

LIVRE BLANC

# Transformation digitale du retail : les 4 virages à prendre... et demain le vocal commerce



# Sommaire

## 03 Introduction

## 04-07 Une véritable écoute du consommateur

Omnicanal sinon rien

Suivre les attentes et s'adapter

Relation client 4.0 : les atouts de la Retail Tech

## 08-10 La nécessaire adaptation de l'entreprise

Organisation, flexibilité et compétences

La supply chain au cœur de cette transformation

## 11-12 Vers une nouvelle expérience en point de vente

Repenser la dimension pratique ...

... pour gagner en qualité de service et en accompagnement

## 13-16 En veille permanente sur les tendances du e-commerce

Place des marketplaces

Les leçons des DNVB

Tendances à suivre

## 17 Conclusion



La vague numérique n'épargne aucun domaine de la société et les habitudes de consommation ne font pas exception. Depuis plusieurs années, les acteurs de la distribution opèrent ainsi leur mutation technologique pour répondre aux nouveaux usages et aux nouvelles attentes. L'enjeu est essentiel : la fidélité des consommateurs et les performances économiques de l'entreprise.

Pour vous aider à y voir plus clair, ce livre blanc présente les quatre virages que doivent emprunter les professionnels sur la route de la transformation digitale. Quatre manœuvres stratégiques pour bâtir une relation client omnicanale sans couture : de la culture « customer centric » aux futurs défis du e-commerce, en passant par l'organisation de l'entreprise et la place du point de vente physique.

Bonne lecture !

# 01. ■ Une véritable écoute du consommateur



Le digital transforme profondément l'économie mondiale. Dans le secteur du retail, les nouveaux usages évoluent à vitesse grand V et placent plus que jamais le consommateur au centre de toutes les attentions.

## Omnicanal sinon rien

Plus exigeants et plus impatients, les consommateurs adoptent en masse les nouveaux usages offerts par les outils numériques. Entre le développement de l'offre on line et l'accroissement de la population dite «digital native», l'activité est plus que jamais « mobile first ». Alors qu'en 2017, celle-ci ne représentait que 8,5% des ventes (source : Fevad), elle s'étend désormais jusqu'à 20%. Pour les acteurs du retail, l'enjeu consiste à comprendre ces nouveaux comportements et les attentes associées, de les intégrer aux processus – et notamment aux points de vente physiques existants – afin de s'adapter à ce changement majeur.

Une transformation déterminante qui implique la mise en place d'une stratégie créant une expérience client unique, agile et adaptée aux différentes évolutions. À savoir : l'omnicanal. Soit un modèle qui transforme le BtoC en un système centré sur le client : le CtoB. Fluide et optimisée, la démarche devient globale et personnalisée, incluant aussi bien le physique que le digital. Exemple concret : un consommateur peut être amené à visiter votre boutique en ligne, à interagir avec le chatbot pour se renseigner ou via les réseaux sociaux, puis venir en magasin pour tester et enfin passer commande en ligne. Toutes ces opérations doivent s'intégrer dans un processus homogène et fournir des informations afin de proposer la réponse la plus adaptée et efficace possible. C'est là la clé pour maximiser les chances de conversion et d'acquisition de nouveaux clients.



## Suivre les attentes et s'adapter

La nouvelle matière première du retail est incontestablement la data. Les entreprises sont assises sur une mine d'or. D'après Ursula von der Leyen, présidente de la Commission européenne : la quantité de data va quadrupler au cours des cinq prochaines années et 80 % de ces données ne sont aujourd'hui pas exploitées (source : discours sur l'état de l'Union, septembre 2020). Aussi, quel que soit le niveau d'accès des entreprises à la donnée consommateur, ce sujet est essentiel pour tous les acteurs du retail : distributeurs, industriels des biens de grande consommation et logisticiens.

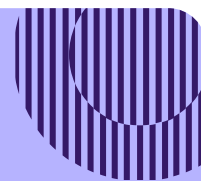
La crise de la Covid en a été la démonstration à grande échelle. Les entreprises de la distribution doivent continuer à se réinventer à marche forcée, notamment sur les dispositifs omnicanaux.

D'après les résultats de l'étude SAS en partenariat avec LSA (étude menée du 26 août au 22 septembre 2020 auprès de 231 décideurs du retail), les comportements des consommateurs évoluent de façon très nette. Explosion du « fait maison » et du « do it yourself », grands conditionnements privilégiés, soutien à la production française, vigilance sur la qualité et la sécurité alimentaire... Plus que jamais, le consommateur-citoyen se place en position d'arbitre. Son niveau d'exigence a augmenté au cours du premier confinement et la tendance devrait se poursuivre, d'après les professionnels. Autres points clés : Tous les critères de sélection gagnent en importance. En tête du classement : l'origine géographique des produits (+68 %), suivie par la disponibilité des produits (+60 %), le prix (+58 %) et la qualité (+53 %). La grande majorité des distributeurs interrogés (85 %) estiment également que les livraisons à domicile

vont augmenter, 78 % anticipent une hausse des achats livrés en point de vente (click & collect ou drive) après avoir commandé sur internet et 55 % pensent que la consommation en point de vente va baisser. Face à ces projections, ils doivent gagner en agilité et en réactivité, tout en préservant l'expérience client.

Mais une part encore faible (33 %) s'estiment capable de suivre et d'exploiter efficacement les changements d'habitudes des consommateurs. Or, la réalité ne fait pas de doute : 9 professionnels sur 10 considèrent le suivi des tendances consommateurs comme un sujet important, l'analyse en temps réel représentant même un réel avantage concurrentiel sur le marché pour 58 % d'entre eux.

**« La quantité de data va quadrupler au cours des cinq prochaines années et 80 % de ces données ne sont aujourd'hui pas exploitées »**



C'est en effet sur ce point que se croisent les performances business et la qualité de l'expérience client. Le retail omnicanal est un retail data-driven, en mesure de développer facilement une offre au plus près des réalités de chaque marché, des besoins des clients, adaptée par magasin et site e-commerce. Preuve supplémentaire fournie par l'étude, 41 % des distributeurs disposant de telles équipes ont vu leur chiffre d'affaires augmenter au cours du premier confinement, contre 29 % de l'ensemble.

## Relation client 4.0 : les atouts de la Retail Tech



Il y a encore quelques années, une stratégie omnicanal était relativement complexe à mettre en place du fait d'un manque d'outils et de technologies accessibles. Aujourd'hui, le coût d'acquisition a diminué et les professionnels du secteur ont gagné en expertise dans le domaine. Les notions d'IA, de blockchain, de chatbot, de machine learning et d'algorithmes ne sont plus effrayantes. Néanmoins, les degrés de maturité restent variables d'un acteur à l'autre.

Afin de comprendre les consommateurs, analyser les comportements et capter les informations pertinentes, la très grande majorité a compris l'intérêt d'investir dans les canaux et la digitalisation. L'adoption quasi-généralisée d'un CRM en est la preuve.

Mais d'autres axes d'intervention restent à explorer pour relever les défis de l'omnicanal : acquisition de nouvelles compétences, réorganisation des modèles de référencement et de gestion des stocks,

déploiement d'innovations conçues pour accélérer le changement... Les retailers peuvent ainsi miser sur des systèmes de gestion des commandes (OMS, Order Management Systems), véritables chefs d'orchestre et levier d'optimisation du parcours d'achat. En centralisant la gestion et le suivi temps réel de l'intégralité des données, processus et stocks, ce sont toutes les étapes du parcours client qui gagne en qualité : commande, envoi, paiement, annulation, retour et remboursement. Pour optimiser leurs performances et voir les ventes décoller, l'OMS doit pouvoir couvrir un maximum de cas d'usage : canal de commande (en ligne, par téléphone, en point de vente physique, marketplace ou comparateur), lieu d'entreposage des stocks (magasins, centrales d'achats ou entrepôts externes), type de livraison (magasins, point de retrait tiers ou domicile du client) et moyen de paiement (à la commande, au retrait ou à la livraison). Il y a fort à parier que l'avenir du retail se fera sans doute avec un tel système intégré de bout en bout.

# 02 ■ La nécessaire adaptation de l'entreprise



Afin de tirer profit du potentiel de l'omnicanal, les distributeurs doivent repenser leur organisation. Un défi structurel loin d'être hors de portée.

## Organisation, flexibilité et compétences

Les périodes de crise sont toujours riches en enseignements. Celle de 2020 a permis de révéler que, outre les normes sanitaires et obligations auxquelles les distributeurs doivent se plier, une majorité d'entre eux disposent d'une capacité d'adaptation de leurs organisation et ressources pour réagir aux changements exceptionnels de la demande.

Quant à l'avenir du secteur, les enjeux principaux selon les professionnels interrogés dans le cadre de l'étude SAS-LSA semblent en phase avec les défis du marché. Il s'agit ainsi de la relation client pour 90 % d'entre eux, viennent ensuite la flexibilité organisationnelle (72 %), le respect de l'environnement (71 %), la data et l'omnicanalité (62 % pour chacune des réponses). Des priorités qui devront se traduire par des augmentations de certains postes d'investissements, notamment sur les dispositifs omnicanaux et l'innovation.

Parallèlement, l'instauration d'une équipe dédiée à l'analyse des comportements des consommateurs, à travers les données collectées, devient également incontournable. Mais pour être viable, cette mesure doit s'inscrire dans une organisation collaborative, qui articule les équipes, process et outils. Les métiers doivent pouvoir s'approprier la data afin de l'infuser dans leurs décisions opérationnelles et stratégiques. Concrètement, il s'agit de composer des binômes data-scientists et analystes métier afin d'établir la liaison entre la donnée collectée et ses utilisations métier. Doté de compétences en statistiques, en

intelligence artificielle et en machine learning, le premier s'attache à améliorer les modèles pour valoriser les données collectées, tandis que le second se concentre sur l'interprétation et l'exploitation des résultats pour appuyer les actions et décisions des équipes opérationnelles.



La data science transforme l'entreprise, mais ne bouleverse pas pour autant ses acquis. En effet, aux capacités techniques, s'ajoutent les soft skills, telles que la capacité d'adaptation à un environnement en évolution, à de nouvelles méthodologies, à un changement de métier au cours de la vie professionnelle. Charge aux entreprises du retail d'accompagner et de valoriser les salariés qui disposent de ces compétences comportementales indispensable pour mener ce qui reste une aventure humaine.

## La supply chain, au cœur de cette transformation

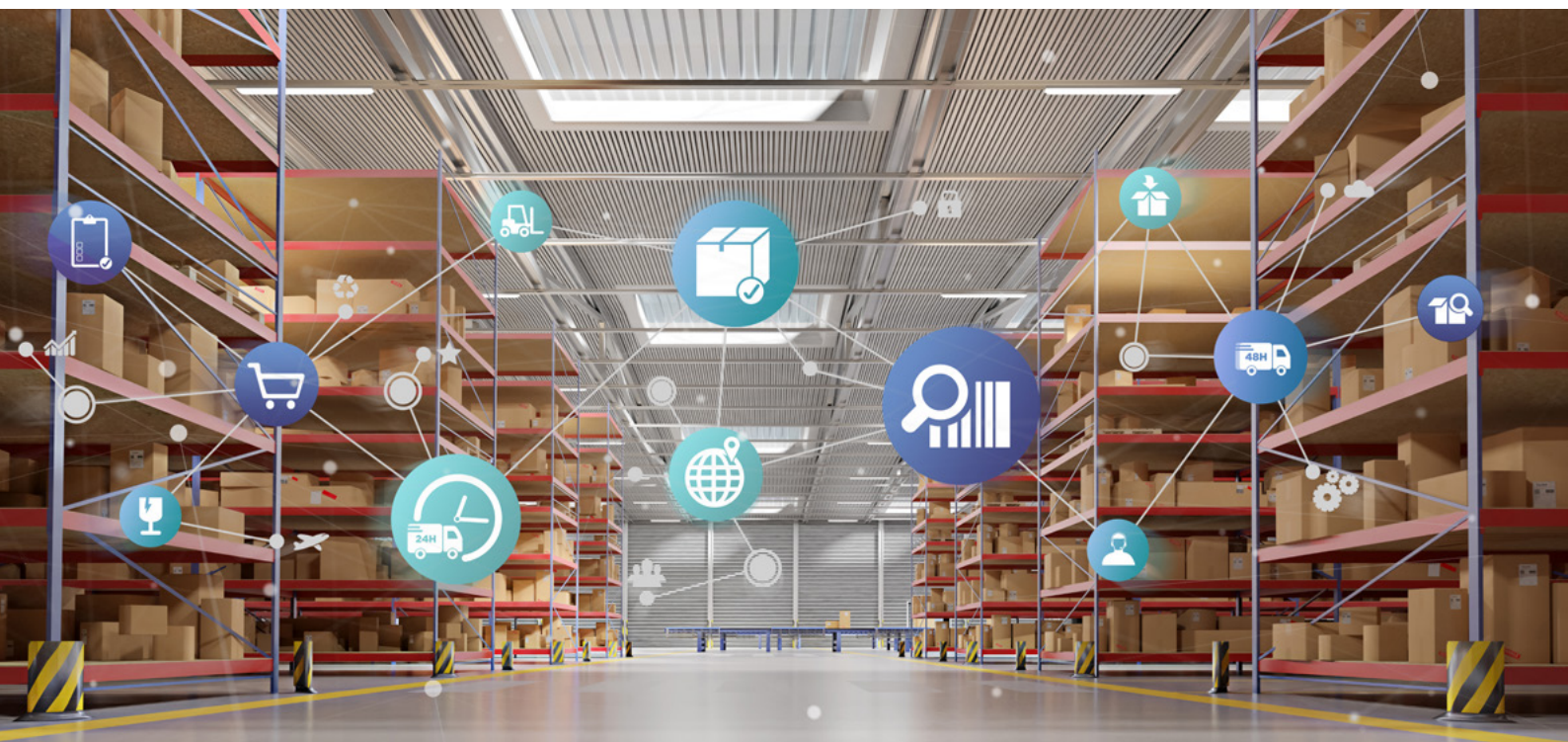
Véritable épine dorsale de cette transformation digitale, la chaîne d'approvisionnement opère également sa mutation. Non seulement, elle bénéficie des données générées et collectées par l'entreprise, mais elle en dépend. Une prise de conscience collective doit avoir lieu afin de relever les prochains enjeux logistiques, à savoir l'optimisation des flux fournisseur – magasin, la mutualisation des coûts logistiques, l'amélioration de l'indice OSA (On Shelf Availability) et la gestion du dernier kilomètre. Soit autant de problématiques qui peuvent tirer parti de l'analyse des données.

Autre élément clé de l'étude prospective : le développement de points de livraison plus rapides et flexibles via les dark stores (centres de distribution destinés aux achats en ligne) et des centres de micro-fulfillment (entrepôts situés en périphérie des villes) afin d'assurer en permanence la proximité avec les clients. Enfin, la tendance des achats par abonnement devrait

« La supply chain constituera ainsi le principal poste d'investissement dans le retail »

D'après les prévisions 2021 du cabinet Forrester, la supply chain constituera ainsi le principal poste d'investissement dans le retail en raison de la rapidité et la flexibilité du domaine. Les distributeurs et les marques vont devoir investir dans de nouvelles solutions logistiques pour maintenir ou faire croître leur capacité en termes d'approvisionnement des stocks et dans l'optique d'éviter les redoutables ruptures.

se développer. Le but étant que le client ne se retrouve jamais à court et que les distributeurs puissent miser sur des revenus prévisibles. L'opportunité également de proposer aux clients des assortiments de produits plus étendus, plus flexibles, voire ajustables aux tendances de consommation.



# 03 ■ Vers une nouvelle expérience en point de vente



Le digital constitue également une opportunité pour repenser le point de vente. Loin d'être une menace, il s'agit de réenchanter l'expérience pour le client, comme pour le commerçant.

## Repenser la dimension pratique...

Dans la stratégie omnicanal, deux dispositifs majeurs redéfinissent déjà le concept de point de vente. D'une part, le web-to-store qui définit le comportement d'achat par lequel le consommateur effectue une recherche d'informations en ligne pour ensuite effectuer son achat en point de vente. Et, d'autre part, le store-to-web qui, à l'inverse, consiste à renvoyer le client d'un commerce vers le site e-commerce de l'enseigne pour l'achat d'un produit qui n'est pas ou plus disponible en rayons. De nouveaux réflexes qui impliquent de nouvelles étapes dans la démarche d'achat, donc a priori des délais plus longs entre la reconnaissance du besoin et la phase de décision. Une gageure dans un monde où l'instantanéité prime !

C'est pourquoi les différentes composantes du point de vente doivent gagner en efficacité et en fluidité. C'est là où interviennent les technologies digitales, à

l'instar des points d'encaissement mobile ou encore le paiement sans contact. Un levier qui s'est révélé incontournable depuis la crise de la Covid-19. Plusieurs initiatives ont été menées en ce sens en couplant des applications mobiles avec l'utilisation de QR codes.

En faisant le lien avec les différents points de contact du retailer (smartphone, tablette, magasin physique...), l'automatisation du point de vente est la clé d'un suivi personnalisé, indispensable pour attirer de nouveaux clients, fidéliser les anciens et renforcer l'engagement de certaines cibles.

En outre, les solutions numériques sont de formidables outils pour promouvoir l'offre de façon dynamique. La réalité virtuelle permet ainsi une multitude d'applications, notamment pour essayer des modèles d'accessoires ou des produits de maquillage en limitant certaines contraintes

## ... pour gagner en qualité de service et en accompagnement

Côté professionnel, le digital constitue une aide en termes d'organisation. Il permet de renforcer le lien entre le distributeur et les points de vente. Ces derniers peuvent ainsi échanger, recevoir des communications en direct et disposer d'une vision sur l'état des stocks des fournisseurs en temps réel. L'assurance de ne pas voir une commande refusée faute de fabrication suffisante. En matière de formation des vendeurs, la réalité virtuelle offre également des solutions intéressantes. En recréant des « conditions réelles », les sessions deviennent moins théoriques et les futures équipes sont plus vite opérationnelles un fois sur le terrain.

En définitive, le magasin de demain retrouvera sa vocation première : faire découvrir les produits (matière, design, taille...), guider le consommateur dans son choix, le renseigner sur les produits (origines, techniques de production, utilisations...) et personnaliser l'offre à sa demande. Sur ce dernier

point, c'est là, une fois de plus, tout l'enjeu du recueil et de l'analyse des données. Une data qui, associée à l'intelligence artificielle, permet d'anticiper même les comportements et d'ajuster les propositions.

Enfin, rappelons une évidence : pour une marque ou un distributeur, le point de vente sera toujours la vitrine de son image et de ses valeurs. Une forme de transparence qui reste inévitable, voire indispensable, à l'heure où l'on mesure son niveau de séduction (commerciale, entendons-nous) à la dynamique communautaire générée sur les réseaux sociaux. C'est pourquoi même les Digital Native Vertical Brands (DNVB) qui, par définition ont éclos en ligne, finissent par exploiter la force de frappe que représente le commerce physique. Le choix de la localisation, le design des équipements, le merchandising et l'expérience client... tout y est minutieusement étudié pour jouer la carte de la proximité et ainsi combler l'une des lacunes du si puissant e-commerce.

# 04 ■ En veille permanente sur les tendances du e-commerce



Le e-commerce fait preuve d'une agilité qui lui permet de disposer de coups d'avance. Une bonne raison de rester en observation sur les pratiques adoptées.

## Place des marketplaces

Elles pèsent plus de la moitié du e-commerce dans le monde (source : rapport annuel Internet Retailer 2019). Les marketplaces sont un Eldorado pour certaines marques, une simple porte d'entrée en ligne pour d'autres. Quoi qu'il en soit, elles demeurent des alliées business de taille, du fait de leur forte attraction. Les données fournies par l'étude Google en partenariat avec Euromonitor (septembre 2020) illustrent à elles seules la puissance de cette force de frappe : « une augmentation importante des parts de marché pour les marketplaces [est à prévoir] dans presque tous les marchés.

En France, la croissance projetée des marketplaces est de 19 % à l'horizon 2024, contre 7 % aujourd'hui. Ces scores, les plus élevés parmi les différents marchés observés, s'expliquent par le succès de certains leaders locaux tels que Cdiscount ou Veepee, en plus de celui des plateformes présentes partout dans le monde telles qu'Amazon ou Booking. Cela peut s'expliquer par l'environnement réglementaire, qui vise à encourager ce type de canaux. (...) Au total, les modèles multicanaux et les marketplaces généreront 86 % de la croissance des ventes au cours des cinq prochaines années. »

Si bien que, depuis le premier confinement, le modèle évolue et se diversifie. Là où certains mastodontes se sont retrouvés sous le feu des critiques (notamment d'un point de vue réglementaire), de jeunes acteurs en ont profité pour émerger avec des formats verticaux et plus responsables. Exemple avec la plateforme Trendae, dédiée à la mode. Active depuis octobre 2020, elle permet aux commerçants de vendre leur surstock d'articles sous forme de remises aux consommateurs en recherche d'achats locaux et de bonnes affaires. Le marché s'est également élargi avec des initiatives de niche, dans le secteur de la joaillerie (58 Facettes) ou encore du chocolat (BonsChocolatiers.com).

En décembre, c'est CDiscount qui a lancé son offensive avec la mise en ligne d'un site de vente d'occasion entre particuliers.

## Les leçons des DNVB

La magie du web et du e-commerce a rendu deux choses possibles pour de nouvelles marques : zapper la case distributeur et promouvoir leur offre à travers tous les canaux digitaux à disposition, notamment les réseaux sociaux. Ces jeunes loups, désignés sous l'appellation Digital Native Vertical Brands (DNVB), disposent ainsi de sérieux atouts : des liens directs avec leurs clients, souvent déjà impliqués lors de la création de la marque. À grands coups de storytelling, les entrepreneurs incarnent leur projet et créent de la proximité. Le consommateur comprend ainsi la démarche et, s'il y adhère, devient ambassadeur dès les lancements des premiers produits. À la clé, jackpot pour l'entreprise : la data coule à flots. Pas forcément assez pour concurrencer les géants de la distribution, mais suffisamment pour marquer les esprits, servir d'exemple et faire bouger les lignes.

**« Entre juillet et décembre 2020, les DNVB ont engrangé 37,43 millions d'euros »**

En termes de levées de fonds, les récents chiffres révèlent quelques enseignements clés : entre juillet et décembre 2020, les DNVB ont engrangé 37,43 millions d'euros à travers 13 tours de table. Soit dix collectes de moins par rapport au premier semestre de l'année, mais pour un montant total légèrement supérieur. C'est dire l'attractivité et la surpuissance des marques représentées, avec, en tête du palmarès, l'alimentation et de l'hygiène (34 millions d'euros cumulés). Ainsi, après les succès de Sézane (prêt-à-porter) ou de Jimmy Fairly (optique) – pour ne citer que ces exemples –, des startups disruptent d'autres volets de la grande consommation, de la lessive écologique Petits Bidon aux cosmétiques éthiques et durables de Lamazuna.

## Tendances à suivre

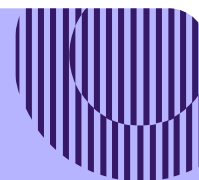
L'émergence des réseaux sociaux, des marketplaces et des pure players a considérablement changé les comportements des consommateurs. Ces nouveaux acteurs ont modifié les rapports commerciaux en donnant davantage de pouvoir aux consommateurs les rendant exigeants, volatils, voire impatients. Instantanéité, liberté de sélection, facilité d'expression, pouvoir d'influence... sont désormais les maîtres mots en matière de relation commerciale et d'expérience client.

Les progrès numériques n'ont pas encore révélé toute l'étendue de leurs pouvoirs. Une chose est sûre, dans un monde post-covid, les nouvelles habitudes sans contact vont continuer à se développer. Avec les assistants vocaux qui occupent toujours plus de foyers, il y a fort à parier que le commerce vocal entre dans les nouveaux usages. En l'espace d'un an, le v-commerce a ainsi gagné en maturité et plusieurs acteurs de la distribution ont ainsi lancé leur système de commandes par la voix (Interflora avec Alexa d'Amazon en Grande-Bretagne, Carrefour avec Google en France...). Les ambitions sont fortes et les acteurs engagés doivent relever d'importants défis techniques pour faire aboutir leur solution.

Avec une percée plus nette ces derniers mois, c'est le social shopping (ou s-commerce) qui présenterait les perspectives les plus concrètes. D'après une étude YouGov France de novembre 2020, 31 % des Français ont ainsi expérimenté les réseaux sociaux comme canaux d'achat, principalement via Facebook (76 %), Instagram (23 %) et Snapchat (11 %). Des résultats qui

devraient croître rapidement. La très populaire plateforme Instagram (groupe Facebook) a, en effet, lancé en octobre 2020 sa fonctionnalité shopping sur le format IGTV (partage de vidéos), laquelle sera étendue aux Reels (vidéos courtes) dans un second temps. Dans un communiqué, le géant des réseaux précise « Déjà utilisée par @adidasoriginals, @nba, @sephora, @revolve, cette nouveauté permettra aux marques et créateurs de bénéficier de la visibilité mondiale offerte par Reels afin de valoriser leurs produits et cela dans un format divertissant et immersif ».

**« 31 % des français ont expérimenté les réseaux sociaux comme canaux d'achat, principalement via Facebook (76 %), Instagram (23 %) et Snapchat (11 %) »**



L'avenir dira s'il s'agit à travers ces nouveaux modèles de la personnalisation ultime en termes d'expérience client. Ce qui est sûr c'est que ces systèmes basés sur l'IA et les données récoltées auprès des clients suscitent la méfiance, comme le confirme l'étude YouGov. Une grande majorité des Français (86 %) se déclare méfiante sur le sujet, en particulier les plus de 55 ans (92 %). Les plus jeunes n'étant pas dépourvus d'inquiétudes : 79 % des 18-34 ans alimentent également quelques craintes envers les publicités sur les réseaux sociaux. C'est pourquoi un respect scrupuleux des normes RGPD/CCPA n'est pas une option. Le consommateur n'aime pas que l'on empiète sur sa vie privée et le consommateur a toujours raison.

## Conclusion

Passer à l'ère du commerce augmenté, tout le monde le souhaite. Mais, dans les faits, la transformation digitale n'est pas encore une réalité pour tous les acteurs. Cependant, l'année 2020, associée à une crise sanitaire et économique sans précédent, a mis en évidence le besoin impérieux de s'adapter rapidement aux nouvelles tendances des consommateurs.

Les nouvelles technologies et la data sont plus que jamais des composantes essentielles du business et de la relation client. Des innovations qui nécessitent des efforts d'investissement de la part des entreprises du secteur. Objectif : servir une organisation agile, centrée autour du client, afin d'offrir une expérience d'achat personnalisée, sans couture, pertinent en ligne comme en point de vente. Aujourd'hui, comme demain.

# LSA, première source d'information des professionnels du commerce et de la consommation

Avec une équipe de 21 journalistes, LSA est la 1ère force de frappe éditoriale en France sur le retail.

LSA met en avant les innovations, déniché les tendances et décrypte les bonnes pratiques sur tous les marchés (alimentaire et non alimentaire), tous les circuits (magasin, e-commerce, drive, click and collect), toutes les tailles d'entreprise (TPE, PME, Grands groupes).

Depuis la création du magazine en 1958 un écosystème puissant s'est créé pour cibler tous les décideurs du secteur à travers un site web (1,4 M de visiteurs uniques chaque mois/ source At internet 2021), des e-newsletters (119 600 abonnés BtoB), une base de données (316 000 contacts BtoB), des événements (plus de 3 000 participants chaque année), mais aussi des études et des webinars.

## Une question ? Un projet ?

Contactez Nadia RAVAND



[nadia.ravand@lsa.fr](mailto:nadia.ravand@lsa.fr)



01 77 92 92 73



**CLIQUEZ ICI**  
pour nous suivre

## INFOPRO DIGITAL MEDIA

La page LinkedIn suit toute l'actualité de la filière, les salons, les offres, les bonnes pratiques...