



# TRANSITION PHYGITALE, MODE D'EMPLOI

Novembre 2019



Inventer le retail de demain, optimiser les performances d'aujourd'hui.

## Références

25 ans de crédibilité  
65 clients parmi le top 100  
du retail français

## Valeurs

Innovation et pragmatisme  
100% respect  
0% langue de bois

## Expertise

30 experts de l'interaction clients,  
du retail et des services

## Performances

6 M€ de CA  
25% du CA à l'international



Shaping retail diamonds



## 150 dirigeants partagent leur vision sur la transition phygitale

Les pure players ont inventé des modèles de retail incroyablement performants et novateurs. Ils poursuivent leur montée en puissance grâce à des financements illimités, des investissements massifs en R&D et une agilité inégalée.

Face à ce tsunami, les retailers historiques ont un atout majeur, le magasin. Il permet d'être proche des clients, physiquement et émotionnellement. Par l'interaction directe avec le personnel, il favorise une relation incarnée, humaine, plus authentique que via le digital.

Mais cet ancrage ne suffira pas : l'avenir des retailers physiques passe par le phygital, et la capacité à combiner le meilleur des deux mondes. Il ne s'agit pas d'insuffler un peu de digital dans des entreprises « brick-and-mortar » - mais de développer un modèle hybride, qui transforme en profondeur toutes les composantes du métier de retailer.

## Vous avez dit Phygital ?

Ce rapport analyse la transition phygitale :

- Transition, parce qu'il ne porte pas sur les nouveaux modèles disruptifs, mais sur la façon dont les retailers historiques transforment leur business model pour s'adapter au nouveau monde.
- Phygitale, parce que nous ne traitons pas du e-commerce en lui-même (ni des compétences propres aux « pure players »), ni du back-office (blockchain, automatisation des process, etc.).

Cette recherche porte sur la façon dont le digital transforme le retail physique et ses interactions avec les clients, ainsi que sur les opportunités formidables qu'offre la combinaison des deux univers.

Son objectif est d'aider les retailers historiques à réussir pleinement leur adaptation au nouveau monde digital.

Pour comprendre comment les leaders du retail perçoivent la transition phygitale, les défis que cela leur posent, leurs réponses ainsi que leurs priorités, Ebeltoft Group a conduit mi-2019 une vaste étude. Nous avons interrogé 150 dirigeants du retail (online ou en face à face), dans 10 pays : Brésil, Danemark, Espagne, Etats-Unis, France, Italie, Pays-Bas, Portugal, Roumanie, Royaume-Uni.

**Auteur(s) :** Geoffroy Noël et Cédric Ducrocq, Diamart.

Ebeltoft Group est un réseau international de sociétés de conseil spécialistes du retail, présentes dans 20 pays. Les experts d'Ebeltoft travaillent en étroite collaboration avec leurs clients pour les aider à transformer leur modèle et développer des stratégies retail innovantes. Ebeltoft permet de combiner la puissance d'une vision globale et la connaissance intime des marchés locaux.

Diamart Group est le membre français d'Ebeltoft.

# La transition phygitale transforme le cœur de métier du retail

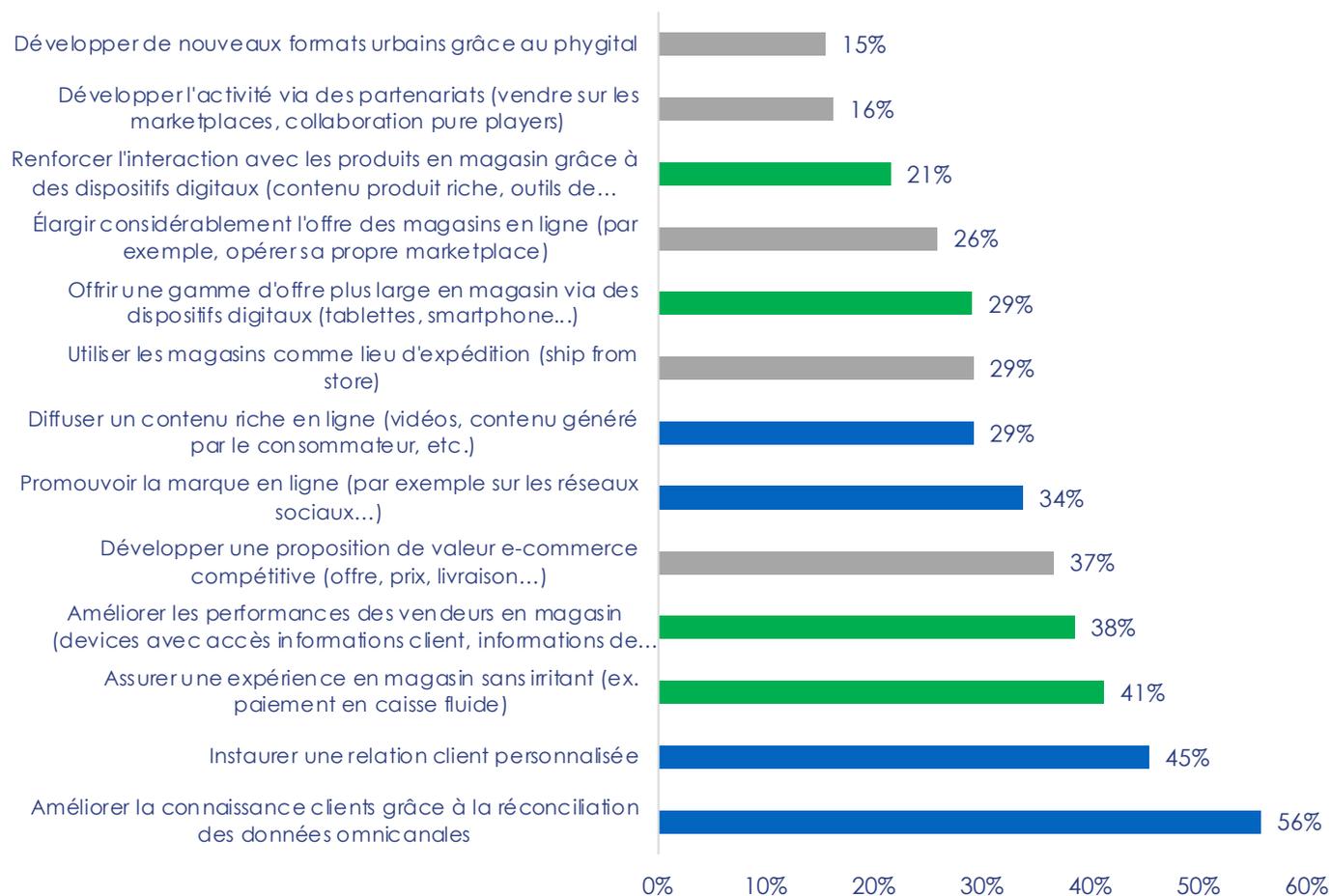
Durant le premier cycle de la révolution digitale, les retailers ont développé de nouvelles activités (basées sur des compétences e-commerce) avec un impact limité sur leur métier historique.

Nous sommes entrés dans une nouvelle ère où le développement de compétences en ligne reste crucial, mais où la transition entraîne de profondes mutations dans toutes les dimensions du métier historique (formats, assortiment, prix, logistique...). C'est pourquoi la transition phygitale est si exigeante. Elle transforme le cœur du modèle du retail : l'organisation et le savoir-faire de l'entreprise.

Parmi les 13 composantes de la transition phygitale, les retailers ont chacun leurs priorités, mais beaucoup peinent à faire un choix : tout est important, tout est prioritaire. Pourtant, aucune entreprise n'a les moyens, les budgets et l'énergie pour relever autant de défis en même temps.

**Indiquez l'importance de chacun des enjeux suivants pour votre entreprise (% de « très élevé ») :**

*Marketing digital – Expérience en magasin – Nouveaux business*



## La data et les équipes magasin sont au cœur de cette transformation

« Améliorer la connaissance omnicanale des clients » et « instaurer une relation client personnalisée » ressortent en tête des priorités. Les données clients seront au cœur de la transition phygitale.

Ces objectifs sont aussi considérés comme difficiles à atteindre. Le retail devient un métier de précision. Les datas sont un passage obligé vers la rentabilité, mais la masse de données et le besoin d'ajustement perturbent un métier où l'énergie humaine a toujours primé sur l'optimisation et l'automatisation.

Améliorer la performance des vendeurs en magasin est un autre objectif prioritaire. Pour tous les retailers physiques, la relation entre clients et vendeurs est déterminante. Dans un contexte de réduction des coûts, le « vendeur augmenté » d'outils digitaux est indispensable pour renforcer pertinence et productivité.

Améliorer la performance e-commerce et un parcours client omnicanal fluide constituent deux autres enjeux clés. Deux domaines qui exigent des compétences nouvelles, des investissements technologiques ainsi qu'une parfaite exécution opérationnelle.

**« Les retailers historiques étaient orientés vers les produits et les magasins. Le digital est l'opportunité de devenir client-centric. »**

## Améliorer l'existant plutôt que d'explorer de nouvelles frontières

Les stratégies d'extension du business model (marketplaces, nouveaux formats, etc.) viennent plus loin dans la hiérarchie des priorités. Les dirigeants du retail préfèrent améliorer leur modèle actuel (expérience clients, efficacité, etc.), plutôt que d'explorer de nouvelles frontières.

La transition digitale reste de fait perçue comme un défi à relever plus que comme une opportunité d'explorer de nouveaux territoires. La plupart préfèrent concentrer leurs efforts sur ce qu'ils savent faire, plutôt que d'aborder des domaines qu'ils ne maîtrisent pas.

Cette prudence se traduit notamment dans les partenariats avec les géants du numérique (Google, Amazon, Alibaba, etc.). Si certains grands groupes (Walmart, Carrefour, etc.) se montrent proactifs, la majorité hésitent, soit par défiance envers ces « monstres digitaux », soit parce qu'ils n'anticipent pas les bénéfices de tels partenariats.

Pourtant, il sera difficile de se priver des investissements massifs que réalisent ces géants en R&D. En effet les retailers eux-mêmes estiment que la prochaine vague « technologique » sera déterminante – particulièrement la relation client assistée par Intelligence Artificielle (IA), le voice commerce, la réalité augmentée et la reconnaissance faciale.

## Un défi humain et managérial

La dimension humaine de la transition phygitale est centrale. Il s'agit en particulier de convaincre les équipes en magasin que leur avenir passe par le digital et qu'il est leur allié ; de les aider à adopter de nouveaux outils, de nouveaux réflexes ; et pour cela attirer et fidéliser de nouveaux profils ; adapter la gestion des ressources humaines (rémunérations, bonus, etc.).

Puisque le phygitale bouleverse maintenant le cœur du business model, les dirigeants ne peuvent plus s'exonérer de porter et incarner cette transformation. Les directeurs IT (CIO) et digitaux (CDO) sont certes des contributeurs essentiels mais ce n'est pas à eux que revient d'améliorer la proposition de valeur de l'entreprise, de changer sa culture, de définir un nouveau modèle économique.

Le management de la transformation exige clarté, agilité et responsabilité :

- Clarté : définir une feuille de route claire et partagée, avec des allocations de ressources priorisées
- Agilité : le nouveau monde et l'innovation imposent une approche flexible, itérative basée sur le test & learn. Concilier clarté et agilité peut constituer un challenge – et impose un véritable décloisonnement des organisations.
- Responsabilité : pour piloter la transition, les managers ont besoin de nouveaux KPIs à tous les niveaux de l'organisation. Comment prendre en compte les ventes influencées et la multiplicité des parcours ?

## Faster, better, stronger

Les financiers sont peut-être le principal défi pour les retailers : la transition phygitale est fortement consommatrice de CAPEX et met la rentabilité sous pression.

Alors que les pure players ont accès à des capitaux illimités pour conduire des stratégies de croissance agressives, les financiers se méfient des retailers historiques et doutent de leur capacité à se réinventer.

Cette asymétrie dans l'accès au financement est un problème majeur pour les brick-and-mortar, qui doivent trouver d'autres manières de financer leur transformation en réallouant investissements et coûts.

**« Que choisir d'abandonner, pour prioriser votre transformation digitale ? Difficile d'être motivé par le changement quand il commence par des coupes budgétaires ! »**

Dans bien des secteurs, le temps presse. Il est urgent d'accélérer et de tirer parti de ses actifs pour prospérer dans une « ère post-Amazon ».

In fine, tout le monde sera « phygitale ».

Les retailers physiques gagneront ou disparaîtront, en fonction de leur capacité à s'adapter au nouveau monde tout en tirant partie de leurs atouts historiques.

# Sommaire

## Synthèse des conclusions

**01. Transition phygitale : les 13 enjeux du retail.**

**02. Tout est prioritaire !**

**03. L'humain au coeur de la transition phygitale.**

**04. Optimiser, transformer, réinventer ?**

**05. Comment prioriser ?**

**06. Les technologies réinventent le retail.**

**07. Cas concrets et bonnes pratiques.**

# Ce rapport met l'accent sur la transition phygitale, mais n'oubliez pas tout le reste !

Le digital transforme tous les aspects du retail. Pour avoir le temps d'approfondir et d'aboutir à des conclusions réellement utiles, notre rapport traite avant tout du front-office (ce qui est visible par le consommateur), qui se situe à la jonction entre le magasin physique et le digital, à mi-chemin entre le réel et le virtuel. Nous avons exclu les sujets purement e-commerce (trafic en ligne, parcours clients en ligne, etc.) ainsi que le back-office (supply, IT...).



Magasins

## Ebeltoft : Les thèmes du rapport phygitale

1. Promouvoir la marque en ligne
2. Diffuser un contenu riche en ligne
3. Améliorer la connaissance clients grâce à la réconciliation des données omnicanales
4. Instaurer une relation client personnalisée
5. Assurer une expérience magasin sans irritant (ex. paiement en caisse fluide)
6. Renforcer l'interaction avec les produits en magasin grâce à des dispositifs digitaux (contenu riche sur le produit, outils de simulation, AR...)
7. Améliorer les performances des vendeurs en magasin
8. Etendre les gammes de produits mis en vente via les supports digitaux.
9. Développer une proposition de valeur e-commerce compétitive
10. Élargir considérablement l'offre des magasins en ligne
11. Utiliser les magasins comme lieu d'expédition
12. Développer l'activité via des partenariats
13. Développer de nouveaux formats urbains grâce au phygitale



Digital

**Back office: IT, supply chain, logistique etc.**

# Transition phygitale : 13 chantiers à mener

## Marketing digital



1. Promouvoir la marque en ligne (par exemple sur les réseaux sociaux...)
2. Diffuser un contenu riche en ligne (vidéos, contenu généré par le consommateur, etc.)
3. Améliorer la connaissance clients grâce à la réconciliation des données omnicanales
4. Instaurer une relation client personnalisée

## Expérience magasin



5. Assurer une expérience magasin sans irritant (ex. paiement en caisse fluide)
6. Renforcer l'interaction avec les produits en magasin grâce à des dispositifs digitaux (contenu riche sur le produit, outils de simulation, AR...)
7. Améliorer les performances des vendeurs en magasin (devices donnant accès aux informations client, aux informations de stocks magasins - entrepôts, etc.)
8. Offrir une gamme d'offre plus large en magasin via des dispositifs digitaux (tablettes, smartphone...).

## Nouveaux business



9. Développer une proposition de valeur e-commerce compétitive (offre, prix, livraison...)
10. Élargir considérablement l'offre des magasins en ligne (par exemple, opérer sa propre marketplace)
11. Utiliser les magasins comme lieu d'expédition (ship from store)
12. Développer l'activité via des partenariats (vendre sur les principales marketplaces, collaborer avec des pure players)
13. Développer de nouveaux formats urbains grâce au phygital

# Dans quel but ? Les objectifs clés des stratégies digitales des retailers sont très différents selon les secteurs et les marques

**Accroître les ventes en ligne** (en top priorité pour 42% des retailers) : Utiliser le digital pour développer le CA en ligne en s'appuyant sur les magasins.

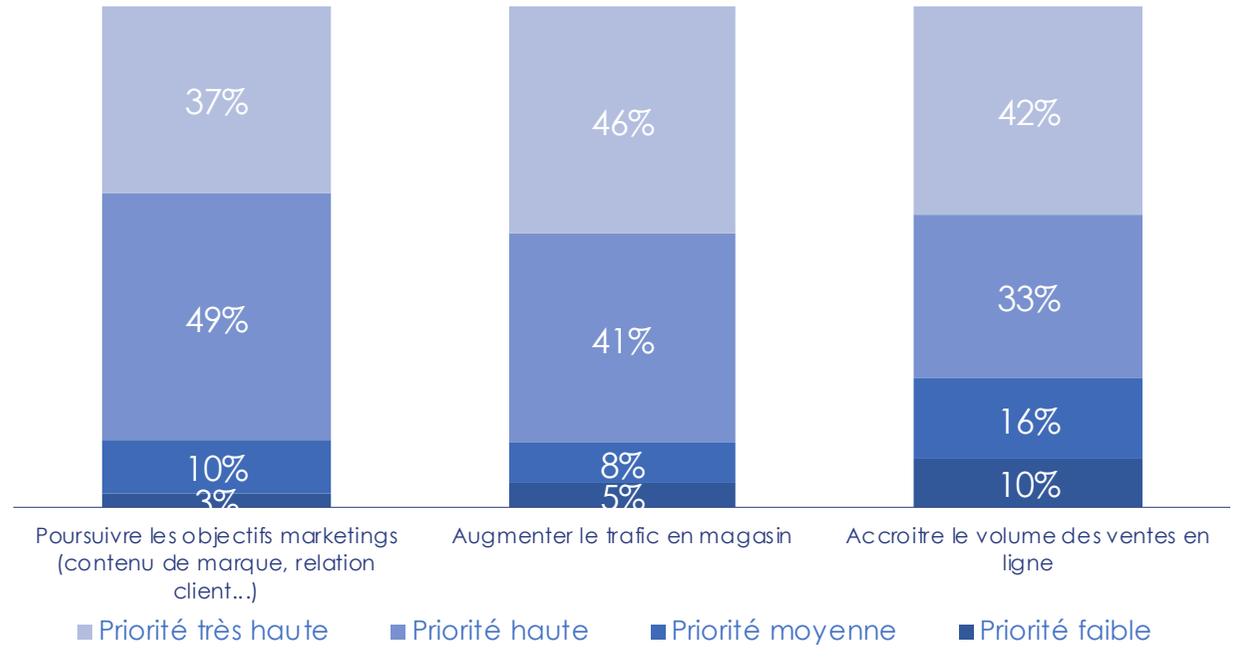
- Les retailers mode doivent impérativement lutter contre l'érosion de leur chiffre d'affaires. Dans la plupart des pays, le trafic et les ventes en magasin diminuent. Les ventes en ligne sont le seul canal en croissance, d'où la priorité majeure d'augmenter leur CA.

**Poursuivre les objectifs marketing** (en top priorité pour 41% des retailers): Développer la visibilité omnicanale de la marque avec des contenus riches pour personnaliser la relation client.

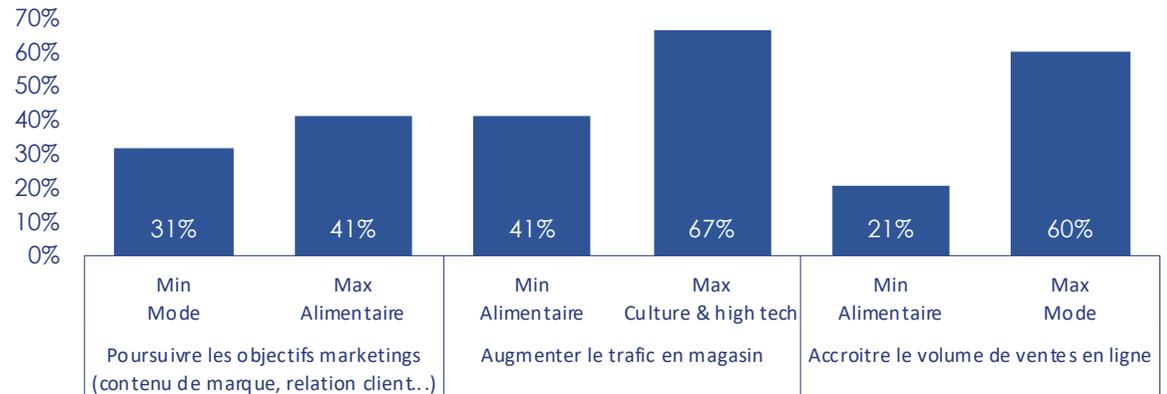
- Sur les marchés de niche, la visibilité en ligne est essentielle pour émerger (comme les DNVB). C'est pourquoi les « autres secteurs » se distinguent, avec un pourcentage de 56% en top priorité.

**Augmenter le trafic en magasin** (en top priorité pour 50% des retailers): Utiliser le digital pour renforcer les performances des magasins.

- Dans la high-tech ou la culture, le taux de pénétration est déjà élevé. Les enseignes doivent désormais reconstruire l'attractivité de leurs magasins en améliorant l'expérience client.



## Min & max « Priorité très haute » selon les secteurs :



# La priorité pour les retailers Français : le trafic en magasin !

# 67%

Améliorer la fréquentation des magasins est  
LA priorité en France

*Un pourcentage beaucoup plus élevé que  
dans le reste du monde*

## Les objectifs stratégiques des retailers Français

Augmenter le trafic en magasin

67%

Accroître le volume de ventes  
en ligne

42%

Poursuivre les objectifs  
marketings (contenu de  
marque, relation client...)

33%

0% 20% 40% 60% 80%

**« Le Drive-to-store est au cœur de notre stratégie chez Intersport »**

Clémentine Chantrier – Social media Manager Intersport

# Sommaire

## Synthèse des conclusions

**01. Transition phygitale : les 13 enjeux du retail.**

**02. Tout est prioritaire !**

**03. L'humain au coeur de la transition phygitale.**

**04. Optimiser, transformer, réinventer ?**

**05. Comment prioriser ?**

**06. Les technologies réinventent le retail.**

**07. Cas concrets et bonnes pratiques.**

# Le rôle du digital est d'améliorer la proposition de valeur (gamme, prix, expérience)... De façon omnicanale !

Le véritable défi est de s'appuyer sur les leviers digitaux pour améliorer la proposition de valeur omnicanale : e-commerce, contenu de marque, parcours omnicanal, expérience client en magasin.

Au départ, le digital était synonyme de création : construire de nouvelles activités (e-commerce), avec un impact limité sur le « core business » de l'entreprise (excepté dans le marketing). Chez la majorité des retailers, les concepts de magasin, le category management ou la supply chain magasin restaient inchangés.

Le retail est aujourd'hui entré dans une nouvelle ère où le développement des capacités de vente en ligne demeure crucial, mais où la transition digitale entraîne de profonds changements dans la gestion des opérations (gamme, prix, logistique, etc.). Il faut maintenant adapter ses règles de pricing à l'omnicanal, créer un category management adapté à tous les canaux, résoudre la complexité croissante de la logistique, créer une stratégie RH adaptée...

Il y a tant à faire !

**« Ca m'importe peu d'être bon sur le digital. Ce que je veux c'est devenir meilleur grâce au digital ».**

La transition phygitale bouleverse plusieurs aspects du retail. Exemples:

<b>Merchandising</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• « Fine tuning » de l'offre par magasin et par référence, assisté par l'IA</li><li>• Pricing instantané et automatisé via des algorithmes.</li><li>• Personnalisation des produits, y compris l'impression 3D en magasin.</li><li>• Alignement des promotions entre les magasins et le site en ligne</li></ul>
<b>Magasin</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vendeurs augmentés (avec mobile, tablettes...)</li><li>• Vendeurs = community managers local et en ligne</li><li>• Moins d'inventaires en magasin (grâce à l'extension de l'offre en ligne).</li><li>• Ship from store : nouvelles tâches, nouveaux processus et équipements en magasins.</li></ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Une communication « Mobile First ».</li><li>• Nouveau mode de relation horizontale avec les clients : UGC, communautés.</li><li>• Customer-driven marketing : co-création, etc.</li><li>• ROI et modèle d'attribution marketing.</li></ul>

# Comment le phygital peut-il enrichir votre proposition de valeur?

Les réponses varient fortement selon les entreprises et les secteurs.

Plusieurs facteurs influencent les priorités des retailers : attentes clients, concurrence, maturité technologique et spécificités de leur business model.

Heureusement, les attentes des clients constituent le principal moteur :

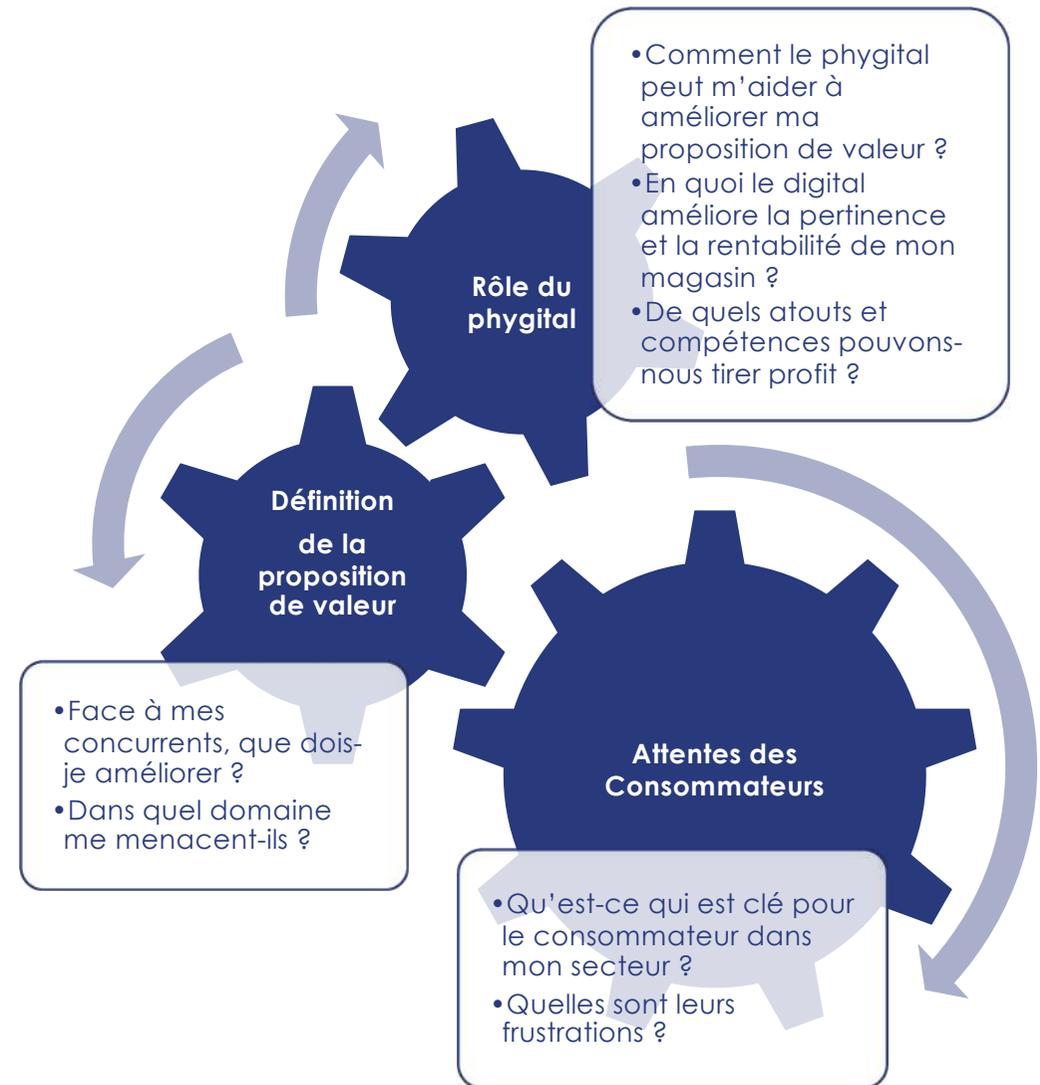
- Dans l'alimentaire par exemple, la fluidité du parcours client est essentielle. La technologie doit ainsi apporter davantage d'efficacité que de valeur ajoutée.
- Dans l'équipement de la maison, c'est l'inverse. Le digital permet de passer du produit à la solution en offrant aux clients de l'information produit enrichie et un service client efficace.

L'autre facteur concurrentiel majeur pour les retailers est d'avoir la plus grosse part de marché en ligne (d'autant plus pour les pure players) sans avoir à réaliser des investissements massifs.

- Dans la mode, la disponibilité produits et l'émotion jouent un rôle clé, deux atouts pour les pure players. Le développement d'initiatives phygital peut ainsi permettre d'accroître la compétitivité des magasins.

**« Nous devons utiliser des solutions digitales pour rendre plus intéressantes les visites en magasin pour le consommateur. »**

MATAS – Enseigne danoise de drugstore



# Le vrai défi de cette transition phygitale, c'est d'adresser de nombreuses initiatives en même temps

Lors de notre étude, les 150 dirigeants que nous avons interrogés ont eu du mal à identifier des thèmes « moins importants » à traiter dans leur transition phygitale.

Vous devez à la fois affirmer votre marque sur le digital, développer de fortes capacités en e-commerce, utiliser le digital dans le drive-to-store. Sans compter tout le reste !

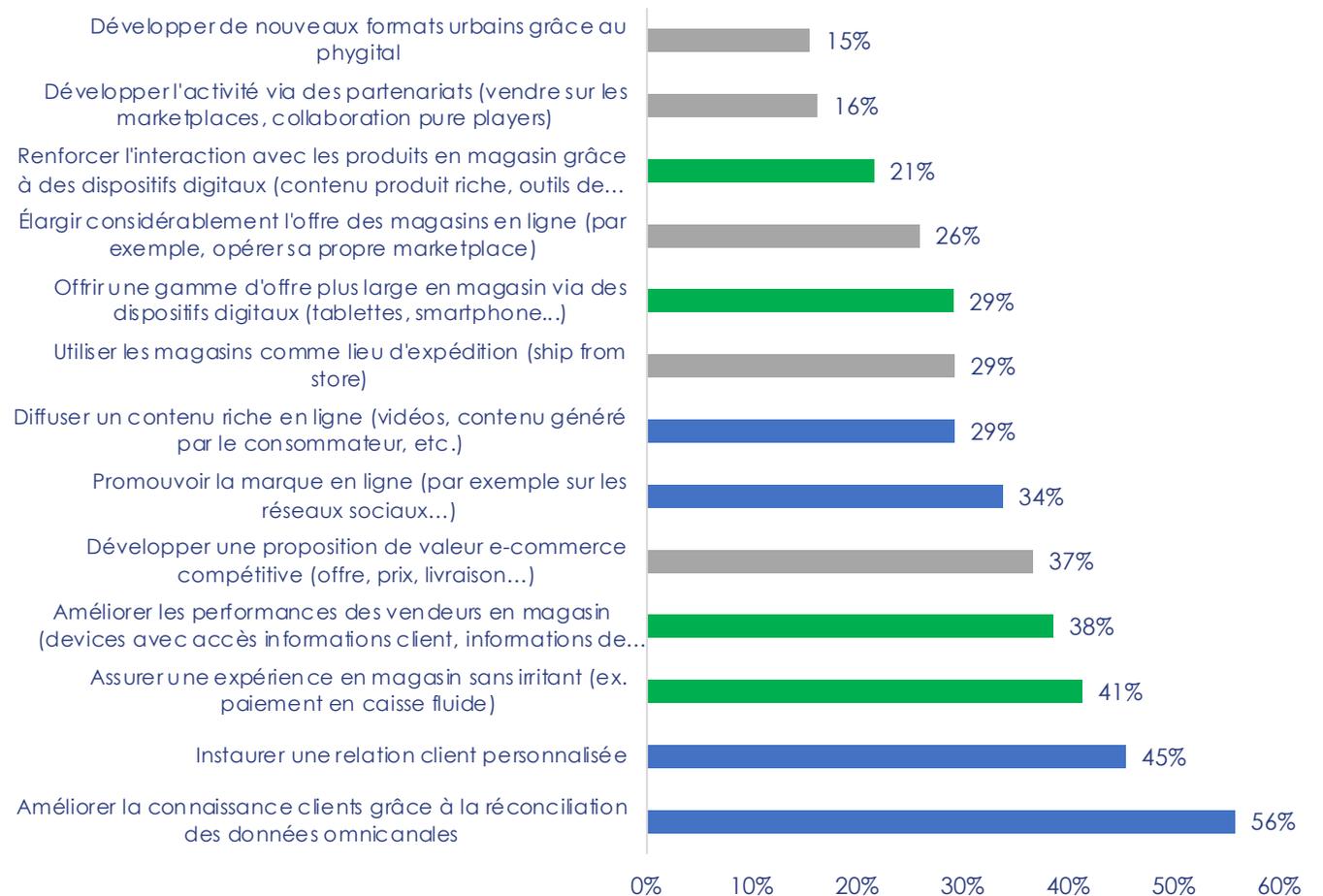
Cette difficulté à établir des priorités claires peut naître d'une stratégie imprécise. En effet, pour réussir dans ce "nouveau monde" il faut surmonter de nombreux challenges.

Une équation difficile à résoudre lorsqu'il faut réunir un niveau élevé de financement, les bonnes compétences, et beaucoup d'énergie.

**« J'ai répondu que tout était important. Je sais que c'est idiot mais c'est la vérité »**  
Un dirigeant d'une enseigne française de bricolage

## Indiquez l'importance de chacun des enjeux suivants pour votre entreprise (% de « très élevé ») :

Marketing digital – Expérience en magasin – Nouveaux business



# Aucun retailer (ou presque) ne peut prétendre adresser toutes les initiatives en même temps

Adresser les problématiques clés est crucial pour devenir phygital mais mener tous les chantiers en même temps est pratiquement impossible. Rares sont les entreprises qui disposent des ressources humaines et financières suffisantes pour y arriver.

En plus du défi majeur pour mobiliser des moyens financiers suffisants et les bons savoir-faire, la transformation phygital implique un risque opérationnel élevé, modifiant le modèle opérationnel et l'organisation de l'entreprise.

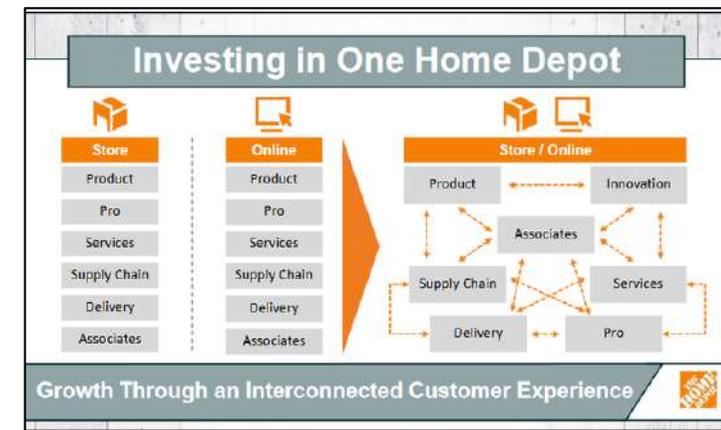
De nombreuses entreprises du secteur ne parviennent pas à résoudre cette équation. Deux scénarios se distinguent :

- Certains cherchent à construire un écosystème incomplet donc fragile : quand tous les éléments clés ne sont pas alignés, on n'obtient pas les résultats attendus. C'est le cas par exemple lorsqu'on développe un marketing online efficace sans enrichir parallèlement l'expérience client en magasin.
- D'autres, font "un peu de tout", sans allouer les investissements nécessaires. Au final, la performance n'est pas au rendez-vous car rien ne fonctionne avec l'efficacité escomptée.

Quelques retailers parviennent à surmonter ces obstacles et bâtissent des écosystèmes phygitaux, à la fois solides et performants. C'est le cas de ceux qui sont très puissants (Walmart, Home Depot), ou suffisamment agiles et innovants (Maisons du monde).

Pour la plupart des retailers, il est obligatoire de savoir hiérarchiser ses priorités de manière claires et objectives afin de s'adapter au marché et aux problématiques internes (notamment les risques liés aux changements dans l'organisation de l'entreprise).

## La stratégie phygitale de Home Depot :



## Plan Carrefour 2022 : des objectifs omnicanaux ambitieux avec l'ambition de devenir le leader du e-commerce alimentaire.



# Sommaire

## Synthèse des conclusions

**01. Transition phygitale : les 13 enjeux du retail.**

**02. Tout est prioritaire !**

**03. L'humain au coeur de la transition phygitale.**

**04. Optimiser, transformer, réinventer ?**

**05. Comment prioriser ?**

**06. Les technologies réinventent le retail.**

**07. Cas concrets et bonnes pratiques.**

# Bonne nouvelle : la transition phygitale sera centrée sur le client !

Les retailers que nous avons interrogés font de la connaissance et de la relation client leurs priorités. C'est une des bonnes nouvelles qui ressort de ce rapport, fondée sur des statistiques et non sur des théories de consultants.

« Une meilleure connaissance client omnicanale » et des « relations client personnalisées » arrivent ainsi en tête des priorités des retailers. Qu'on se le dise : Les données clients sont au cœur de la transition phygitale !

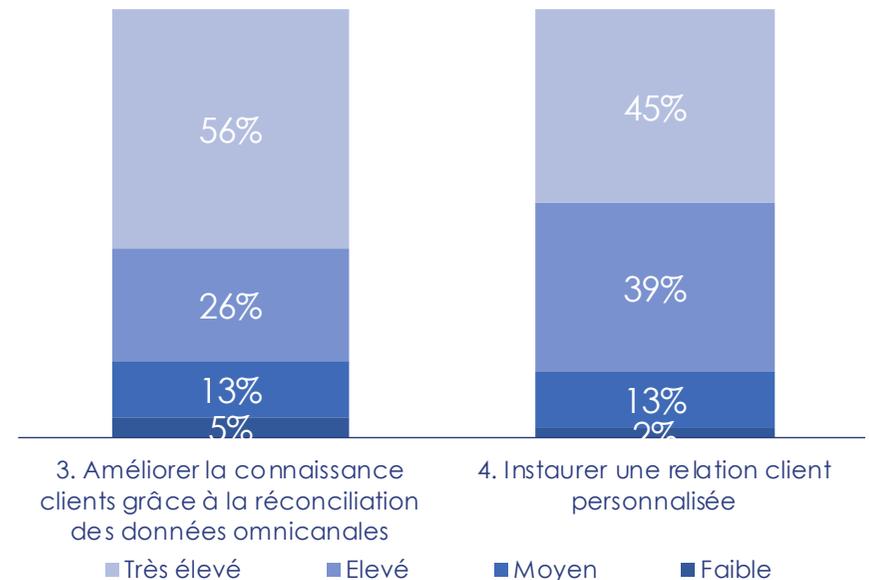
Précisons que cette volonté d'être centrée sur les données clients ne prouve pas pour autant que les retailers soient réellement devenus "customer oriented". La satisfaction client est devenue très importante à leurs yeux mais constitue plus une attitude qu'une réelle capacité d'action.

Ceci dit, en fournissant un incroyable volume de données, le « nouveau monde » offre aux retailers une occasion unique de mettre la connaissance-clients au cœur de leur processus de décision.

**"Nous voulons à la fois mieux connaître nos clients et leur donner ce qu'ils recherchent. Le digital nous aide dans les deux cas : pour améliorer la connaissance client et pour rendre leurs achats plus agréables."**

Une enseigne de mode pour enfant en Espagne

## Indiquez l'importance de chaque axes pour votre entreprise :



### Initiatives for an improved customer experience

The H&M group's transformation work is continuing with more initiatives to enhance the customer experience. The improvements span the entire product supply chain - from product development to a more inspiring store and increased customer service. Here are some examples:

- Ongoing tests to enhance the in-store shopping experience for customers in several markets. We have had a positive response in the form of higher levels of customer satisfaction and increased sales. We evaluate these tests on an ongoing basis and are gradually rolling out the solutions that work best as we upgrade stores and open new stores.
- Mobiles are key to the increased integration of digital and physical channels. We are continuing to upgrade hm.com and H&M's mobile app with improved navigation and product presentation as well as more payment options to enhance the customer experience.



H&M mobile app

## Les données client ; un défi majeur... Mais complexe !

La connaissance client et la personnalisation des relations clients sont deux enjeux déterminants pour les retailers.

Le retail devient un métier de précision. Pour atteindre le bon niveau de finesse, les retailers doivent prendre des milliers de décisions de façon instantanée, équation impossible sans le soutien technologique de l'IA

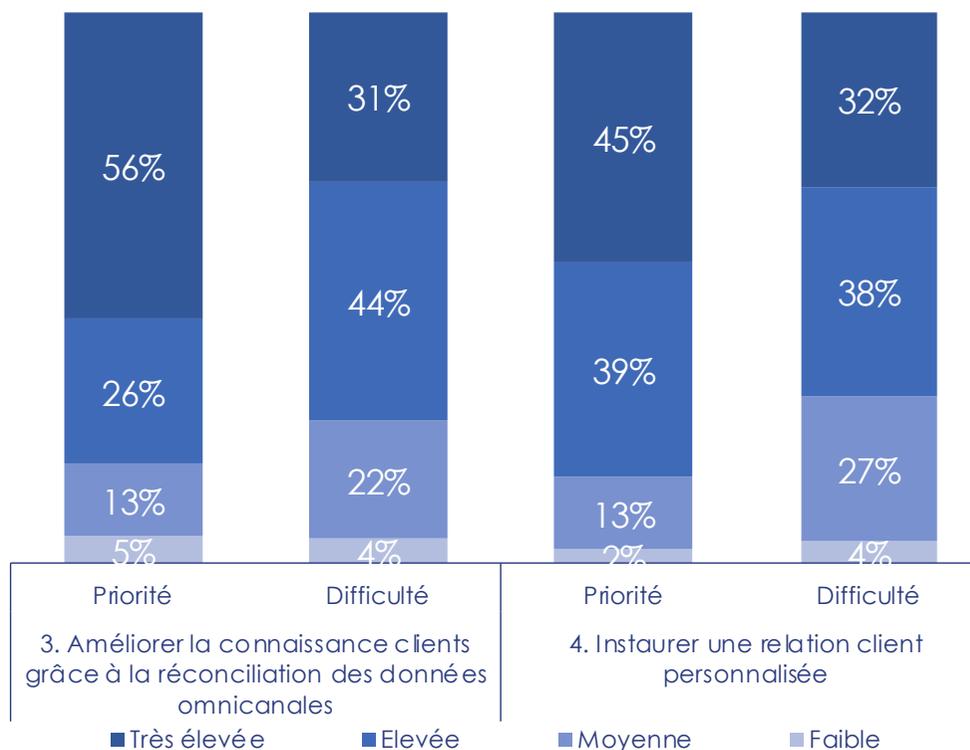
Gérer de tel volume de données en temps réel est un exercice complexe dans un secteur où l'optimisation et l'automatisation reposent sur l'humain (surtout dans les pays latins).

Beaucoup de retailers disent : « Je sais que c'est indispensable mais je ne sais pas comment m'y prendre... Surtout compte tenu de mes systèmes d'information et des processus actuels. »

Pour les enseignes qui se lancent dans l'analyse des datas, le potentiel élevé d'insights clients peut se révéler effrayant. Certes, ces derniers peuvent faire appel à des partenaires tiers ou à des fournisseurs de logiciels mais s'ils veulent gagner en compétence, ils devront choisir les éléments clés à traiter en interne, et ceux moins prioritaires à sous-traiter.

À l'inverse, pour ceux déjà expérimentés dans le traitement des datas, les progrès rapides de l'Intelligence Artificielle / Machine Learning augmentent de façon exponentielle les opportunités de tests et d'actions. Cette situation peut déboucher sur une « paralysie de l'analyse », sans permettre de se concentrer efficacement sur les sujets opérationnels clés.

**Indiquez l'importance / difficulté des axes suivants pour votre entreprise :**



**« Nous pensons que nous avons acquis un avantage compétitif décisif en utilisant les bonnes données sur les bons canaux. »**

Matas, drugstores danois.

## Le personnel en magasin fera la différence, d'où l'importance d'avoir des vendeurs « augmentés »

« Améliorer les performances des vendeurs en magasin » (via les outils digitaux, avec l'accès aux informations clients, aux stocks des magasins et des entrepôts logistiques, etc.) fait également partie des objectifs prioritaires des retailers.

Pour tous les « brick-and-mortar », le relationnel des équipes en magasin est essentiel. C'est à ce niveau que peut se construire une réelle interaction avec le client, là où les pure players ne sont pas en mesure de le faire avec autant d'intensité.

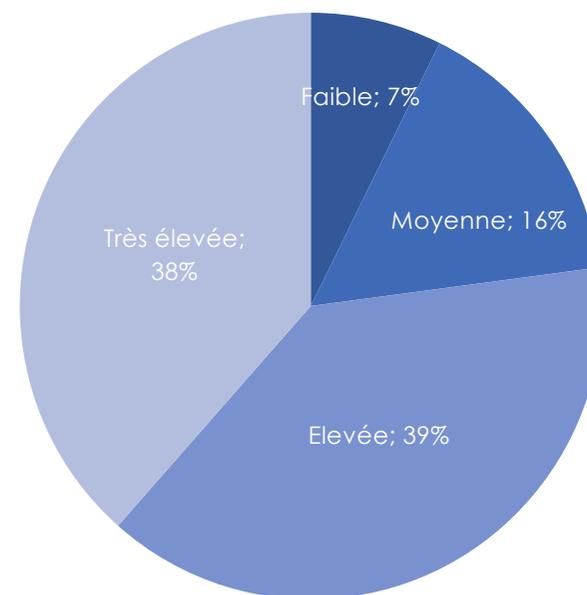
Dans un même temps, les coûts restent sous pression et l'amélioration de la productivité des équipes est primordiale. C'est pour cette raison que le « vendeur augmenté » est si important... Et ça marche!

Cette évolution est particulièrement vraie dans les achats « complexes ». Par exemple, dans le secteur du high-tech, la part d'importance « très élevée » monte à 61 %.

Consommateur + vendeurs = humain. La transition digitale sera centrée sur l'humain, le nouveau mantra. Encore une bonne nouvelle.

**Indiquez l'importance pour votre entreprise de l'enjeu suivant :**

7. Améliorer les performances des vendeurs en magasin



**« L'objectif de la digitalisation est de dégager plus de temps pour les vendeurs afin qu'ils puissent en passer plus dans la relation avec les clients ou dans le management, plutôt que sur des tâches administratives complexes. »**

Rema 1000 – Retailer alimentaire.

## Votre feuille de route de transition doit inclure une composante essentielle, l'humain

La dimension humaine de la transition phygitale est aussi un challenge en interne : comment faire évoluer les cultures et les pratiques historiques ?

Vingt ans après les débuts du e-commerce, construire une culture et une organisation vraiment omnicanales reste une chimère. Pour les équipes magasin, le site de vente en ligne reste un concurrent et les équipes digitales ont quant à eux du mal à accepter l'inertie du monde physique.

Cela signifie qu'il faut recruter et fidéliser des profils dotés de nouvelles compétences, tout en apprenant à travailler avec eux.

Cela implique aussi de mobiliser sur le long terme l'ensemble des équipes autour de la transition phygitale.

Enfin, ça signifie qu'il faut adapter (et parfois profondément bouleverser) l'organisation, les processus et les KPIs (par exemple adapter les critères de bonus du personnel en magasin).

**« Un des facteurs clés de succès d'une transition digitale rapide réside dans l'ouverture d'esprit que vous saurez insuffler parmi vos équipes. »**

CLB - Librairie omnicanale



### **Continuing the Integration of Teams**

Bringing together talent from Jet and Walmart into joint teams has created more opportunity for our business and our people. We're now merging the rest of our Jet teams, including Retail, Marketing, Technology, Analytics, Product and several others within Walmart. With the teams creating synergy and Jet becoming even more focused, we don't have the same need for a dedicated leader, so Jet president, Simon Belsham will be supporting the Jet transition through early August. Simon has been critical in repositioning Jet to reach urban customers. His steadfast leadership, deep knowledge of the retail industry and passion for our associates and customers had a positive impact on our organization. I can't thank him enough for all he has done and appreciate his leadership and contributions.

## Le nouveau rôle des PDG et des directeurs marketing

Les nouvelles technologies et le digital sont maintenant si importants qu'ils impactent le cœur du retail ; impossible pour les PDG de ne pas mener personnellement cette transition.

Chers PDG : ne laissez pas votre DSI ou votre directeur digital établir la feuille de route phygital ; Ils doivent en être des contributeurs clés, mais ce n'est pas à eux de définir une nouvelle proposition de valeur, de changer la culture d'entreprise ou d'adapter le business model.

Aujourd'hui, les spécialistes du digital sont très recherchés et ils accèdent à des postes de premier plan. C'est une évolution logique compte tenu du changement de paradigme du retail. Mais cela ne veut pas dire pour autant que les dirigeants doivent devenir des experts du digital. Ce qui compte le plus dans cette révolution, ce n'est pas de maîtriser la technologie mais de savoir ce qui est important pour votre business model et pour les consommateurs.

Depuis que le client et la proposition de valeur sont au cœur de la réflexion à mener, le directeur marketing a également un rôle important à jouer.

Une des solutions pourrait être de créer un comité pluridisciplinaire, réunissant chaque fonction de l'entreprise, animé par le Directeur Marketing et dirigé par le PDG.

**« En tant que PDG, je dois être le leader de la transition digitale. C'est mon défi : prouver que je ne suis pas trop vieux pour le faire. »**



**Maisons du Monde (une enseigne française de décoration et de meubles) est un des exemples les plus aboutis d'un modèle phygital ; une croissance régulière et soutenue, une rentabilité élevée, une excellente image client et un business model intégrant parfaitement les magasins et le digital.**

**Les ventes en ligne représentent 40% du CA, dont un tiers proviennent de commandes passées en magasins, grâce à l'élargissement des gammes, accessibles via le digital (mobile, site,...).**

**C'est son ex-directrice digitale, Julie Weilbaum, qui a pris la tête en tant que PDG de cette entreprise étonnante. Elle affiche le profil idéal des nouveaux leaders du détail.**

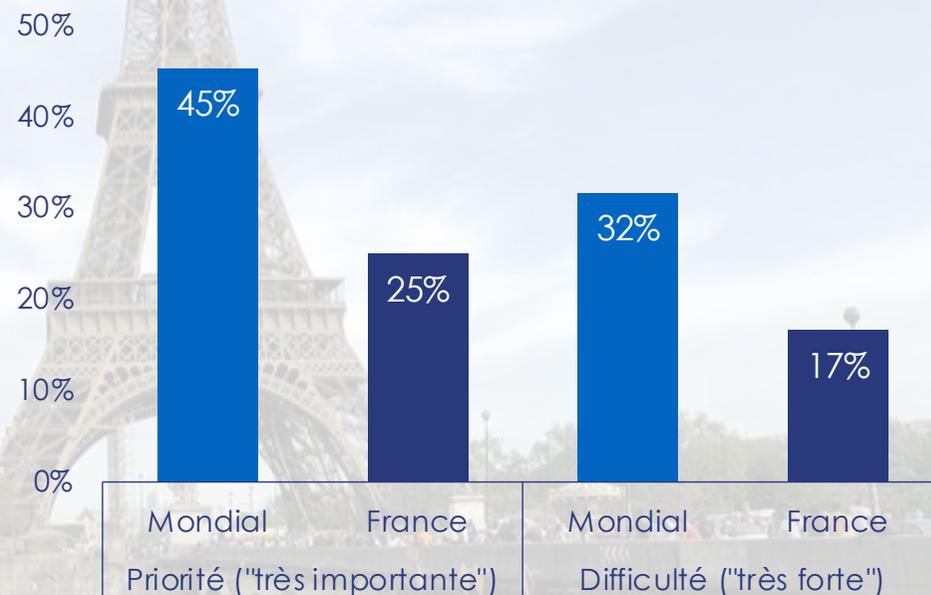
# Pour les retailers Français, une relation client personnalisée est moins prioritaire

Seuls

# 25%

des retailers Français déclarent qu'une relation personnalisée avec le client est très importante (vs 45% des retailers internationaux)

## Gérer une relation client personnalisée



# Sommaire

## Synthèse des conclusions

**01. Transition phygitale : les 13 enjeux du retail.**

**02. Tout est prioritaire !**

**03. L'humain au coeur de la transition phygitale.**

**04. Optimiser, transformer, réinventer ?**

**05. Comment prioriser ?**

**06. Les technologies réinventent le retail.**

**07. Cas concrets et bonnes pratiques.**

# Les retailers privilégient l'optimisation du modèle existant

D'après notre étude, les retailers font rarement le choix de diversifier leur business model (extension de gamme, market place, nouveaux formats).

Ils choisissent le plus souvent « d'améliorer le modèle existant » (clients, expérience, etc.) sans chercher à tirer parti de nouvelles sources de revenus.

Cette attitude s'explique d'abord pour la raison suivante : « Il est déjà assez difficile d'améliorer les atouts existants, ne gaspillons pas notre énergie ailleurs ».

Mais elle a aussi une autre origine : les retailers perçoivent plus souvent la transition digitale comme un problème à régler plutôt qu'une opportunité pour explorer de nouveaux territoires. La plupart choisissent ainsi de concentrer leurs efforts sur ce qu'ils savent faire, plutôt que d'expérimenter des domaines qu'ils ne maîtrisent pas.

Est-ce une erreur ? D'une certaine façon, oui. Si vous n'explorez pas ces possibilités, d'autres le feront (probablement les pure players).

Mais si cela signifie que ces entreprises s'en tiennent à leur mission première (= ce qu'elles veulent apporter au marché) en s'efforçant de le faire mieux qu'auparavant, c'est sans doute de la sagesse.

**Indiquez l'importance de chacun des enjeux suivants pour votre entreprise (% de « très élevé ») :**

*Marketing digital – Expérience en magasin – Nouveaux business*



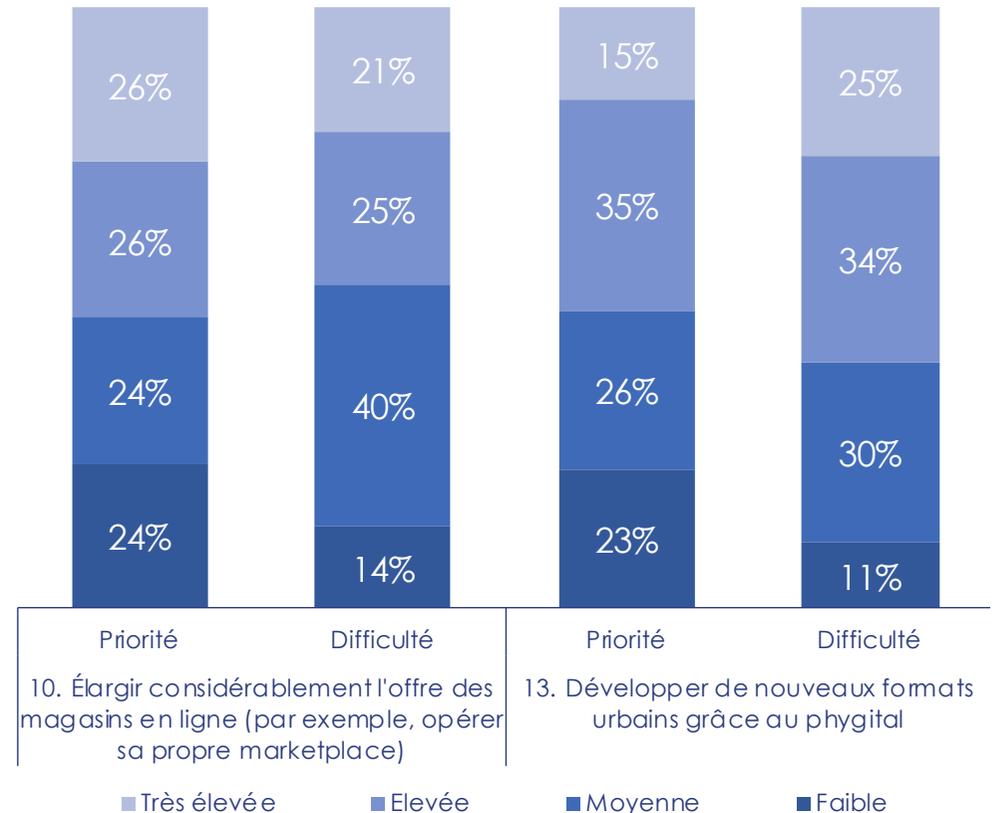
## Nouveaux formats & canaux : rêve ou réalité ?

Le digital offre l'opportunité d'élargir les opportunités business avec de nouveaux canaux et formats.

La moitié des retailers interrogés estiment qu'il est important (bien que relativement difficile) de créer une marketplace ou de lancer des concepts magasin digitalisés :

- Développer sa propre marketplace est un moyen de positionner sa marque comme LA référence d'une catégorie. Mais cela nécessite d'énormes efforts et des investissements élevés pour attirer du trafic et faire face aux plateformes généralistes (Amazon, etc.). En général, seule une marketplace verticale par secteur réussit à être viable, à condition que celle-ci offre un réel bénéfice par rapport à Amazon.
- De nombreuses enseignes ont lancé des concepts compacts (généralement urbains) intégrant des technologies digitales. Toutes ces initiatives n'ont pas été couronnées de succès, mais la course continuera tant que le trafic s'érode (spécialement sur les emplacements historiques). Le nouveau Graal consiste ainsi à élargir les gammes et à enrichir l'expérience client dans des magasins plus petits et moins coûteux. Des concepts qui font encore plus sens pour des produits complexes et volumineux (ex : l'équipement de la maison).

**Indiquez l'importance / difficulté des axes suivants pour votre entreprise :**



**« Hema Fresh n'est pas un magasin. Sur 50% de sa surface, c'est un entrepôt dédié aux livraisons depuis le magasin. Le reste est un lieu d'expérience, y compris de restauration, autour des produits frais. C'est beaucoup de choses, mais pas qu'un simple magasin comme on les percevait autrefois »**

# L'exemple des partenariats avec les géants numériques... Prudence (excessive) des retailers ?

Faut-il lutter ou s'allier avec les GAFAS (Google-Amazon-Facebook-Apple) et les BATX (Baidu-Alibaba-Tencent-Xiaomi) ?

Malgré les partenariats récents sur le commerce vocal (Walmart / Google), les marketplaces ou les formats (Auchan / Alibaba), la plupart des retailers restent très prudents face aux géants du digital.

Seuls les leaders mondiaux osent réaliser des alliances, soit parce qu'ils se sentent assez puissants pour en sortir gagnant, soit parce qu'ils ont la possibilité d'investir dans un plan B en cas d'échec.

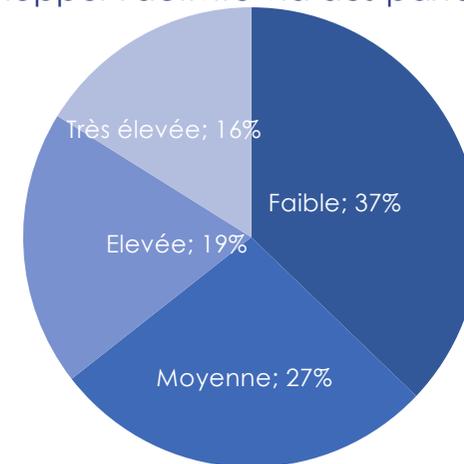
Cette prudence semble avoir des racines émotionnelles (méfiance et hostilité) et rationnelles (conflits d'intérêts, modèles opérationnels incompatibles, fossé culturel).

## Pour:

- Grâce à leurs gigantesques investissements en R&D, les géants du numérique ont acquis une maîtrise des nouvelles technologies inaccessible pour les retailers historiques (à part peut-être ceux du top 10 mondial).
- Emplacement, emplacement, emplacement : ces géants digitaux contrôlent le trafic, l'actif en ligne le plus précieux.
- Externaliser ce que vous avez de la difficulté à réaliser tout en transformant votre culture et votre organisation peut avoir du sens.

## Indiquez l'importance pour votre entreprise de l'enjeu suivant :

### 12. Développer l'activité via des partenariats



## Contre:

- S'associer à des partenaires pour vendre (sur des marketplaces par ex) peut conduire à une perte de contrôle sur l'expérience créée par la marque.
- Les géants du numérique veulent maîtriser l'interface client : Amazon ou Ocado conservent les données de leurs clients. S'associer à Alibaba ou Tencent, c'est offrir à Wepay et Alipay un accès direct aux informations concernant vos clients.
- Le « juste » partage de la valeur est délicat avec des partenaires aussi puissants.

# Quelques exemples d'alliance types avec les géants digitaux :

Dans la plupart des partenariats, les géants du numérique fournissent leur technologie et/ou le trafic en ligne et les retailers mettent à disposition leurs clients et leurs différents points de contact.

## Marketing digital

- Promouvoir la marque en ligne
- Diffuser un contenu riche en ligne
- Améliorer la connaissance clients grâce à la réconciliation des données omnicanales
- Instaurer une relation client personnalisée



Carrefour sur Google Home, Google Assistant and Google Shopping.



Walmart développe sa visibilité sur Google Express.

## Expérience en magasin

- Assurer une expérience magasin sans irritant
- Renforcer l'interaction avec les produits en magasin grâce à des dispositifs digitaux
- Améliorer les performances des vendeurs en magasin
- Offrir une gamme d'offre plus large en magasin via des dispositifs digitaux



Wanda (développeur immobilier chinois) et Tencent ont lancé un mall "intelligent".



Intégration des solutions IA de Microsoft chez M&S pour enrichir l'expérience client.

## Nouveaux Business

- Développer une proposition de valeur e-commerce compétitive
- Élargir considérablement l'offre des magasins en ligne
- Utiliser les magasins comme lieu d'expédition (ship from store)
- Développer l'activité via des partenariats
- Développer de nouveaux formats urbains grâce au phygital



Ocado fournit sa technologie à divers retailers (ex. Sobeys supermarchés Canadiens).



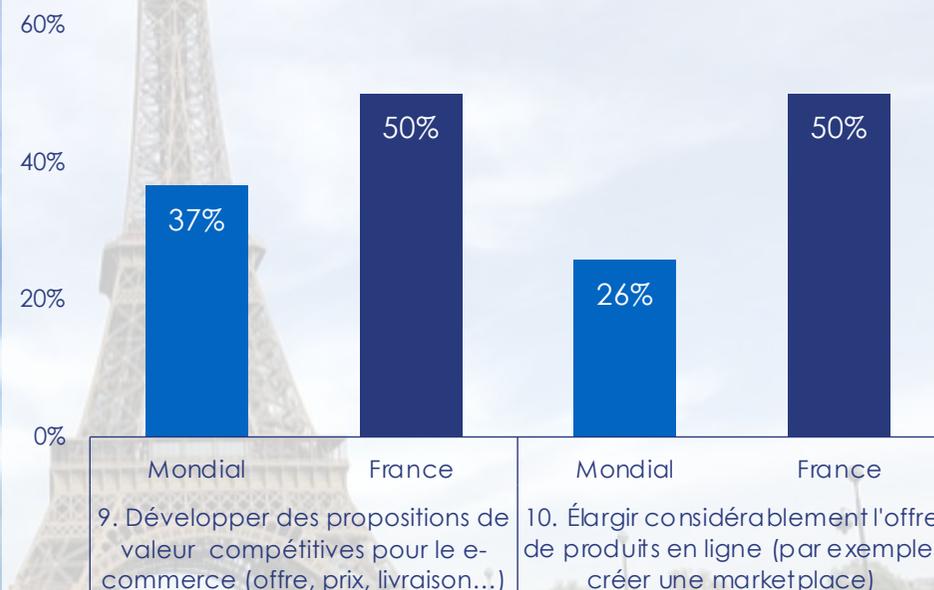
Ele.me (groupe Alibaba) livre les cafés Starbucks en Chine.

# Des retailers Français en quête de nouveaux business models

# 50%

des retailers Français déclarent que développer une proposition de valeur forte sur l'e-commerce & élargir l'offre magasin est très important

## Part des réponses « très importante »



« Le premier canal de vente a été les magasins, le second le e-commerce. Tout le monde est d'accord pour miser sur les 2. Aujourd'hui des plateformes comme Tmall ou Amazon offrent un troisième canal. Vous avez également besoin d'y être présent. Mais il faut définir le rôle, l'offre, les services correspondant à chacun d'entre eux... Vous n'avez probablement pas envie d'offrir la même proposition de valeur sur Amazon. Mais êtes vous prêt à tirer un trait sur ce qui représente le tiers des canaux utilisés par vos clients? »

Jean-Bernard Della Chiesa, Directeur Innovation, Etam Group

# Sommaire

## Synthèse des conclusions

**01. Transition phygitale : les 13 enjeux du retail.**

**02. Tout est prioritaire !**

**03. L'humain au coeur de la transition phygitale.**

**04. Optimiser, transformer, réinventer ?**

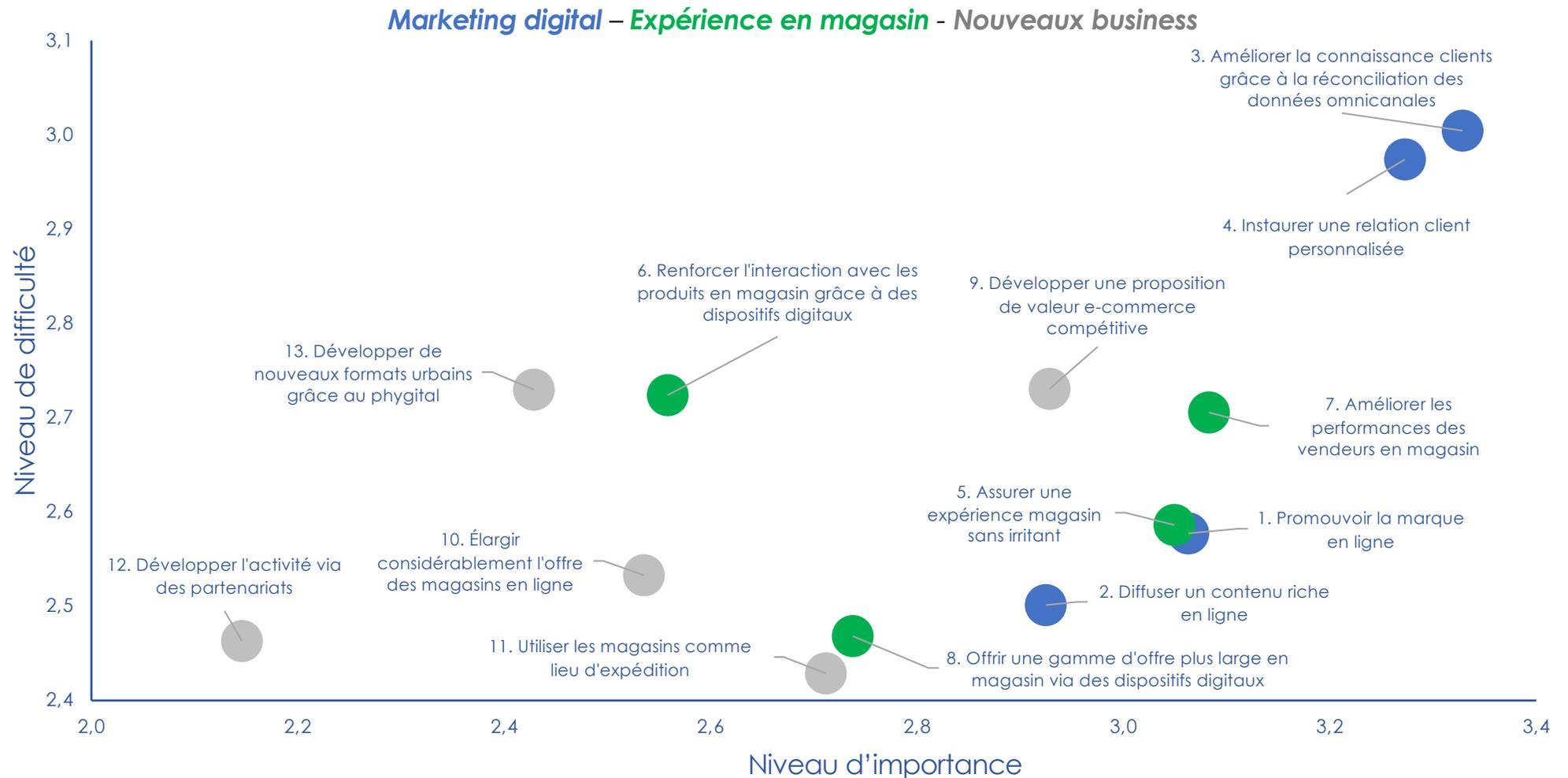
**05. Comment prioriser ?**

**06. Les technologies réinventent le retail.**

**07. Cas concrets et bonnes pratiques.**

# La priorisation dépend de l'importance de chaque facteur... Et de sa difficulté !

Une des premières étapes pour prioriser est de mesurer le rapport gain / coût. Cette cartographie (basée sur 150 interviews de dirigeants) a une signification limitée car elle combine plusieurs secteurs, mais elle offre malgré tout une vision d'ensemble intéressante.



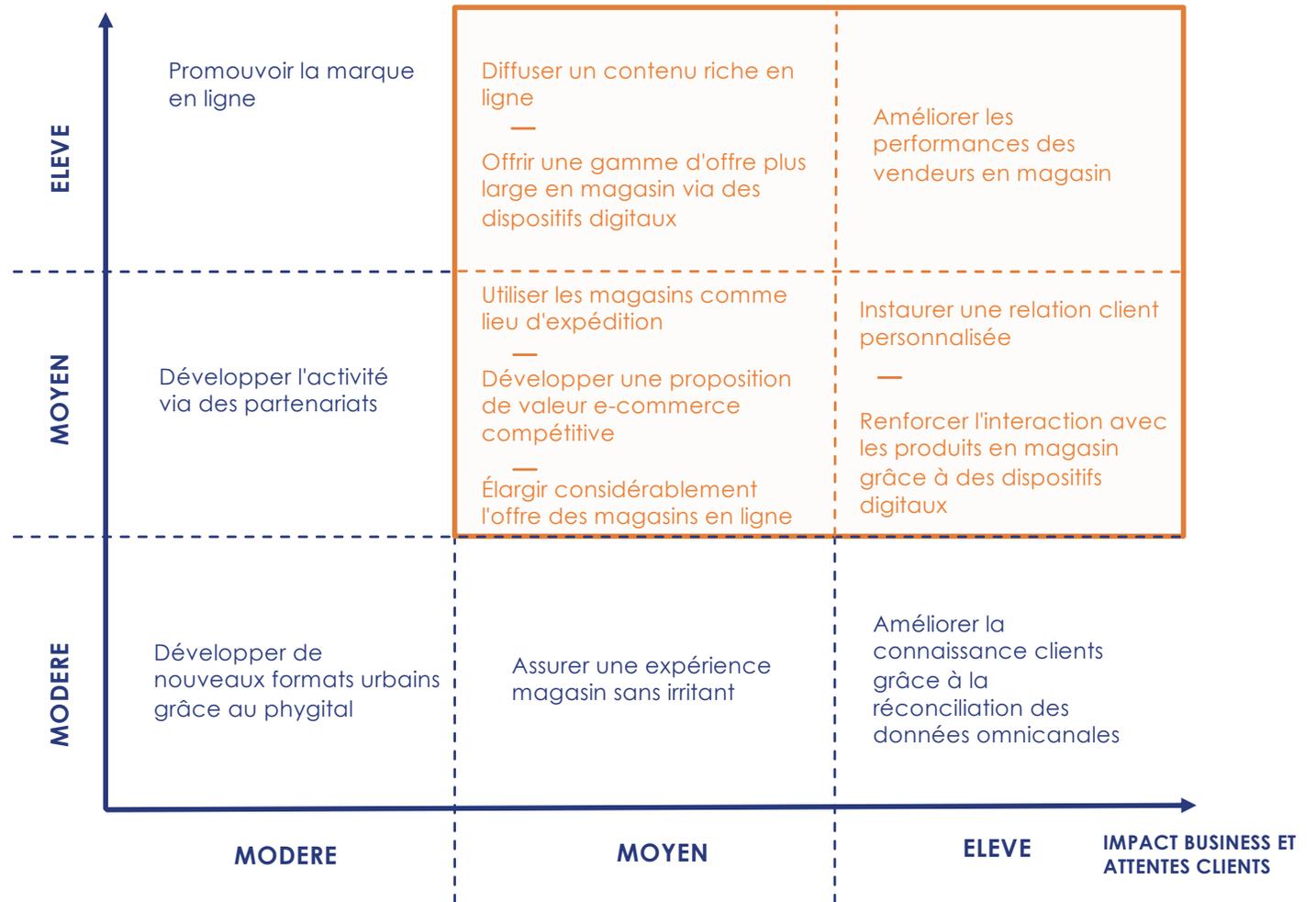
# L'exemple de l'équipement de la maison : « Est-ce important pour mon business model ? Suis-je prêt à le faire ? »

Une priorisation différente peut être réalisée selon le secteur.

Par exemple, dans l'équipement de la maison, les consommateurs recherchent des solutions, plus que des produits. Leur besoin en conseil très élevé nécessite de prioriser des axes comme les vendeurs augmentés et les contenus enrichis. A l'inverse, développer d'autres activités (nouveaux formats, etc.) est à la fois moins urgent et difficile à réaliser (des produits nécessitant un grand espace difficile à rentabiliser en centre ville).

De la même manière, en plus de prendre en compte les défis de leur secteur, les retailers doivent aussi réaliser leur propre priorisation selon leur stratégie. Par exemple, des enseignes de bricolage jugent stratégique d'être puissant sur l'e-commerce alors que d'autres préfèrent se concentrer sur les performances des magasins.

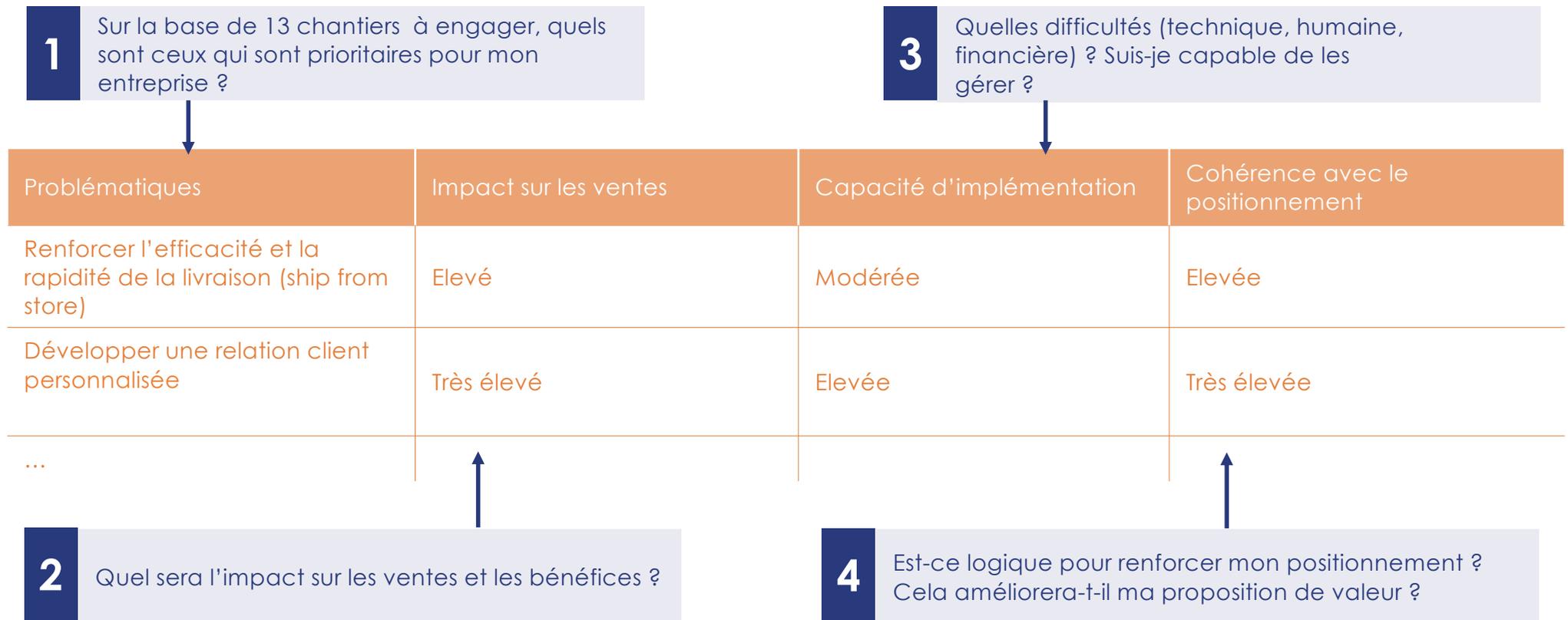
MATURITE TECHNOLOGIQUE ET  
CAPACITE D'IMPLEMENTATION



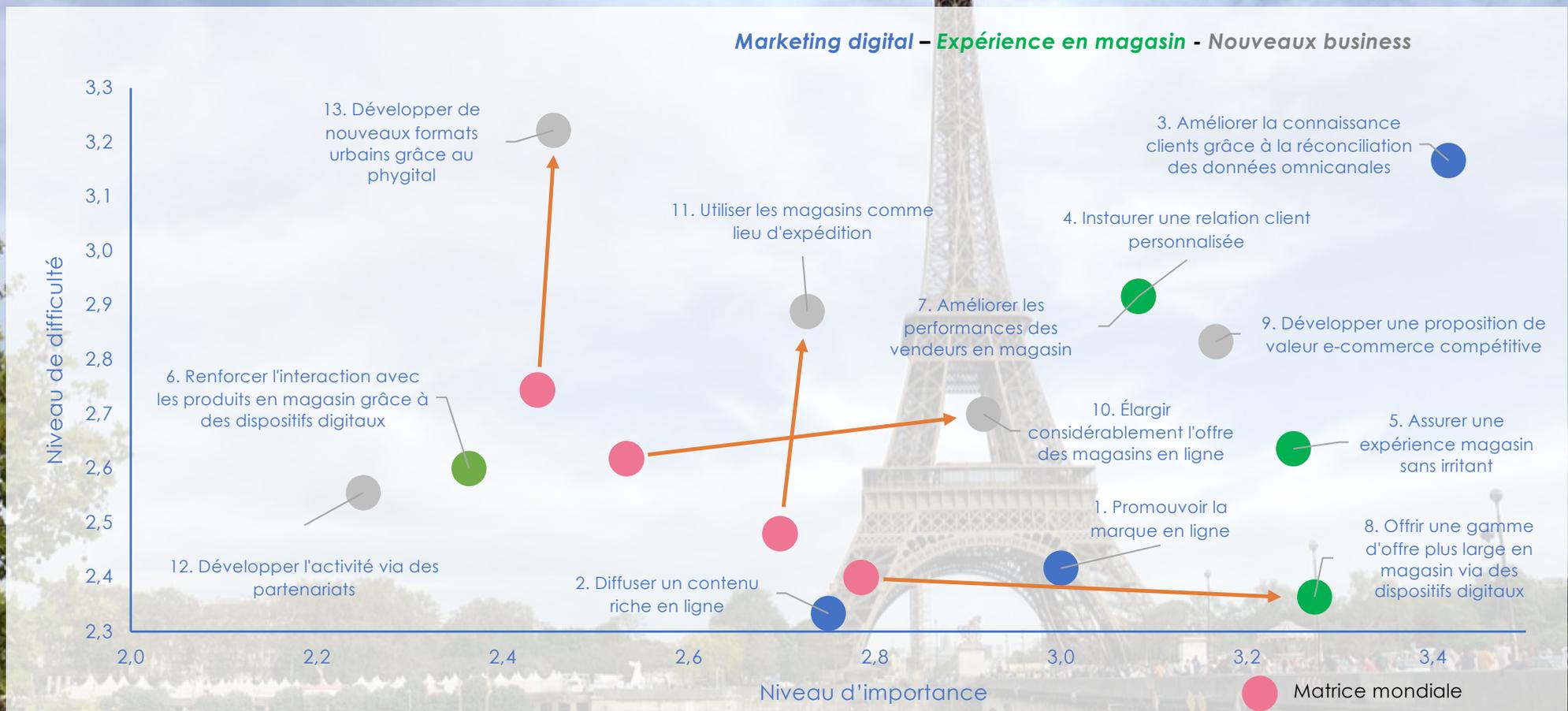
# Et vous ; comment choisissez-vous vos priorités digitales ?

Le Groupe Ebeltoft a accompagné de nombreux clients dans leur transformation digitale. A partir de notre expérience, trois critères doivent être pris en compte pour faire une première priorisation : l'impact business, la capacité de mise en œuvre et le positionnement de la marque.

Quelle que soit la méthode, le résultat sera frustrant. Choisir ses priorités implique de décaler d'autres projets importants et d'apprendre à dire « non ». C'est dur, mais vital.



# La matrice de priorisation phygitale française



## Une matrice quasi similaire aux enjeux des acteurs mondiaux avec quelques disparités :

- Une importance plus forte accordée à l'élargissement des gammes magasins (n°10 +15%) et aux outils de vente en magasin (n°8 +20%)
- Des difficultés qui semblent plus élevés pour développer de nouveaux formats urbains (n°13 +18%) et aux ship from store (n°11 +19%)

# Sommaire

## Synthèse des conclusions

**01. Transition phygitale : les 13 enjeux du retail.**

**02. Tout est prioritaire !**

**03. L'humain au coeur de la transition phygitale.**

**04. Optimiser, transformer, réinventer ?**

**05. Comment prioriser ?**

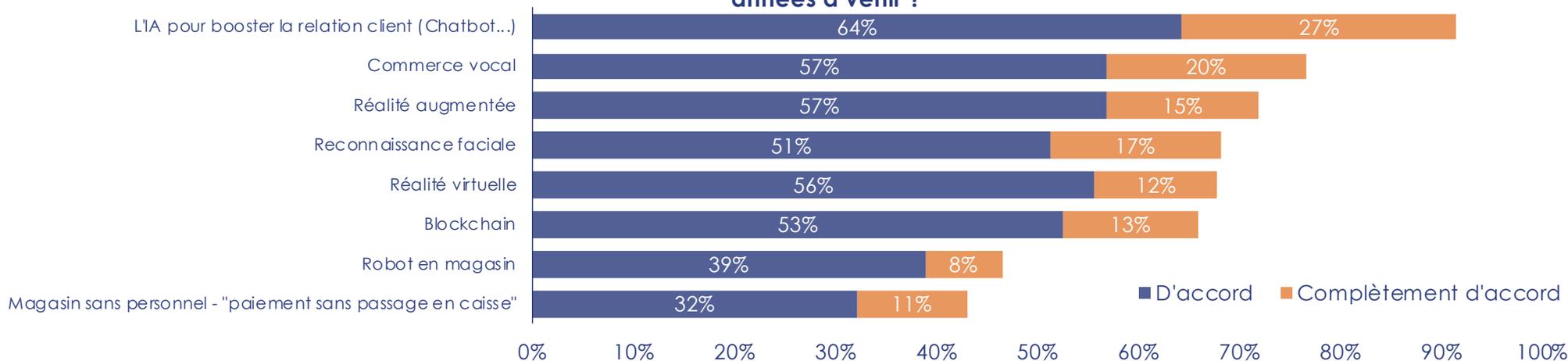
**06. Les technologies réinventent le retail.**

**07. Cas concrets et bonnes pratiques.**

# « L'IA et les technologies de reconnaissance d'image vont bouleverser le retail... Et bien plus ! »

Les retailers sont conscients que la technologie va devenir clé dans le retail de demain. Alors qu'ils estiment tous que cette nouvelle vague technologique va impacter leur business, ils ont des difficultés à identifier celles qui vont devenir les plus significatives.

**Dans quelle mesure pensez-vous que ces technologies deviendront essentielles dans le retail dans les années à venir ?**



## Applications :

### L'IA pour booster la relation client

L'intelligence artificielle renforce l'interaction avec les clients. Exemples : le chatbot, la communication personnalisée, la recommandation produit...

### Le commerce vocal

Son impact business n'est pas clairement défini, mais les retailers interrogés estiment qu'il ne se cantonnera pas aux achats récurrents (la majorité des commandes vocales actuelles).

## Prérequis :

La relation client est clé et les retailers pensent que l'IA leur permettra de l'améliorer, nécessitant des compétences techniques et informatiques élevées. Peu de retailers sont prêt à investir dans l'IA compte tenu de l'actuel payback, mais ils savent qu'ils devront passer ce cap.

Plus encore que les exigences techniques (ex: adaptation des fiches produits, descriptions plus courtes, modification des champs lexicaux), les retailers ont besoin de comprendre ce qui a du sens... Et le meilleur moyen pour apprendre est encore d'expérimenter !

# Cartographie des technologies dans le retail

Une fois que vous avez établi vos priorités business, choisir la bonne technologie reste un challenge, toutes se targuant de « réinventer l'expérience client ». Voici une proposition de mapping qui peut clarifier votre prise de décision.

Quel type de retailer voulez-vous être ? De quels types de technologies avez-vous besoin ?

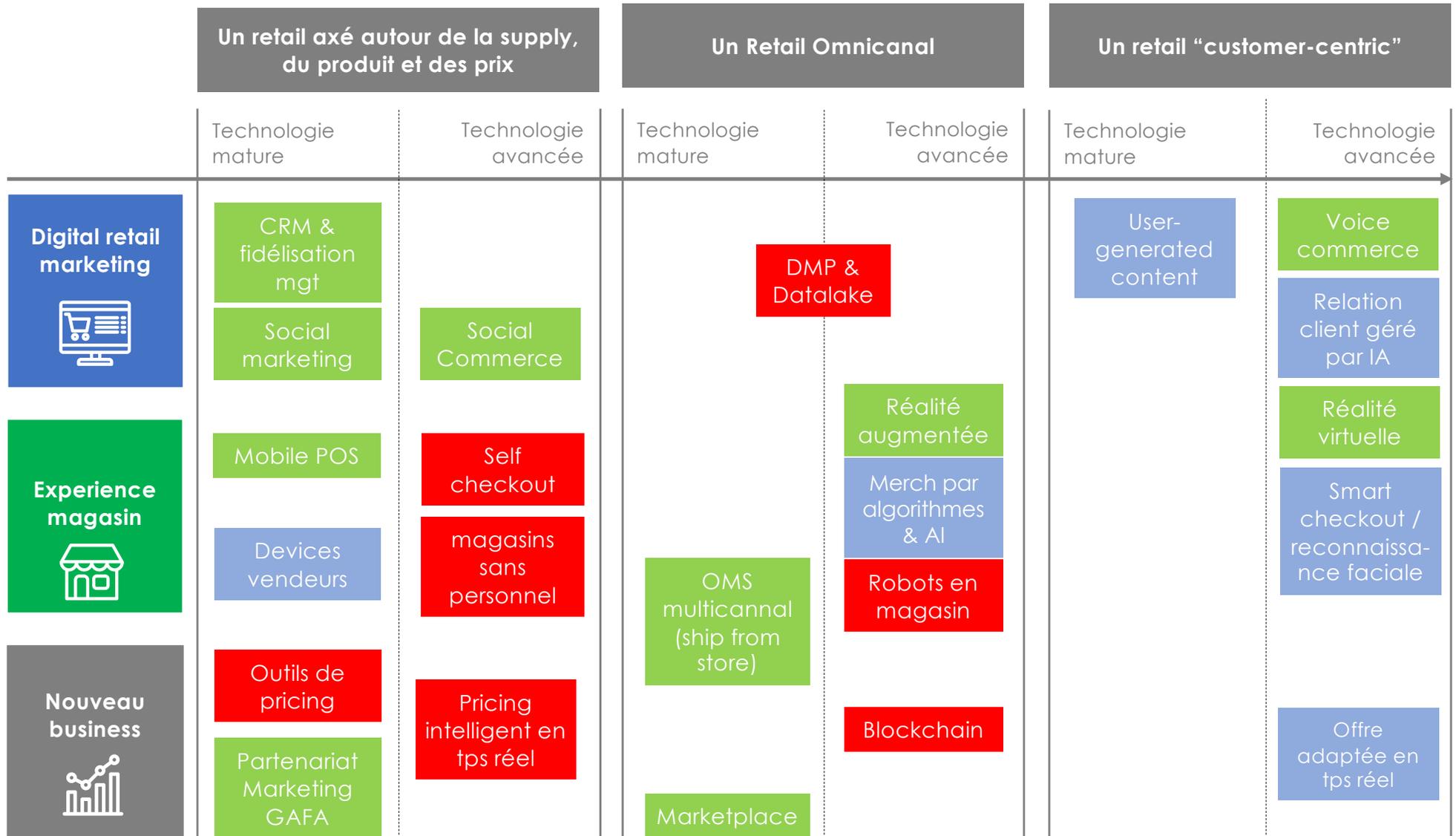


« Technologie mature » versus « technologie avancée » :

- Mature : de nombreux cas pratiques réussis - plus facile à implémenter, moins coûteux à déployer, moins risqué.
- Avancée : des exemples rares de mises en application ou de KPI avec un besoin plus élevé de personnalisation et davantage d'effort dans l'intégration

# Cartographie de la retail tech :

Impact sur le CA    Impact sur les coûts    Double impact



## Devenir « techno-intensif » : un nouveau défi pour les retailers

Au delà de la nécessité de trouver les bonnes compétences et d'obtenir l'engagement du top management, le passage à ce nouveau modèle doit associer clarté, agilité, et suivi des projets.

- La clarté est indispensable pour définir et partager la feuille de route, allouer les ressources et aligner les processus opérationnels. C'est vrai à tous les niveaux : depuis la stratégie globale de transformation, en passant par les choix technologiques, jusqu'à la sélection des prestataires. L'opportunisme constitue un vrai risque ; chaque start-up peut facilement convaincre votre CDO de réaliser un test et il existe des centaines de start-up attractives. Il faut soigneusement piloter les tests et les POC pour éviter leur échec (très souvent lié à une mauvaise gestion de projet). Des plateformes comme « Validify » ou « Iterate » peuvent vous aider à faire votre sélection.
- L'agilité est essentielle dans un univers en constante évolution. Les retailers doivent adopter des méthodes de développement agiles (avec des itérations rapides) et des cycles d'amélioration en continue, tout en conservant du budget pour saisir de nouvelles opportunités. Trop d'entreprises se brident à un cadre financier rigide, les empêchant de réagir rapidement à l'évolution de la demande des clients ou aux offensives des concurrents.
- Le suivi des projets demandera des compétences analytiques et des plans de communication en interne pour permettre l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs. Ce suivi est primordial pour s'assurer de la bonne exécution en magasin.

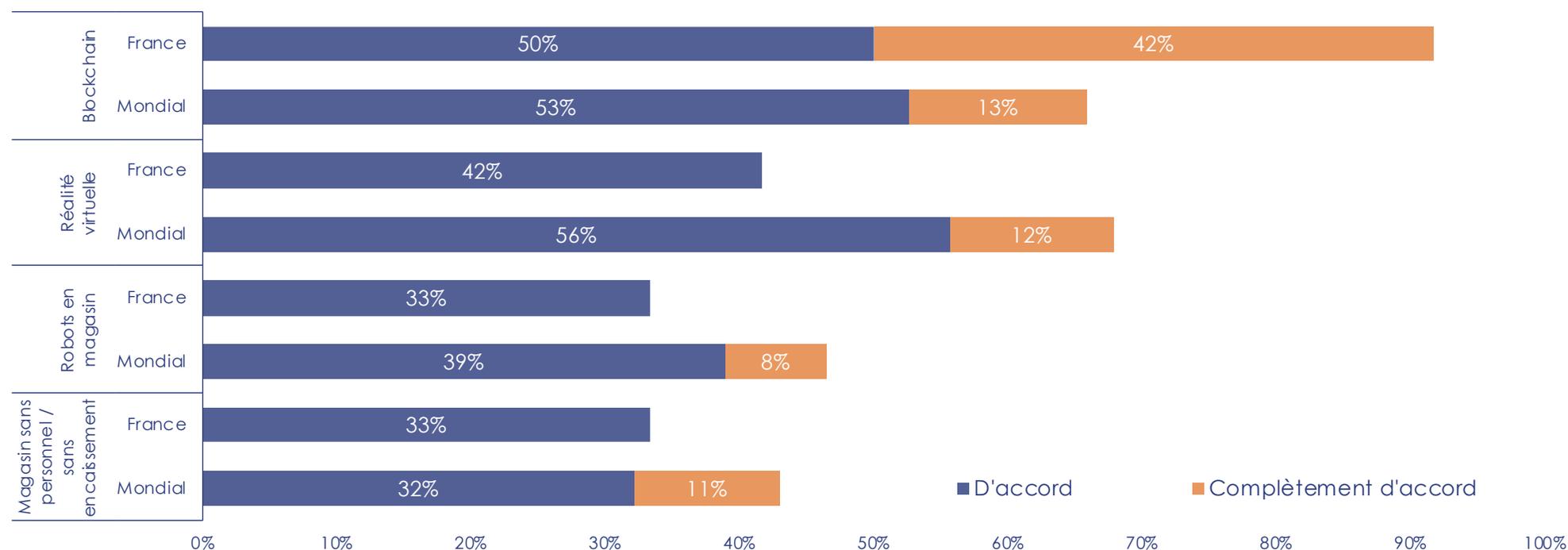


**« Nous devons évaluer quelles sont les meilleures technologies pour nous et imaginer celles qui seront le mieux adaptées sur le long terme : tel est notre plus grand défi »**

*Rema 1000 – Retailer alimentaire*

# Des différences dans la priorisation des technologies en France

Pensez-vous que ces technologies vont devenir clés pour le retail dans les prochaines années ?



## Des avis qui diffèrent fortement sur deux technologies :

- La Blockchain est une technologie dans laquelle les retailers Français croient fortement (+26 points). De nombreux exemples d'applications le prouvent, surtout dans l'alimentaire : Carrefour (suivi des volailles, du lait...) et Auchan (carottes bio).
- A l'inverse, la réalité virtuelle est une technologie dans laquelle les retailers Français ne croient peu (-39 points) avec des applications qui s'avèrent encore trop sectorisées (décoration / Bricolage / aménagement de la maison)

# Sommaire

## Synthèse des conclusions

**01. Transition phygitale : les 13 enjeux du retail.**

**02. Tout est prioritaire !**

**03. L'humain au coeur de la transition phygitale.**

**04. Optimiser, transformer, réinventer ?**

**05. Comment prioriser ?**

**06. Les technologies réinventent le retail.**

**07. Cas concrets et bonnes pratiques.**

# 1. Faire de votre marque une référence dans l'univers digital

## Description :

Devenir omnicanale implique pour la marque qu'elle doit bénéficier d'une visibilité et d'une attractivité aussi forte en ligne que hors ligne. Devenir phygital permet d'améliorer l'animation marketing en magasin (grâce au digital) et en ligne (grâce à l'impact des magasins en local)

## Les conseils du groupe Ebeltoft :

On peut facilement trouver de nouveaux investissements marketing qui améliore la synergie entre web et magasins. Mais les budgets étant sous pression, il est impossible de devenir phygital sans réallouer les ressources. En tant que consultant, notre rôle est de vous aider à prendre ces décisions douloureuses (mais courageuses !).

## Qu'est-ce qui est vraiment important ?

Le plus dur n'est pas d'être créatif mais de réallouer les investissements d'un canal à un autre. Ces nouveaux canaux de communication digitaux (search, publicité, média sociaux) nécessitent des profils spécifiques pour suivre les performances, connaître les dernières fonctionnalités et tester leur efficacité. Pour appréhender les performances marketing de chaque canal et définir leurs budgets, les retailers doivent casser les silos entre les équipes marketing online et offline, adopter une vision holistique des performances et mener une stratégie basée sur la data.

Dernier point : il reste encore difficile de calculer le retour sur investissement du digital sur le trafic et le taux de conversion en magasin. Ce qui, fort logiquement freine encore des investissements massifs dans ce domaine.



## Fnac-Darty (leader des biens électroniques et culturels en France) investit en ligne pour générer du trafic en magasin

L'enseigne a mené plusieurs projets "drive to store" avec Google et Facebook pour accroître le trafic en magasin. Pour connaître le ROI de ces opérations, elle a utilisé plusieurs outils, comme « Google's store sales » qui mesure l'impact de la publicité sur une visite en magasin. Grâce au taux de rétention élevé de sa carte de fidélité, le retailer est capable de connecter plus de 50% de ces ventes en magasin à des utilisateurs web ou mobile.

Résultat: Le ROI des campagnes en ligne a été multiplié par 5,5, en additionnant ventes en magasin et ventes en ligne.

## 2. Diffuser un contenu riche en ligne

### Description :

Diffuser un contenu riche en ligne et le rendre accessible à partir du magasin. Aller au-delà de l'information sur les produits pour parler de leur fabrication, de la marque, de la communauté locale, de l'équipe magasin, etc.

### Le conseils du groupe Ebeltoft :

La création et le partage de contenus riches sont coûteux, mais se généralisent. Reste à rendre ce type de contenu en ligne accessible et efficace sur l'ensemble du parcours client. Doit-il être aussi proche que possible de la décision d'achat ? Tout dépend de votre objectif : s'agit-il de renforcer la réputation de la marque, ou de stimuler les ventes ?

### Qu'est-ce qui est vraiment important ?

Diffuser du contenu riche en ligne ne se limite pas aux informations enrichies sur les produits. Les DNVB (Digital Native Verticales Brands) sont expertes en la matière : elles incitent le client à rentrer dans l'univers de la marque et construisent des communautés autour d'intérêts communs. De nombreux retailers sous-estiment la qualité du contenu à réaliser, loin de leurs activités historiques et ont du mal à percevoir le retour sur investissement. Pourtant, les avantages sont nombreux, même à court terme : un meilleur engagement client, l'amélioration du référencement en ligne, l'enrichissement de la base de données clients, etc.

**DECATHLON COACH**

**ET SI VOUS AVIEZ UN COACH DANS VOTRE SMARTPHONE ?**  
SUIVEZ NOS CONSEILS & PROGRAMMES DE COACHING GRATUITEMENT !

DECATHLON COACH C'EST :

- La mesure de vos séances (parcours, distance, vitesse)
- Des conseils d'experts sur la pratique et la nutrition
- Des séances & programmes d'entraînements (coaching vidéo et vidéo)
- Un historique complet de vos statistiques sportives

**JE VEUX ME FAIRE COACHER >**

**PLAY** By DECATHLON

**A PLATFORM FOR SPORTS PEOPLE TO**

**Learn & Play**

### Décathlon (enseigne de sport Française) a développé une présence forte en ligne, grâce à ses contenus enrichis :

- Un blog dédié aux conseils sportifs avec des témoignages clients.
- Une application mobile gratuite d'entraînement et de suivi des performances sportives.
- Un quizz en ligne pour savoir quel sport est « fait pour vous. »
- Des informations complètes et précises sur les produits, leurs usages et leurs avantages.

L'enseigne fait des tentatives pour utiliser ce contenu en magasin via le wifi gratuit, des formats mobile-first, etc, mais il reste encore beaucoup à faire !

### 3. Améliorer la connaissance clients grâce à la réconciliation des données omnicanales

#### Description :

Les stratégies omnicanales augmentent le nombre de points de contact avec les clients, ainsi que la diversité des parcours clients et des interactions. Une vision omnicanale du client (en ligne et hors ligne) est un préalable pour construire des modèles omnicanaux efficaces.

#### Les conseils du groupe Ebeltoft :

Concentrez vos efforts sur les données les plus pertinentes (produit, client, performances), plutôt que de rêver d'une « approche globale et universelle du Big Data ». Pour cela, les spécialistes datas doivent travailler étroitement avec chaque fonction de l'entreprise pour définir des cas d'usage et des indicateurs clés.

#### Qu'est-ce qui est vraiment important ?

Avoir accès à des données omnicanales est un bon premier pas, mais dans le monde phygital, le vrai challenge est de fournir aux décideurs des données utiles et exploitables. En effet, il est plus important d'obtenir des informations fiables et à jour plutôt que d'essayer de projeter des comportements clients. Seuls les retailers déjà experts parviendront à avoir un payback avec des outils sophistiqués d'automatisation.

Toutefois, la collecte de données en magasin est plus difficile qu'en ligne, même les cartes de fidélité ne permettent pas de résoudre le problème (identifier les clients qui sortent du magasin par ex.). Résoudre cette équation sera un enjeu majeur pour les retailers et leurs partenaires technologiques.



#### Macy's utilise le Big Data pour offrir une expérience client plus adaptée :

La marque analyse un grand nombre de données : le pourcentage de ruptures en magasin, les promotions, les taux de conversion... Le tout réalisé par référence produit, selon leur localisation et la période. En les combinant avec les données consommateur, l'enseigne optimise ainsi son assortiment local. Macy's recueille également des données clients allant de la fréquence des visites à la préférence de style. Ces données permettent de personnaliser l'expérience client en point de vente avec des incitations promotionnelles, des points de fidélité etc...

## 4. Instaurer une relation client personnalisée

### Description :

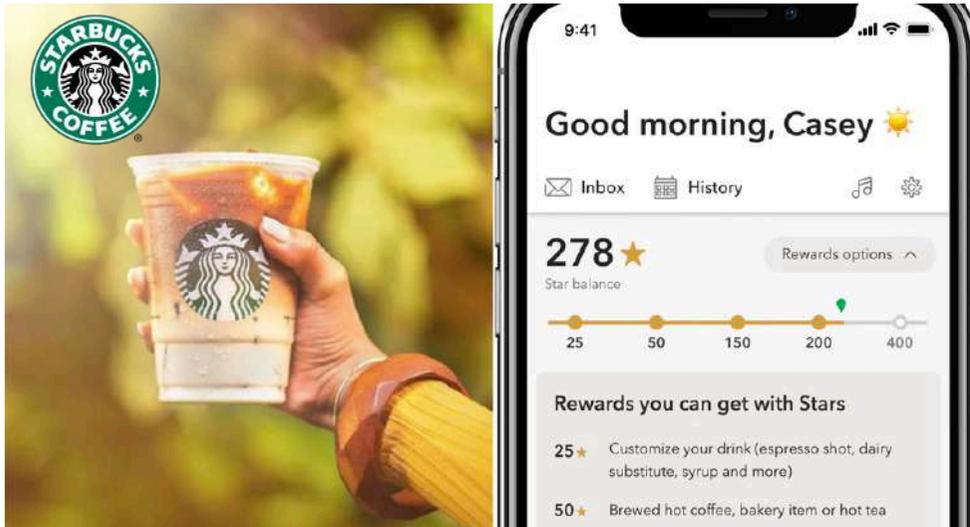
Que ce soit en magasin ou en ligne, les relations clients personnalisées seront de plus en plus importantes. Les consommateurs s'attendent à être considérés comme uniques. Les parcours client et les interactions devenant de plus en plus nombreuses et diversifiées, une relation personnalisée reste ainsi le seul moyen de s'assurer du payback des opérations marketing.

### Qu'est-ce qui est vraiment important ?

Derrière l'importance d'améliorer le ROI des dépenses marketing, une relation client personnalisée permet surtout de renforcer l'expérience et la satisfaction client. Il faut d'abord le faire pour vos consommateurs avant de penser à vos propres intérêts. Les clients apprécient être reconnus si c'est pour gagner du temps, se sentir unique, être libre de choisir comment interagir et obtenir des recommandations de produits en fonction de leurs besoins. Leurs attentes sont simples, y répondre correctement... C'est une autre histoire !

### Les conseils du groupe Ebeltoft :

Une base de données client propre et enrichie (achats, parcours clients, score de fidélité) est essentielle mais très souvent la gestion des informations produits (PIM) n'est pas adaptée au CRM. Les retailers se retrouvent de ce fait privés de la possibilité d'accompagner leurs clients dans leurs achats. Cette problématique doit être adressée et réglée le plus rapidement possible.



### Starbucks : un nouveau programme de fidélité personnalisé pour chaque client

Chaque semaine, 400.000 offres sont envoyées aux clients, en fonction de différents facteurs (habitudes d'achat, point de vente, intérêt pour le produit), grâce à un moteur d'intelligence artificielle.

Pour suivre les performances de ce programme, l'enseigne se base sur de nombreux KPIs et compare les résultats avec un échantillon témoin.

Une nouvelle organisation a été mise en place pour renforcer l'efficacité du programme et la collaboration entre les différentes équipes.

## 5. Assurer une expérience magasin sans irritants

### Description :

Comment faire en sorte qu'il soit aussi simple d'acheter dans votre magasin que sur Amazon ? En offrant la possibilité de payer rapidement, de localiser facilement les produits, d'éviter les ruptures, et proposer des options de livraisons efficaces. Le magasin et le parcours d'achat omnicanal doivent permettre au client d'optimiser son temps et ses efforts.

### Les conseils du groupe Ebeltoft :

Les outils permettant de fluidifier les interactions clients impliquent des changements opérationnels forts pour les équipes en magasin. Un plan de management du changement et un support aux équipes sont indispensables, et souvent sous-estimés. La plus grande partie des investissements doivent y être consacrés, avec une vision à long terme.

### Qu'est-ce qui est vraiment important ?

Les retailers doivent se préoccuper avant tout des frustrations clients et des avantages qu'ils peuvent leur procurer plutôt que sur les technologies. Il existe des milliers de solutions pour améliorer l'expérience omnicanal, mais rares sont celles qui abordent les principales frustrations. Par exemple dans l'alimentaire, les clients placent en tête de leurs frustrations l'attente en caisse et les ruptures de stocks. Il est urgent de trouver des solutions à ces freins, avant d'explorer d'autres pistes pour enrichir l'expérience magasin. Les nouvelles technologies constituent le seul moyen de résoudre ces deux problématiques (attente au caisse et rupture de stock) à un coût abordable.



**Les supermarchés high-tech 7Fresh, du groupe JD.com**, nés en 2018, s'appuient sur des technologies innovantes pour offrir une expérience d'achat fluide:

- Les chariots ne sont plus poussés par les clients mais les suivent automatiquement.
- Des "miroirs magiques", ou étiquettes électroniques qui détectent quand le consommateur prend le produit et affichent des informations complémentaires (l'origine du produits, le récit de sa sélection).
- Un système de paiement mobile sur l'application Wechat (du groupe JD.com).

## 6. Renforcer l'interaction avec les produits en magasin grâce à des dispositifs digitaux

### Description :

Le produit EST expérience, c'est pour cela que les consommateurs font du shopping ! Les magasins ont l'avantage d'offrir cette interaction directe avec le produit contrairement aux pure players.

Les outils digitaux peuvent enrichir cette interaction, en particulier en fournissant des contenus (caractéristiques, contenus enrichis), des projections ou des simulations (AR & VR).

### Les conseils du groupe Ebeltoft :

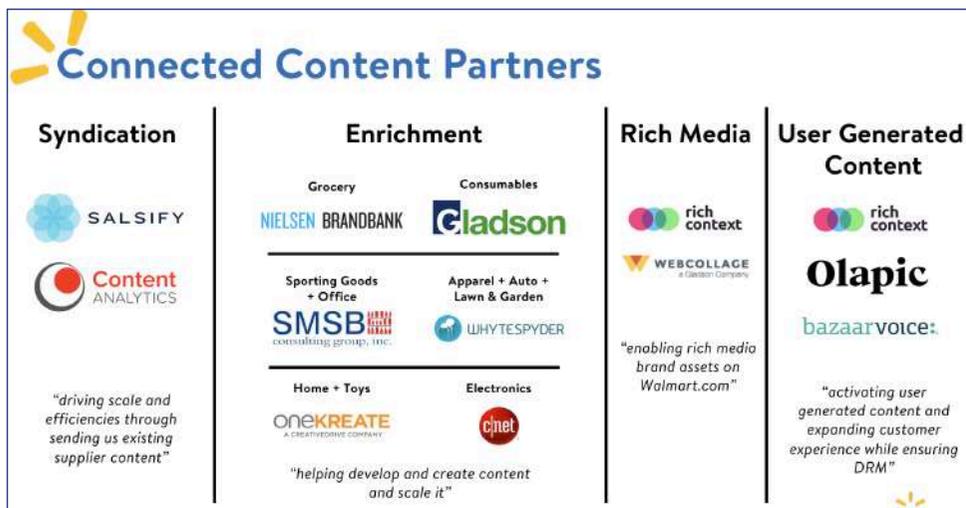
Attention aux gadgets impossibles à déployer (c'est le cas, des solutions VR/AR pour l'instant – cela va changer rapidement!).

Concentrez plutôt vos efforts sur ce qui marche vraiment : une meilleure information produit en profitant d'une base PIM enrichie, avec photos, vidéos, visions 3D, avis clients et contenu UGC, etc.

### Qu'est-ce qui est vraiment important ?

Le meilleur moyen d'améliorer l'interaction dépend du produit et du secteur. Dans la mode, la cabine d'essayage est le lieu idéal d'interaction. Dans la beauté, c'est la simulation des effets que peuvent avoir les cosmétiques sur le visage ou la peau qui s'impose. Dans le sport, des vidéos montrant les usages ont du sens. Et dans les jouets, les avis clients émanant des parents sont recherchés.

Les supports digitaux ne sont pas les seuls moyens de diffuser des contenus plus riches mais ils offrent des possibilités inégalées de visualisation ou de simulation. En outre, ils permettent d'optimiser les gammes de manière continue.



### Walmart optimise son contenu digital grâce à des prestataires :

Walmart a signé des partenariats avec des prestataires pour optimiser son flux produits.

Ses fournisseurs peuvent choisir parmi ses 2 partenaires, et leur système de PIM pour consolider et enrichir l'information produits.

Walmart travaille avec des partenaires, selon la catégorie de produits, pour enrichir les données fournisseurs et pour créer des contenus dits UGC, créés par les internautes et partagés sur le web ou les médias sociaux.

## 7. Améliorer les performances des vendeurs en magasin

### Description :

Plus le monde se digitalise, plus les équipes en magasin deviennent importantes. Les technologies peuvent permettre de faire évoluer leur rôle (paiement, gestion des gammes), d'accroître leur pertinence (savoir-faire, accès instantané à l'information) et d'augmenter leur productivité pour les tâches internes (inventaire, pricing).

### Qu'est-ce qui est vraiment important ?

La productivité et la performance des vendeurs peuvent s'améliorer grâce au digital, à condition que les objectifs soient clairs. Augmenter les ventes ? Donner plus de conseils ? Améliorer la connaissance client ? Faciliter les inventaires ? Communiquer avec le siège ? Contribuer à la gestion du magasin ?

Le plus important n'est pas le device, ce sont les nouvelles habitudes que votre personnel développera. La technologie n'est encore ici qu'un catalyseur.



### Les conseils du groupe Ebeltoft :

L'appropriation par les équipes magasin des outils digitaux est souvent lente et incomplète alors qu'ils impactent leur quotidien. Il faut que cette évolution soit accompagnée de formations intensives et de "change management" pour maximiser leur appropriation. Votre KPI : Les équipes devraient finir par réclamer ces outils et vous ne devriez pas les forcer à les utiliser...

Sinon c'est signe de leurs inefficacités !

### Walgreens : ordinateurs portables et tablettes dans tous les magasins américains

Objectifs: Accroître les compétences des salariés, faire de la vente assistée, de la gestion de stocks, et prendre les commandes des clients qui veulent se faire livrer au magasin ou chez eux.

Il existe de nombreux autres exemples dans le monde. Ils montrent que l'expérience client gagne en efficacité et que le degré de fierté et d'engagement des salariés se renforce de manière significative.

## 8. Offrir une gamme d'offre plus large en magasin via des dispositifs digitaux

### Description :

En général, les retailers proposent davantage de produits sur leur site en ligne qu'en magasin : pas de contraintes d'espace, un potentiel de vente plus important, un inventaire est centralisé, etc.  
Les magasins peuvent bénéficier de cette extension de gamme grâce à des outils en magasin.

### Les conseils du groupe Ebeltoft :

Il n'existe pas d'exemple majeur d'extension de gamme dans un magasin en libre-service ; les cas d'usage réussis reposent sur le rôle des équipes magasin. L'extension de gamme n'est pas qu'une simple question d'outil, elle dépend des équipes de vente (rôle, formation, rémunération), de l'informatique (inventaire unique), et de l'organisation des magasins.

### Qu'est-ce qui est vraiment important ?

De nombreux retailers ont conduit des tests infructueux pour élargir leur gamme. Ces expérimentations n'apportaient pas de réelle valeur ajoutée aux clients comparé aux achats en ligne depuis leur domicile. Qu'est-ce qui peut valoir la peine de faire ses courses en magasin plutôt que depuis son canapé ? La réponse peut dépendre des conseils des vendeurs, de l'assurance que le produit sera disponible, ou des services supplémentaires. Sur des emplacements sans grandes surfaces (centre-ville, petites villes), une approche partielle par showroom peut faire sens.



### Made.com – un magasin-showroom avec une exposition des produits renforcée grâce aux QR codes et aux tablettes

Made.com a ré-ouvert son magasin-showroom de Soho cette année avec un recours accru au digital. On peut rechercher des produits en ligne ou sur Instagram via des tablettes.

Des QR codes sur chaque produit permettent aux consommateurs de trouver rapidement ce qu'ils cherchent et de l'acheter en ligne.

## 9. Développer une proposition de valeur e-commerce compétitive

### Description :

Devenir entièrement phygital implique aussi d'offrir une proposition de valeur attractive en ligne. Une offre qui doit être cohérente avec celles des magasins alors que les business models sont souvent très différents. La stratégie commerciale (prix, disponibilité produits), services (livraison et politique de retour produits), et le marketing (ex. promotions) doivent être alignés sur les magasins, afin d'être compétitifs face aux pure players, tout en étant rentable.

### Qu'est-ce qui est vraiment important ?

Sur les marchés où les gammes ne sont pas exclusives (électronique, jouets, DIY, etc.), l'alignement des prix entre le site et les magasins est un vrai challenge. Les pure players vendent moins cher, avant frais de livraison. Quelle stratégie prix doit suivre un retailer classique ? Toys 'r Us a disparu pour n'avoir pas su répondre à cette question. Peu de retailers "physiques" réussissent à développer une stratégie e-commerce puissante, mais certains comme Walmart, BestBuy et Fnac-darty y parviennent et constituent de bons exemples.

### Les conseils du groupe Ebeltoft :

- Évaluez vos stratégies commerciales, marketing et de services. Sont-elles alignées avec les magasins ?
- Comparez votre proposition de valeur e-commerce à celle de vos concurrents. Quelles sont les différences ? Etes-vous compétitif ?
- Les besoins des clients. Qu'est-ce qui est clé pour vos clients ? Quelles sont leurs frustrations ?
- Listez et hiérarchisez les leviers à améliorer (alignement prix ? Disponibilité produit ? Promotion ?)



### Best Buy, une transformation radicale :

Après avoir subi pendant de longues années la pression du e-commerce, Best Buy a réussi un redressement spectaculaire :

- Développement d'une présence forte en ligne.
- Lutte contre Amazon avec des « prix imbattables ».
- Partenariat avec les marques pour monétiser l'accès aux magasins et mieux mettre en valeur leurs produits.
- De nouveaux services comme le programme de « conseillers à domicile » (visite conseils à domicile).

# 10. Élargir considérablement l'offre des magasins en ligne

## Description :

Au delà de l'extension de gamme, les marketplaces (avec des revendeurs indépendants) fournissent la possibilité d'avoir une offre très large et très profonde, incluant des produits à faible rotation ou de niches, sans se préoccuper des coûts de stockage et de livraison. Grâce au digital, l'effet « longue traîne » peut faire son entrée en magasin.

## Les conseils du groupe Ebeltoft :

Se montrer opportuniste sur ce terrain est voué à l'échec. Une place de marché doit s'inscrire dans la continuité de votre positionnement, devenir une priorité stratégique accompagnée de moyens élevés. Si votre projet de marketplace ne peut pas vraiment être considéré comme prioritaire et stratégique, abandonnez l'idée.

## Qu'est-ce qui est vraiment important ?

Une marketplace doit générer beaucoup de trafic pour attirer des revendeurs et réaliser des ventes. En général on considère qu'une seule marketplace verticale par secteur peut survivre face à Amazon, Tmall ou d'autres généralistes. De ce point de vue, les marketplaces gérées par de grands retailers brick-and-mortar disposent d'un énorme avantage. Reste que les investissements pour devenir un nœud de trafic puissant sont énormes et rendent l'atteinte de la rentabilité difficile. De plus, il est important de noter qu'il est pratiquement impossible pour un retailer opérant sur une marketplace de maîtriser l'exécution des opérations (livraisons, après vente, etc.). Les marketplaces apportent de la valeur aux retailers phygitaux, mais si vous vous engagez dans cette voie, assurez vous que vous le faites bien et soyez prêt à investir massivement.



## Target lance sa marketplace "Target+" (2019)

Target est décidé à "contrôler strictement" sa marketplace, en se concentrant sur la présélection des vendeurs ou revendeurs (« invite only ») afin de maîtriser leurs prestations. De plus, Target ne propose sur sa marketplace que des produits spécifiques: jouets, appareils électroniques, articles de sports. Les consommateurs bénéficient des mêmes avantages sur les produits vendus par des vendeurs tiers que sur l'assortiment de l'enseigne. Par exemple ils ont 5% de rabais quand ils utilisent leur Target REDcard, la livraison et les retours gratuits.

# 11. Utilisez les magasins comme lieu d'expédition (ship from store)

## Description :

Votre réseau de magasin offre l'opportunité de développer une livraison ultra-rapide, de baisser vos coûts de transport et d'optimiser votre inventaire. Les produits livrés viennent du magasin le plus proche, et non d'un entrepôt.

## Les conseils du groupe Ebeltoft :

La livraison depuis le magasin semble être une solution idéale pour lutter contre les pure players. Mais attention aux coûts finaux d'exploitation. Prenez la question par les deux bouts : Estimez soigneusement les moyens informatiques que cela implique (vision à 360°, ajustement des stocks en temps réel) et n'oubliez pas de prendre en compte les coûts cachés !

## Qu'est-ce qui est vraiment important ?

Transformer un magasin en lieu d'exécution des commandes n'est pas si simple. Sa vocation n'est pas celle-ci à l'origine et peut bouleverser son organisation : espace dédié, changement du rôle des équipes et nouveaux profils de vendeurs, outils de contrôle et système informatique opérationnel. Les processus de réservation, de préparation et d'expédition des commandes peuvent même perturber le bon fonctionnement du magasin. Les coûts cachés peuvent aussi s'avérer élevés et la qualité de service difficile à garantir.

Une fois de plus, c'est la gestion opérationnelle du changement qui fera la différence et pas la technologie.



## Target place les magasins au cœur de sa stratégie logistique :

- Le quart des magasins Target (1800 au total) sont en mesure de réaliser des expéditions directement du magasin.
- Les résultats (selon le PDG):
  - En 2018, ces magasins réalisaient 30% des ventes en ligne de l'enseigne.
  - Des coûts inférieurs de 40% comparés aux plateformes logistiques.
  - De nouveaux services de livraison pour les consommateurs (réservation en ligne, livraison depuis le magasin).

## 12. Développer l'activité via des partenariats (marketplaces, pure players...)

### Description:

S'associer à des entreprises digitales peut devenir une solution « gagnant-gagnant »... Ou non !

Ces entreprises apportent une forte expertise digitale, de la technologie, des programmes de R&D, du trafic en ligne et un accès au marché financier.

Autant de moyens dont manque en général les retailers historiques.

### Les conseils du groupe Ebeltoft :

Ne soyez pas naïf. Les géants digitaux veulent capter toutes les interactions directes avec les consommateurs. Pour l'instant, les retailers historiques sont pour eux le moyen d'y accéder. Demandez vous toujours: « Qu'est-ce qui va me rendre de plus en plus utile à leurs yeux, sans pour autant leur donner les clés du royaume ? »... Au risque d'être mis à l'écart !

### Qu'est-ce qui est vraiment important ?

Ces géants du numériques sont tellement différents et en mesure d'apporter ce qui fait défaut aux retailers historiques que ces alliances suscitent beaucoup d'enthousiasme. C'est aussi la raison pour laquelle ces partenariats donnent souvent des résultats décevants : même quand les deux entreprises partagent la même vision, des intérêts communs et des axes stratégiques clairs, les priorités peuvent changer rapidement. Il faut ainsi savoir aligner les objectifs et les moyens sur le court comme sur le moyen terme. La transparence est essentielle et peut être difficile à atteindre, à condition que les fondations soient stables.



### Kohl's (textile) s'allie à Amazon:

A l'issue d'un projet pilote dans 100 points de vente, Kohl's offre désormais de prendre en charge les retours d'Amazon dans 1.100 magasins. L'enseigne emballe, étiquette et expédie les retours produits gratuitement. Un service qui doit lui permettre d'augmenter le trafic et les ventes en magasin.

## 13. Développer de nouveaux formats urbains grâce au phygital

### Description :

Avec le digital, les retailers ont la possibilité de développer des formats compacts (moins de m<sup>2</sup> et de stocks), offrant néanmoins un assortiment large et profond, des rayons attractifs, et une gamme complémentaire de services. Ces concepts sont souvent destinés à des emplacements coûteux en centre-ville mais peuvent convenir également pour de petites zones de chalandise.

### Qu'est-ce qui est vraiment important ?

Beaucoup de projets pilotes, peu de réussites. Actuellement tous les retailers sont en quête de ce graal. Il offre à leurs yeux des avantages évidents: réduction des coûts, nouveaux emplacements, etc. Mais qu'apportent-ils de plus aux clients, par rapport à un magasin présentant l'ensemble de votre offre ? Ce type de magasin ne peut pas être conçu « comme avant mais en plus compact ». Il faut partir du parcours client typique des consommateurs urbains et trouver ce qui peut leur correspondre le mieux, même si cela signifie qu'il faut abandonner certaines catégories pour gagner de l'espace, ou changer complètement les process d'achat, le rôle des équipes, etc. La technologie a un rôle capital pour que l'opération fonctionne mais ce n'est qu'un facilitateur !

### Les conseils du groupe Ebeltoft :

Commencez par implémenter les attentes majeures des consommateurs urbains et éviter de faire un « copier-coller » de vos formats habituels. N'ajoutez du digital que s'il apporte des avantages.

Si au final, votre format compact gagne en rentabilité mais se révèle moins attractif pour le consommateur... Faites un trait dessus !



### Saint Maclou (revêtements de sol) nouveau format compact (Paris, 2018)

Une salle d'exposition, sans libre-service ou stockage de références, mais un choix très large dans un tout petit magasin (150 m<sup>2</sup> contre 1,500m<sup>2</sup> dans un magasin « normal »), exposés grâce à des échantillons. Comme il est difficile de visualiser le résultat à partir des seuls échantillons, un dispositif aide les clients à concevoir et simuler leur projet sur écran.

L'ensemble du parcours client, de la conception du projet à l'installation à domicile, est assuré par les salariés, avec des nouveaux profils pour les équipes de magasins, du vendeur de tapis jusqu'au spécialiste de la décoration.