

A photograph of two women in a retail store. The woman on the left is smiling and looking at a mobile device she is holding. The woman on the right is also smiling and looking at the device. They are standing in front of a counter with various items on it. The background shows shelves with more items and a window. The entire image has a blue tint.

ExpertInsights@IBV

Repenser, réinterpréter et réinventer le point de vente

Enchanter le consommateur connecté avec
une expérience inédite

IBM Institute for Business Value

Un an plus tard, tout a changé

De la soi-disante « apocalypse » l'année dernière à son actuelle « renaissance », le retail et les magasins ont fait les gros titres dernièrement.¹ Et si ces termes sont quelques peu excessifs, le secteur de la distribution a subi bel et bien en 50 ans une transformation majeure sans précédent. Certes les nouvelles technologies et le nouveau contexte concurrentiel, y contribuent, mais cette transformation est véritablement due au fait que les consommateurs sont en train de changer radicalement leur façon d'acheter et d'interagir avec les marques. Il est temps de redéfinir le ou les rôles que le magasin joue dans la vie des consommateurs. Il faut d'une part repenser la configuration physique du magasin pour attirer et satisfaire les clients et les meilleurs vendeurs, et d'autre part réinventer les modèles opérationnels du retail pour mettre en œuvre une approche centrée sur le client et d'innovation continue.

Repenser l'espace

La plupart des magasins aujourd'hui sont conçus pour être à la fois fonctionnels et omniprésents. Ils tentent de satisfaire les différentes étapes du cycle de vente : se faire connaître, générer du trafic et finaliser l'achat.

Le consommateur a toute latitude pour acheter quand il le veut, où il le veut et de la manière qui lui convient le mieux. Répliquer une formule ou un concept de magasin qui fonctionne dans des centaines ou des milliers d'autres implantations n'est plus garant de réussite. Selon une étude de 2017 de l'IBM Institute for Business Value (IBV), le nombre de magasins a tendance à baisser : seulement 22 % des distributeurs envisageaient d'augmenter le nombre de magasins physiques ou d'espaces de vente sur les deux années suivantes.²

Les distributeurs peuvent chercher à différencier leurs magasins en s'axant sur les services avant et après-vente en magasin, ainsi que sur l'interaction sociale. Ils peuvent aussi mettre l'accent sur le fait que les produits sont sur place, que les vendeurs sont là pour aider les clients et que le magasin est un lieu d'échange et de rencontre. Mais des expériences récentes montrent qu'adopter ce type d'approche incrémentielle a peu de chance de suffire. L'environnement de la distribution actuel exige une transformation plus radicale

Au lieu transformer lentement leurs magasins, les distributeurs innovants vont réfléchir à la façon de tirer le mieux parti de l'espace physique pour servir au mieux les clients. Le magasin traditionnel se transforme parfois en showroom - cf l'enseigne Nordstrom avec son concept « Nordstrom Local showroom » un magasin où les produits sont exposés afin que les consommateurs puissent les regarder, les toucher et les essayer, poussant les clients à acheter exclusivement en ligne³. Des options pour acheter sur mobile ou en libre-service sont proposées aux consommateurs, comme le distributeur automatique Best Buy Express⁴, et les consignes automatiques de retrait pour les commandes en ligne de Whole Foods et de Walmart.⁵

Grâce à une connaissance approfondie des consommateurs et des quartiers dans lesquels ils résident, les distributeurs innovants peuvent tirer parti de données hyperlocales sur les clients, les concurrents, la météo et les événements locaux. Ils peuvent alors adapter et personnaliser leurs offres et gammes de produits en fonction des clients et de la dynamique du marché local au niveau d'un quartier, d'une ville ou d'un pays. Par exemple, une enseigne choisira d'implanter dans un quartier un magasin d'alimentation qui avec une cuisine de test interactive et des plats spéciaux pour les locaux, alors que dans un autre quartier cette enseigne proposera dans son point de vente des plats préparés. Le niveau des stocks, le personnel et les promotions varient en fonction du profil et de la demande locale et nationale. Les événements sportifs par exemple peuvent avoir une incidence sur les approvisionnements. Si une rencontre sportive a lieu à domicile ou à l'étranger, les approvisionnements au niveau du point de vente ne doivent pas être identiques.

Phygital : la fusion du numérique et du physique

Alibaba a ouvert 65 supermarchés Hema en Chine. Dans ces supermarchés, mêlant le shopping numérique et physique, les clients peuvent faire leurs courses, dîner, commander des produits alimentaires à livrer via leurs smartphones et payer via la technologie de reconnaissance faciale.⁸ L'appli mobile Hema utilise l'analyse de données pour mémoriser les préférences d'achat et faire des recommandations personnalisées.

Les magasins doivent être considérés comme une véritable plateforme où vous pouvez intégrer des éléments physiques, numériques et virtuels qui soient aisément adaptables, selon les comportements changeants des consommateurs :

- un ensemble d'applications cloud pour offrir des services clients individualisés et mener plus efficacement les tâches opérationnelles. Ces applications peuvent fournir des recommandations basées sur les éclairages issus de tout un ensemble de sources : e-commerce, systèmes opérationnels, données tierces provenant du marché et divers capteurs IoT (Internet des Objets) surveillant les comportements, la localisation et les performances des clients, des vendeurs, des produits et des équipements.
- De nombreux écrans digitaux interactifs, comme les étiquettes électroniques dans les rayons, les miroirs connectés et la signalisation numérique peuvent proposer du contenu contextualisé, des tarifs et des offres personnalisées tout en collectant des données sur le comportement du client.

- La réalité augmentée et virtuelle améliore l'expérience en magasin, apporte un aspect ludique, et permet aussi une conversation continue entre la marque, les vendeurs et les consommateurs.

Il existe une corrélation directe et positive entre une présence à la fois physique et digitale. Dans la distribution, l'effet de halo, à savoir la tendance selon laquelle une impression positive créée dans un domaine aura tendance à influencer un autre, peut booster le trafic web et les ventes en ligne. L'ouverture d'un nouveau magasin physique aboutit génère une augmentation moyenne de 37 % du trafic sur le site web de ce distributeur pour la région où le magasin s'est implanté.⁶ Pour les marques émergentes, qui ont moins de 10 ans d'existence, les ouvertures de nouveaux magasins génèrent en moyenne une augmentation de 45 % du trafic web.⁷

Autonomisez les vendeurs

Les vendeurs peuvent contribuer grandement à la performance des magasins. Ils sont le visage de la marque et la vitrine de l'expérience client. Les entreprises leaders innovent de plusieurs façons pour améliorer la qualité du service client qu'ils délivrent. The Container Store, par exemple, embauche activement ses clients, car il sait que ce type de profil aura d'ores et déjà un niveau de connaissances élevé et sera un excellent ambassadeur de la marque.¹¹

Les technologies d'intelligence artificielle (IA) peuvent aussi être utilisées pour améliorer les compétences d'un vendeur. Elles permettent de définir rapidement quelles sont les caractéristiques clés qui constituent le profil du meilleur vendeur et d'identifier efficacement les candidats correspondant le mieux au poste. Pourtant, de nombreux distributeurs emploient principalement des vendeurs à temps partiel et leur confient majoritairement des tâches opérationnelles au lieu au détriment de la qualité du service client.

Cette situation peut changer si les enseignes embauchent des employés avec le profil adéquat.

Il est crucial que les distributeurs équipent leurs vendeurs des outils adaptés leur permettant d'assurer correctement tous les aspects de leur travail. Les dispositifs et applications mobiles et portables peuvent fournir aux vendeurs des informations clés susceptibles de les aider à réaliser des ventes croisées et additionnelles : 'historique et préférences d'achats, informations pointues sur les produits et recommandations. En outre, il n'est plus nécessaire que les employés soient physiquement en magasin. Les enseignes américaines Macy's et Saks utilisent des outils de communication et de vente mobiles pour faciliter l'interaction des vendeurs et des clients, par SMS, chat, e-mail et vidéo où qu'ils soient.¹²

Les technologies IoT avancées la connaissance sur le comportement clients, les méthodes de prévision de la demande permettent d'optimiser le planning du personnel et la gestion des tâches pour faire face au trafic en temps réel tout au long de la journée.

Des clics aux briques

Amazon exploite près de 500 magasins, notamment Whole Foods, et a récemment acquis la chaîne de distribution More en Inde.⁹ En Chine, Alibaba, Tencent et JD.com ont investi des milliards dans des points de vente physiques.¹⁰

Résoudre le défi du dernier kilomètre et identifier les priorités importants

Avec l'engouement des consommateurs pour la livraison rapide à domicile, les magasins constituent de plus en plus un nœud critique au sein des écosystèmes d'approvisionnement et d'exécution. Il s'agit de déterminer depuis quel lieu expédier les commandes pour répondre aux besoins des clients tout en réalisant le meilleur profit possible. Il devient indispensable de disposer d'un référentiel centralisé du stock et d'une visibilité complète sur le niveau disponible, notamment via les technologies IoT ou RFID, et de s'appuyer sur des solutions d'optimisation de gestion des commandes pour déterminer le lieu de départ optimal de l'expédition.

La visibilité en temps réel permet aussi aux enseignes d'améliorer le traitement des commandes en faisant face de manière plus agile et plus rapidement aux événements inattendus. Selon une récente étude de l'IBV sur la chaîne d'approvisionnement, 17 % des enseignes interviewées et qui fournissent ce service ont une profitabilité accrue et 20 % d'entre elles sont mieux perçues sur le marché.¹³

Aujourd'hui, les indicateurs liés aux magasins mesurent surtout trois éléments : les ventes, les dépenses et le profit réalisé en magasin. L'évolution du rôle du magasin va entraîner une modification des indicateurs permettant de les évaluer. Si le magasin fait office de point de connexion physique entre une marque et une communauté locale, alors le profit réalisé par le magasin doit être calculé sur les achats faits par ses clients peu importe le lieu d'achat.

Cette évolution vers des indicateurs orientés client est un problème critique et souvent complexe pour les enseignes. Les mesures doivent être effectuées en prenant en compte les achats totaux fait par le client (et non plus le CA réalisé par ce client dans un lieu donné) et être intégrées à égal niveau aux indicateurs concernant les transactions, les produits et les canaux. (dont fait partie le magasin) Sans processus existants mis en place et conscientes de la nécessité d'optimiser leur profitabilité, de nombreuses marques digitales ont adopté comme indicateurs de référence le marché total disponible (MTA), l'économie de l'unité et la valeur de durée de vie bien plus que ne le font les enseignes traditionnelles.

Certaines enseignes commencent à utiliser des indicateurs orientés client : la fusion de leurs activités en ligne et hors ligne en témoignent. Mais ce n'est pas le cas de nombreuses autres qui continuent d'utiliser des indicateurs qui ne sont plus adaptés pour prendre des décisions optimales concernant les le merchandising, les prix et les promotions, le marketing et la chaîne d'approvisionnement .

Par où commencer

Réinventer le magasin nécessite une connaissance approfondie de la façon dont les clients achètent et s'engagent et des raisons qui les y poussent. Il faut en outre savoir par où commencer. Il ne faut pas avoir peur d'expérimenter, d'échouer souvent. Il est aussi indispensable d'avoir la patience de créer, de tester, d'apprendre et d'évoluer. Cette transformation va faire appel à de nombreuses ressources et il faut renoncer à des profits à court terme pour réussir sur le long terme.

La plupart des enseignes semblent déjà étudier la façon dont elles vont procéder. Elles peuvent repenser le point de vente, améliorer la productivité des vendeurs avec des applications mobiles, adopter le "click-and-collect" ou la livraison locale, exploiter l'IoT et l'IA pour la maintenance prédictive, installer des capteurs pour suivre les déplacements des personnes et des produits et proposer des offres en temps réel aux consommateurs. Chacune de ces possibilités constituent un bon point de départ ou peuvent être débattues dans le cadre d'une réflexion plus large sur la manière d'implémenter des nouveaux modèles commerciaux.

Au final, il s'agit moins de savoir "par où" commencer que "quand" commencer. Réinventer le point de vente n'aura pas lieu du jour au lendemain, mais elle doit être initiée.

A propos des rapports ExpertInsights@IBV

ExpertInsights@IBV IBV reflète les points de vue de leaders éclairés sur des thèmes d'actualité relatifs au monde des affaires et de la technologie. Les rapports sont basés sur des conversations avec d'éminents experts provenant du monde entier. Pour plus d'informations, veuillez contacter l'IBM Institute for Business Value à l'adresse iibv@us.ibm.com.

L'avis des experts

Cynthia Coulbourn

Responsable des offres et solutions Secteur Distribution à l'international, IBM Global Markets

<https://www.linkedin.com/in/cynthia-coulbourn-768197/>
cynthia.coulbourn@us.ibm.com

Karl Haller

Partenaire, Consumer Center of Competence IBM Global Business Services

<https://www.linkedin.com/in/karlhaller>
karl.haller@ibm.com

Stephen Laughlin

Vice-président et directeur général IBM Global Consumer Industry

<https://www.linkedin.com/in/steve-laughlin-3b0a0b1/>
laughlin@us.ibm.com

© Copyright IBM Corporation 2018

New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produit aux États-Unis d'Amérique en novembre 2018

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques d'International Business Machines Corp. dans de nombreux pays. Les autres noms de produits et de services peuvent appartenir à IBM ou à des tiers. La liste actualisée de toutes les marques d'IBM est disponible sur la page Web "Copyright and trademark information" à l'adresse www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Le présent document contient des informations qui étaient à jour à la date de la première publication, et peut être modifié par IBM à tout moment. Toutes les offres ne sont pas disponibles dans tous les pays où IBM est présent.

LES INFORMATIONS CONTENUES DANS CE DOCUMENT SONT FOURNIES « EN L'ÉTAT », SANS AUCUNE GARANTIE, EXPRESSE OU IMPLICITE, Y COMPRIS TOUTE GARANTIE DE VALEUR MARCHANDE OU D'ADÉQUATION À UN USAGE SPÉCIFIQUE ET TOUTE GARANTIE OU CONDITION D'ABSENCE DE CONTREFAÇON. Les produits IBM sont garantis selon les conditions générales des accords en vertu desquels ils sont fournis.

Le présent rapport est fourni uniquement à titre d'information générale. Il n'est pas destiné à se substituer à des recherches détaillées ou à l'exercice d'un jugement professionnel. IBM ne saurait être tenu responsable d'une quelconque perte subie par une organisation ou une personne qui s'appuie sur cette publication.

Les données utilisées dans ce rapport sont susceptibles de provenir de sources tierces et IBM ne vérifie ni valide

ni ne contrôle ces données. Les résultats issus de l'utilisation de ces données sont fournis sur une base « en l'état » et IBM ne donne aucune garantie et n'assume aucune responsabilité, explicite ou implicite.

07021807FRFR-00



Notes et sources

1. Young, Heike. "How to win shoppers in the retail renaissance: New data from 550 brand leaders." Salesforce. Mars 2018 <https://www.salesforce.com/blog/2018/03/retail-renaissance-new-data.html>
2. Next-generation retail store performance data and benchmarking database. IBM Institute for Business Value. 2017.
3. Thomas, Lauren. "Nordstrom just opened a tiny store without any inventory. Here's what it looks like inside." CNBC. Octobre 2017 <https://www.cnbc.com/2017/10/05/take-a-peek-inside-nordstroms-first-tiny-store-without-inventory.html>
4. Vomhof Jr, John. "Best Buy Express vending machines turn 10." Best Buy. Août 2018. <https://corporate.bestbuy.com/best-buy-express-vending-machines-turn-10/>
5. "The future of in-store pick-up with lockers." PYMNTS.com. Juillet 2018 <https://www.pymnts.com/news/retail/2018/locker-pickup-amazon-home-depot-walmart/>
6. "The Halo Effect: How bricks impact clicks." ICSC. Octobre 2018 http://reports.icsc.org/thehaloeffect?utm_source=Facebook
7. Ibid.
8. Jacobs, Harrison et Annie Zheng. "Alibaba's futuristic supermarket in China is way ahead of the US, with 30-minute deliveries and facial-recognition payment — and it shows where Amazon is likely to take Whole Foods." Business Insider. Mai 2018. <https://www.businessinsider.com/alibaba-hema-xiansheng-supermarket-whole-foods-amazon-future-2018-5>
9. Mukherjee, Writankar et Sagar Malviya. "Samara-Amazon acquires Kumar Mangalam Birla's More retail chain." The Economic Times. Septembre 2018. <https://economictimes.indiatimes.com/industry/services/retail/samara-amazon-acquires-kumar-mangalam-birlas-more-retail-chain/articleshow/65869738.cms>
10. "Online retailers go offline in China." The Economist. Avril 2018 <https://www.economist.com/business/2018/04/07/online-retailers-go-offline-in-china>
11. Lin, Mark. "How this specialty retailer contains the competition." The Motley Fool. Février 2014. <https://www.fool.com/investing/general/2014/02/19/how-this-container-store-contains-the-competition.aspx>
12. Farooqi, Alizah. "Saks wants to get in your pocket." GartnerL2. Août 2018. <https://www.l2inc.com/daily-insights/saks-wants-to-get-in-your-pocket>
13. Retail supply chain performance data and benchmarking database. IBM Institute for Business Value. 2017.