monoprix qui représente aujourd'hui 50 % des livraisons de l'enseigne (soit 3 millions) et 15 % des clients Monop', c'est avec Monop'Easy que la chaîne de magasins répond aux besoins de sa cible privilégiée : les femmes urbaines et actives. L'application concerne les plus petits magasins et les petits paniers (moins de 50 €) – ceux du midi, notamment – et s'est donnée pour mission d'accompagner les citadins dans leurs courses quotidiennes. En la téléchargeant, les clients donnent leurs coordonnées bancaires et peuvent, après avoir scanné leurs produits, sortir sans avoir à passer par la caisse. Bye bye, les files d'attente. Le système a été déployé dans une dizaine de magasins Monop'.

© Geralin Gree

FORMATION : LA PRIORITÉ

Seule, la technologie ne suffit pas. La formation est la clé de voûte de la transformation du retail. *"Il y a des efforts à faire pour emmener l'ensemble des collaborateurs"*, affirme William Koeberlé. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : le commerce compte 20 % de contrats d'apprentissage et 25 % de contrats de professionnalisation. 25 % des salariés sont sans diplôme. En 2017, le CdCF avait demandé des moyens au gouvernement pour soutenir les contrats en alternance et accompagner les collaborateurs dans leur formation professionnelle. Cette année, le conseil envisage comme piste le crédit d'impôt pour la mise en place d'outils de formation. *"Le profil des salariés change et les compétences attendues sont plus techniques, surtout dans le domaine informatique. Cela requiert, par conséquent, une continuité dans la formation"*, poursuit le président. Faire évoluer ses métiers, le secteur du commerce en a l'habitude mais l'expertise et le savoir-faire exigé par les →

→ nouvelles technologies viennent renforcer le budget ordinairement allouer aux ressources humaines. D'autant que la formation ne se limite pas à la technique mais concerne aussi un changement de culture et de posture dans la relation client.

Christophe Anjolras
© Gazelin Gree

VENDEURS 4.0

On ne les appelle plus vendeurs mais "guides" (Nature et Découvertes), "genius" (Apple), "advisors"(Microsoft), "conseillers" (Sephora), "curateurs" (Vuitton) ou "educators" (Lululemon): autant de noms que d'attributions pour ces vendeurs 4.0, en phase avec un client omnicanal, définis par chacune de ces enseignes. *"Le rôle du vendeur se transforme totalement: il fait émerger l'intérêt du client, l'éduque, devient ambassadeur auprès du grand public"*, précise Christophe Anjolras. Pour son projet RFID, Décathlon a mis en place des modules de e-learning, traduits en 20 langues pour ses magasins du monde entier. *"Nous avons lancé une école de codage ouverte à tous car nous estimons qu'un vendeur doit être capable de coder, être responsable de sa zone de vente et mobiliser beaucoup d'énergie sur le digital pour fidéliser le client"*, déclare Hervé d'Halluin. Du côté des Galeries Lafayette, on a imaginé un passeport digital: une formation 100 % en ligne destinée à accompagner les 11 000 collaborateurs de l'enseigne sur le digital. *"Nous avons la chance d'être dans un secteur d'activité où l'ascenseur social existe et qui reste un formidable gisement d'opportunités car la relation client ne sera jamais digitalisée"*, annonce Alban Baudry, coordinateur national dans la formation des collaborateurs chez Carrefour. *Le cœur de notre chiffre d'affaires ne se fera peut-être plus dans les magasins mais ce qui est certain c'est qu'ils resteront des lieux d'échange et de partage".* Depuis 2017, le groupe teste sur la base du volontariat le CléA, un socle minimum de compétences à valider, pour les 60 000 employés qui souhaiteraient faire le point sur leurs connaissances. Alban Baudry n'élude pas la difficulté à faire le lien entre les compétences actuelles et les besoins futurs. *"La formation professionnelle est en pleine réflexion"*, admet-il. Elle doit répondre aux nouveaux besoins des clients et tend à se tourner vers un management de proximité (formations opérationnelles, tutorat sur le terrain) un peu oublié ces dernières années.

EN QUÊTE DE RECONNAISSANCE

Secteur en mal de formation – il existe peu, voire pas, de diplôme spécifique au secteur – la parfumerie-beauté a un sacré défi à relever. Avec les marketplaces, les blogs, le e-commerce et les poids lourds du secteur, le marché est en voie de professionnalisation. Face à des clientes surinformées par les milliers de tutoriels publiés sur Internet, les vendeuses voient leur métier se réinventer. Nocibé, dont 97 % du personnel en point de vente sont des femmes peu diplômées, a lancé, il y a 15 mois une formation de conseillère spécialisée dans la beauté. Mais outre la professionnalisation, c'est aussi la reconnaissance que

Nocibé

Renforcer l'expertise des vendeurs

Hélène Wecxsteen
© Gazelin Gree

À travers son programme de formation de conseillère-beauté lancé il y a 15 mois, Nocibé s'adresse à ses collaboratrices sur le terrain, dans les 600 points de vente du groupe. *"L'important était d'être à l'unisson. Nous avons construit une série de rituels partagés dans l'ensemble de nos magasins et qui font valoir l'expertise de nos collaboratrices"* explique Hélène Wecxsteen, DRH de Nocibé. La formation, elle, se partage entre des cours magistraux qui réunissent des salariés qui se côtoient rarement, renforçant ainsi l'esprit de cohésion au sein du groupe, et des modules de e-learning qui préparent ou clôturent les dispositifs de formation. Celle-ci se poursuit ensuite sur le terrain, avec les managers, sous la forme de tutorat.

La grande distribution est en voie de professionnalisation

les employées recherchent dans ces modules d'accompagnement. *"Nos conseillères beauté sont très fières d'acquérir un diplôme"*, constate Hélène Wecxsteen, DRH de Nocibé. Même son de cloche chez Carrefour qui, selon les mots d'Alban Baudry : *"préfère mettre en avant la reconnaissance du métier de commerçant devant la compétence"*. Pour ce dernier, le CléA présente *"le double intérêt de valoriser les compétences des salariés et de bâtir des parcours de formation individualisés qui viennent parfois pallier le système éducatif traditionnel"*. Il définit, aussi, les capacités du salarié à suivre une formation professionnelle et identifie ses besoins réels. Car loin de se borner à la technique, la formation s'inscrit dans une vision de long terme. Florence Chaffiotte parle d'une *"acculturation forte des salariés non digital native pour s'adapter aux métiers du numérique"*. Le sujet déborde largement le périmètre des DRH et concerne, de façon globale, l'ensemble des directions générales. *"C'est bien de former les gens mais encore faut-il avoir les outils de pilotage et d'évaluation efficaces"*, note l'économiste et cofondateur de l'ObSoCo, Philippe Moati. Là aussi, le changement est en marche et les acteurs de la distribution sont conscients de la responsabilité sociale qu'ils endossent en donnant les bons instruments aux acteurs du retail qui œuvrent sur le terrain au quotidien. Pour anticiper l'avenir et affronter sereinement les géants du e-commerce, mieux vaut avoir des armes affûtées et des guerriers entraînés. La guerre du digital ne fait que commencer.

E-commerce :

Stop à la distorsion fiscale !

William Koeberlé

© Gezelin Grce

"Il faut instaurer une plus grande équité fiscale entre les différentes formes de commerce, *c'est-à-dire créer les conditions d'une concurrence équitable entre tous les acteurs du commerce, l'idée étant qu'un euro de chiffre d'affaires soit soumis au même niveau d'imposition, que la vente soit réalisée en magasin ou en ligne, par un commerçant traditionnel ou un pure player. Or une grande partie des impôts payés par le commerce est assise sur les surfaces de vente, créant ainsi un déséquilibre entre les magasins physiques et la vente en ligne ! C'est pourquoi le CdCF propose de remplacer la fiscalité locale assise sur les surfaces de vente par une taxe applicable à toutes les formes de commerce et assise sur l'activité, dont le produit devrait être réparti entre les collectivités locales en tenant compte notamment de la présence des commerces sur leur territoire. Le CdCF s'intéresse aussi aux distorsions de concurrence résultant de la TVA. En effet, grâce aux marketplaces, les e-commerçants extracommunautaires vendent aux Français des produits facturés hors TVA et donc à des prix 5 à 20 % moins élevés que ceux proposés par les commerçants nationaux. Il nous faut trouver un moyen de contrer ce phénomène, qui va s'accentuer avec le développement de plateforme telle que AliBaba. Ces sujets devraient être examinés par la mission sur les distorsions fiscales entre commerces physiques et numériques, dont le Gouvernement a annoncé la création fin 2017, dans le cadre du Plan Action cœur de ville".*

William Koeberlé, président du CdCf

Galeries Lafayette

Un passeport digital

Former ses 11 000 salariés, tous métiers confondus, au digital : c'est l'objectif que s'est fixé le groupe Galeries Lafayette à travers son programme de formation 100 % en ligne : "Le passeport digital". *"Si l'on veut faire face à tous les défis, il faut embarquer l'ensemble des collaborateurs et leur donner le pouvoir d'agir"*, insiste Isabelle Boisard, directrice de l'Académie au sein des Galeries Lafayette. Et pour donner envie aux plus réfractaires, l'enseigne a joué la carte du ludique en s'inspirant, dans ces modules de formation, des scénarios de série TV. Après une auto-évaluation en 20 questions, les candidats ont le choix entre trois parcours adaptés à leurs connaissances et qui balaient les grandes thématiques du digital : l'omnicanal, l'expérience sans couture, les nouveaux outils, etc.

Économie
La nouvelle révolution commerciale

Ce n'est pas la première révolution que connaît le commerce mais c'est peut-être la plus brutale. Interface entre production et consommation, le secteur se situe aux premières loges des réformes sociétales. La nouvelle donne capitaliste a fait évoluer les critères de compétitivité des modèles de production et le commerce les intègre. L'ouverture à la concurrence, le e-commerce et les mutations des comportements de consommation ont durablement impacté le paysage du retail. L'économiste et cofondateur de l'ObSoCo, **Philippe Moati,** nous éclaire sur ce nouvel environnement auquel les commerçants doivent faire face.

▸ Qu'est-ce que explique le désarroi des retailers face aux défis du digital ?
On a quitté le capitalisme industriel qui consistait à pousser des biens de consommation de l'amont vers l'aval pour un système de filière allant de l'aval vers l'amont. Le produit n'est plus l'enjeu du commerce aujourd'hui. La difficulté, c'est de vendre dans un contexte de mondialisation et de concurrence. Avoir des clients est un capital qu'il faut étendre et pérenniser. Or, s'intéresser aux clients dans notre société contemporaine implique de prendre la mesure de la démassification et du processus d'individualisation que traverse la société de consommation. Les clients sont devenus hétérogènes et les entreprises doivent répondre à cette hétérogénéité. La distribution de masse doit apprendre la subtilité.

▸ Quelle forme de subtilité ?
Un client, par exemple, n'achète jamais un produit pour lui-même mais il entrevoit dans ses effets utiles, qui vont l'aider à résoudre un problème. Autrement dit, il anticipe des bénéfices qu'il va tirer de sa consommation. Quand on part du client, ce n'est plus un produit qu'il faut vendre mais des solutions. Cela va enrichir la transaction commerciale dans le service et rendre les réponses des vendeurs plus justes. La solution va naître de l'interaction entre le vendeur et le client. Mais cela implique aussi de former le client, de l'accompagner dans son acte de consommation et parfois même de pousser le service jusqu'à la location. Le but est d'arriver à mettre en place une relation de service à coûts maîtrisés. Le numérique peut y aider en industrialisant la relation de service.

▸ Selon vous, les trois piliers du capitalisme contemporain sont le numérique comme technologie clé, l'économie de la connaissance et la généralisation de relation de services : expliquez-nous cela…
Dans une économie de la connaissance, la compétitivité des entreprises repose sur leur capacité à innover en continu. Les entreprises doivent relancer la demande

© Gezelin Gree

et se différencier de la concurrence. La grande distribution n'est pas un secteur qui ne dispose pas d'une grande créativité dans ses gènes. Par conséquent, les acteurs vont devoir redéfinir leur mission d'entreprise et fonder leur activité sur la maîtrise de compétences collectives spécifiques. Il s'agit de passer d'un modèle économique basé sur la taille et la puissance symbolique, notamment via les centrales d'achat, à une économie de compétences dont le numérique est un outil majeur.

▸ De quelles compétences parle-t-on ?

Parmi les plus centrales, il y a la maîtrise des données, selon le business model des entreprises. Sur le marché du low-cost, par exemple, maîtriser ses données permet d'optimiser les flux logistiques. Pour une société de service, les data permettent de mieux comprendre les attentes immatérielles d'une clientèle plurielle et riche. Quand on sait qu'Amazon recense 240 millions de références, l'enjeu des retailers français est de mettre face à face le bon produit avec le bon client à une échelle de masse et à des coûts maîtrisés. La maîtrise données et la captation de données sont donc des facteurs critiques que la grande distribution devra appréhender.

▸ En quoi la relation de service a-t-elle changé ?

Le personnel de contact – à ne pas confondre avec le personnel de vente – joue un rôle clé dans la dimension expérientielle et servicielle des nouveaux business modèles. Le vendeur devient expert de l'offre face à des clients de mieux en mieux informés. Ce vendeur nouvelle génération doit respecter un contrat de base sur l'accueil, capable d'identifier le besoin et de construire la solution, contribuer à évoquer la dimension immatérielle du positionnement de la marque ou de l'enseigne. Par ailleurs, les distributeurs vont devoir se mettre à la production, comme l'a fait le Bon Marché qui transforme désormais les produits sur place dans ses propres ateliers.

> **Quand on part du client, ce n'est plus un produit qu'il faut vendre mais des solutions**

▸ Que voudront les consommateurs de demain ?

Le faire est l'avenir de la consommation. Les enseignes donneront des cours de cuisine, de bricolage, de sport et le personnel de contact sera capable d'aider les clients à faire. Cette évolution induit un besoin de formation important car il faudra donner au personnel des compétences et le pouvoir d'agir. Le passage de la puissance à la compétence est difficile car l'on vient d'un modèle industriel, où la main d'œuvre était à coût réduit et flexible, dont on est aujourd'hui aux antipodes. Cet actif critique nécessite un autre mode de formation et de pilotage de la formation.

▸ Y a-t-il des freins à ces évolutions ?

Toutes les entreprises ont à faire face à des réflexes d'inertie mentale, un grave handicap lorsqu'un secteur s'ouvre et que de nouveaux acteurs arrivent sur le marché. La principale menace qui plane sur le commerce est le phénomène de plateformisation. Les places de marché ont développé une approche servicielle du commerce, reléguant les distributeurs à un rôle de fournisseurs. Pour éviter ce scénario, il est urgent, pour le retail physique, d'accélérer les mutations en cours en gardant à l'esprit que l'abolition des frontières entre physique et digital pourra conduire à la fin du commerce sous sa forme actuelle. L'acquisition de nouvelles compétences digitales, informatiques, marketing et managériales est devenue fondamentale.

Poids du commerce en France

- **885000** entreprises soit 1 entreprise française sur 5
- **3,5 millions d'emplois,** dont plus de **3,1 millions d'emplois salariés.**
- **13 % des emplois** (14 % pour l'ensemble de l'industrie et 3 % pour l'agriculture).
- **Plus de 40000 emplois salariés créés** entre 2016 et 2017

▸ Retrouvez le dossier *Retail Tech* page 10 du Hors-série