

LIGHT UP  
YOUR FUTURE \_



# HARDIS GROUP



## Transformation omnicanal : Êtes-vous prêts ?

Avec les témoignages de :

**Damart | FM Logistic | ISOCEL - Mouvement E.Leclerc | La Halle - Vivarte |  
Leroy Merlin | SMCP | Viapost - Groupe La Poste**



# édito

Par **Yvan Coutaz**, Directeur Général Adjoint, Hardis Group

La relation client et les parcours clients se sont largement digitalisés avec l'essor des ventes e-commerce et l'avènement du mobile et des tablettes. Comment les enseignes s'adaptent-elles aux nouveaux usages des consommateurs et mènent-elles cette transformation omnicanal ? Au-delà de l'effet de mode, quelles initiatives sont actuellement déployées (ou testées) pour proposer une expérience client digitale différenciante, sans couture, à travers tous les canaux ? Le niveau d'exigence attendu par les consommateurs est-il correctement adressé ? Les résultats sont-ils au rendez-vous ?

Dans ce livre blanc collaboratif, à l'initiative de Hardis Group et IBM, nous avons interrogé des spécialistes du commerce omnicanal, du digital, de la logistique et de l'IT. Nous avons également fait intervenir des experts de la transformation digitale, afin de comprendre son impact sur les hommes et les femmes, clients ou collaborateurs des entreprises. Et nous avons surtout demandé à des entreprises du secteur de la distribution, françaises ou multinationales, de partager leurs expériences.

## Le courage de se transformer en profond

Je retiens un enseignement essentiel de ces différents témoignages : dans un monde qui bouge où les usages changent, l'omnicanal est une véritable opportunité, pour les entreprises, de se ré-inventer. Encore faut-il avoir la volonté et l'ambition de se transformer, en profondeur... Car c'est bel et bien l'enjeu : pour tenir la promesse faite aux consommateurs et survivre dans une économie "ubérisée", les entreprises n'ont pas d'autre choix que de se transformer. Une approche superficielle à coups de

Buy



"quick-wins" digitaux est insuffisante. La roadmap omnicanal doit être déterminée et déclinée au niveau de toute l'entreprise, car elle impacte les organisations, les processus, les systèmes d'information, les RH... et les femmes et les hommes. Les expérimentations de type « test & learn » gagnent du terrain car elles permettent de valider (ou invalider) rapidement de nouvelles offres ou des concepts innovants. Elles intègrent désormais les clients, les collaborateurs, et plus globalement l'écosystème des entreprises, pour co-crée de la valeur.

Les entreprises qui s'en sortiront le mieux seront celles qui auront réussi à créer une véritable culture de changement agile et de l'innovation, basée sur l'intelligence collective et l'accompagnement des équipes sur le terrain.

## **Ré-inventer la supply chain**

Au travers de ces témoignages, il est frappant de voir à quel point cette transformation omnicanal nécessite de ré-inventer la supply chain. Si nous, consommateurs, nous sommes désormais habitués à être livrés "dans l'instant" (ou à retirer notre commande dans les 2 heures ou à J+1), les enjeux pour les logisticiens sont énormes. Ils ne concernent pas seulement les entrepôts où les modes de préparation évoluent, mais aussi les magasins qui deviennent des lieux de préparation et de retour de marchandises. Sans compter que le digital vient bouleverser le métier des équipes au contact des clients dans les points de vente.

La logistique du e-commerce et de l'omnicanal se doit d'être plus flexible, plus intégrée. Les prestataires logistiques se sont d'ailleurs largement transformés ainsi que les pure-players de la e-logistique.

Il est donc indispensable de ne pas sous-estimer, ou traiter tardivement, ces transformations de la chaîne logistique.

## **Et l'innovation dans tout cela ?**

L'innovation se concrétise bien évidemment au contact des clients et des vendeurs, en utilisant ces nouvelles technologies qui permettent de créer une expérience client digitale différenciante. Elle passe également par une exploitation fine des data pour personnaliser la relation et maximiser les ventes. Enfin, l'innovation est indispensable pour transformer la logistique qui devient digitale et connectée : développement de micro-services grâce à des applications légères dans le Cloud, automatisation des tâches avec des robots et des drones, exploitation des données en temps réel grâce à toutes sortes de capteurs et la vidéo, etc.

Au-delà des avancées technologiques, avec la multiplication des flux en milieu urbain, l'omnicanal nécessite également de repenser la logistique pour la rendre plus écologique.

## **Replacer l'humain au cœur de nos réflexions**

Et l'humain dans tout cela me direz-vous ? Et si cette réussite, cette transformation, se faisait avec les femmes et les hommes qui constituent nos entreprises, en misant sur cette formidable intelligence collective ? Cette question est essentielle dans la réussite de la transformation omnicanal et culturelle des entreprises. C'est pourquoi nous avons souhaité conclure ce livre blanc en replaçant l'humain au cœur de nos réflexions.

Pour finir, je tiens à remercier chaleureusement tous les intervenants pour le temps qu'ils nous ont consacré et les expériences partagées dans ce monde plus ouvert que jamais.



# SOMMAIRE

-  Avis d'expert
-  Témoignages
-  Bonnes pratiques
-  Solutions

## PARTIE 1 : OMNICANAL, DE LA VISION À LA MISE EN ŒUVRE

	Distribution omnicanal : quand le commerce se réinvente.....	p.9
	3 questions à Cécile Laroumanie, Directrice Supply Chain, <b>Leroy Merlin France</b> .....	p.12
	3 questions à Jérôme Bergeret, Directeur des systèmes d'information, <b>La Halle</b> .....	p.14
	3 questions à Rida Temcamani, Responsable SI e-commerce et Logistique, <b>Groupe SMCP</b> .....	p.16
	La digitalisation du point de vente au service de l'expérience client.....	p.18
	Les 10 technologies au service de l'expérience et de la connaissance du client .....	p.20

## PARTIE 2 : LA SUPPLY CHAIN, PARTIE INTÉGRANTE DE LA PROMESSE CLIENT

	Logistique : anticiper la montée en puissance des flux omnicanal .....	p.23
	3 questions à Philippe Bourriot, Directeur de la Stratégie, <b>Viapost (Groupe La Poste)</b> .....	p.26
	Logistique omnicanal : les bonnes pratiques .....	p.28
	Innovation & Logistique.....	p.31
	3 questions à Pablo Gomez, Directeur de l'Innovation, <b>FM Logistic</b> .....	p.34

## PARTIE 3 : LA TRANSFORMATION DES SI AU SERVICE DE L'OMNICANAL

	La digitalisation conduit à faire évoluer le système d'information mais aussi le « business model » de la DSI.....	p.37
	Transformer l'omnicanal en une opportunité maîtrisée et profitable.....	p.40
	3 questions à Olivier Pithon, Directeur Général <b>ISOCEL</b> , Mouvement <b>E.Leclerc</b> .....	p.43
	3 questions à Pierre Rouxel, Directeur des Opérations, <b>Damart</b> .....	p.45
	Avec l'omnicanal, les retailers doivent transformer leur système d'information.....	p.47
	Smart Data : 8 conseils pour améliorer la connaissance client.....	p.49
	L'orchestration des commandes omnicanal.....	p.52

## PARTIE 4 : TRANSFORMER LES HOMMES ET LES PROCESSUS

	Les enjeux managériaux de l'omnicanal : l'ère de la « complicité 2.0 » ? .....	p.55
	Transformation digitale : l'individu au cœur de la conduite du changement.....	p.58
	Témoignages.....	p.62



## PARTIE 1 : **OMNICANAL, DE LA VISION À LA MISE EN ŒUVRE**

*A l'heure du client connecté, qui souhaite pouvoir acheter quand il veut, depuis où il veut, les entreprises du secteur de la distribution doivent repenser la relation client et les parcours client. Les passerelles entre les canaux de vente se multiplient, le point de vente intègre de nouveaux services et se digitalise, pour une expérience d'achat toujours plus aboutie et personnalisée. De la stratégie omnicanal à sa déclinaison opérationnelle, comment procèdent les retailers ? Quelles sont les bonnes pratiques et les technologies à leur disposition ?*



## **DISTRIBUTION OMNICANAL : QUAND LE COMMERCE SE RÉINVENTE**

*Par Marie-Axelle Loustalot-Forest, Associate Partner, IBM Global Business Services, Global Retail Center of Competence*

### **La multiplication des canaux de vente**

Jusqu'au milieu des années 90, les quatre phases du processus d'achat (recherche de produits, sélection d'un produit, transaction et enfin prise de possession du produit) se déroulaient dans un seul et même endroit, le magasin physique, et sur une durée plus ou moins longue, selon qu'il s'agissait d'un achat d'investissement ou d'un achat de valeur moindre et d'une fréquence plus élevée. Seule la vente par correspondance faisait exception au modèle. L'avènement du e-commerce,



puis l'adoption rapide des smartphones depuis 2007, ont bousculé ces modes d'achat en faisant exploser le processus linéaire de recherche, sélection, transaction et prise de possession du produit.

Les pure players ont ré-inventé la vente à distance. En plus d'une présentation multimedia des produits, les canaux digitaux permettent une animation des ventes et une mise à jour permanente de l'offre produit et des prix, ce qui n'était pas possible avec les catalogues et promotions imprimés. Certains d'entre eux ont ouvert des points de vente physiques. De leur côté, les distributeurs traditionnels ont progressivement développé des canaux de vente digitaux, pour proposer plusieurs canaux d'achat à leurs clients.

### **Le commerce à l'heure du client connecté**

Les consommateurs, dont les comportements sont souvent en avance sur la proposition des distributeurs, se sont mis à utiliser tous les canaux dans les quatre phases de leur processus d'achat. Ils utilisent les canaux digitaux pour se renseigner sur les produits d'un distributeur avant de décider, ou non, de se rendre dans un de ses magasins. Inversement, ils commandent à distance des produits qu'ils ont vus, testés, touchés, essayés dans des magasins physiques. Et ils passent leurs commandes en dehors des jours et heures d'ouverture des magasins physiques. En France, les canaux digitaux connaissent un pic d'activité le dimanche, quand la plupart des magasins physiques sont fermés.

En parallèle, avec l'arrivée des smartphones, de la 3G, puis de la 4G, Internet est entré dans les magasins, dans la poche des consommateurs. Ces derniers s'en servent pour comparer immédiatement pour un produit donné, les prix du magasin avec ceux de la concurrence (que ce soit en ligne ou en magasins). Ou pour consulter, via l'application mobile du distributeur, les promotions en cours dans le magasin.

Quand le consommateur est en magasin, il peut se renseigner sur des produits en consultant son smartphone, ou en interrogeant un vendeur. Il peut commander un produit sur son mobile et demander une expédition à domicile, en point-relais ou en consigne, ou bien payer en caisse et repartir tout de suite avec le produit.

## Comprendre chaque consommateur pour anticiper les flux

Avec ces nouvelles façons d'acheter, la logistique du secteur de la distribution se complexifie. Finie l'époque où un entrepôt central poussait des palettes de produits à chacun des points de vente du réseau : il doit désormais préparer des colis pour le consommateur final, en plus des livraisons à destination de ses magasins. Le consommateur peut retourner les marchandises achetées sur Internet en point de vente. Et quand il achète en magasin, il peut décider de se faire livrer à domicile ou dans un autre magasin que celui dans lequel la transaction a eu lieu.

Plus qu'auparavant, il devient indispensable de comprendre comment achète chaque client, et ce qu'il achète. C'est la raison pour laquelle l'utilisation des technologies d'analyse fine des données devient incontournable, pour décoder et prévoir le comportement de chaque consommateur.

## La transformation du rôle du magasin



Progressivement, le rôle du magasin se transforme. Son rôle en tant que lieu de mise en scène de la marque et du produit se renforce : il deviendra vraisemblablement de plus en plus un showroom, avec moins de produits en stock que par le passé, où le consommateur pourra voir, toucher, manipuler, essayer un produit, puis le commander et se faire livrer à l'endroit le plus pratique pour lui.

A l'avenir, le magasin devrait se faire plus petit, tout en offrant davantage de services. Les gains en loyer seront contrebalancés par les coûts liés aux nouveaux services proposés en magasin et à la logistique omnicanal. Il revient en effet plus cher de servir une commande individuelle, que de préparer et expédier une palette vers un magasin. Inversement, les points de vente dont la surface et les stocks resteraient au niveau actuel pourraient être amenés à devenir des centres de préparation de commandes.

En résumé, en quelques années, on a assisté à une multiplication des lieux et des modes de recherche, de sélection, de transaction et de prise de possession des produits. Et, surtout, les barrières entre les canaux physiques et digitaux s'effondrent progressivement. C'est pourquoi on ne parlera bientôt plus de distribution multi-canal, cross-canal ou omnicanal, mais... de commerce, tout simplement !





### 3 questions à Cécile Laroumanie, Directrice Supply Chain, Leroy Merlin France

*Mettre en place un parcours client sans couture, capitalisant sur les forces et les complémentarités de l'ensemble des canaux de vente, physiques et digitaux. Tels sont les objectifs omnicanal que s'est donnée l'enseigne de bricolage depuis 5 ans.*



#### Quels dispositifs omnicanal avez-vous mis en place et pour quelles raisons ?

Implantés à proximité des grandes agglomérations, les 130 magasins Leroy Merlin sont organisés autour de quatre univers : bricolage, construction, jardinage, et décoration. Notre enseigne, qui compte plus de 20 000 collaborateurs en France à ce jour, a commencé à structurer et déployer sa stratégie omnicanal depuis quelques années. Notre ambition est de proposer un parcours client omnicanal sans couture, avec une logique de rebond et de complémentarité entre les canaux.

En magasin, malgré une offre large, disponible immédiatement sur nos points de vente, il nous a toujours été impossible de stocker toutes nos références. C'est la raison pour laquelle l'une des forces de Leroy Merlin a toujours été, outre le libre-service, l'assistance et la prise de commande par nos conseillers de vente. Ce système a été dupliqué sur les canaux digitaux.



Sur Internet, nous avons porté une attention toute particulière au fait que nos clients soient dans un univers qui ressemble à nos magasins, tout en nous appuyant sur les possibilités offertes par les outils digitaux : informations détaillées sur les produits, tutoriels vidéos, simulateurs... Notre site e-commerce offre de nombreuses possibilités : consulter les stocks disponibles dans le magasin le plus proche, échanger ou se faire rembourser directement en magasin, se faire livrer en magasin (avec une option de retrait 2 heures après un achat en ligne), échanger avec les conseillers de vente, demander des devis... Les informations sont contextualisées en fonction du magasin le plus proche, afin que nos clients puissent également être informés de la vie de « leur magasin préféré » : promotions spécifiques, animations, etc.

## Quels changements ont été apportés à la gestion de votre supply chain ?

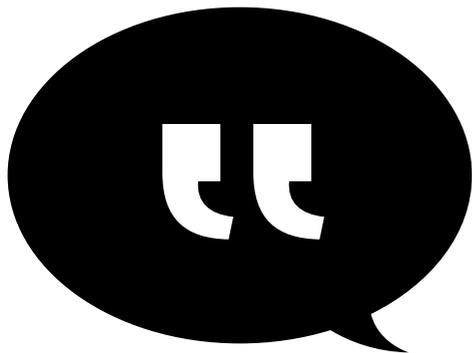
Au niveau des modalités de livraison, nos clients ont le choix, quand ils sont sur notre site e-commerce, de se faire expédier les articles chez eux ou dans un Point Relais, ou encore de les retirer dans le magasin de leur choix. Et, quand ils sont en magasin, d'emporter immédiatement la marchandise, de se faire livrer chez eux ou en magasin. Nos 4 entrepôts gèrent tous les canaux de vente sur les produits qu'ils détiennent. Pour certains produits, ce sont nos fournisseurs qui livrent directement le client ou le magasin.

*Avec la montée en puissance des processus omnicanal, nous avons augmenté le nombre de références en entrepôts pour les produits à forte rotation. Et, comme le facteur "délai de mise à disposition de la marchandise" devient de plus en plus déterminant pour garantir la satisfaction de nos clients, nous avons donc augmenté la fréquence de nos livraisons depuis nos entrepôts vers nos magasins.*

## Quelles sont les facteurs clés de succès pour proposer un parcours d'achat sans couture ?

Pour mettre en place un parcours d'achat sans couture, il est indispensable de faire collaborer les équipes magasins et celles du marketing, achat, supply chain afin que les spécificités d'un canal profitent à l'autre. Par ailleurs, il est nécessaire de bien connaître les attentes de nos clients, car nous proposons un nombre très important de références : nous devons être en mesure de faire les bons arbitrages entre les références devant être impérativement disponibles immédiatement et celles pouvant faire l'objet d'une commande avec des délais plus ou moins courts de livraison.

”



### 3 questions à Jérôme Bergeret, Directeur des systèmes d'information, La Halle

*Depuis le lancement de son site Internet, La Halle Chaussures et Maroquinerie étend ses dispositifs web to store. Couplée à la mise en œuvre d'un CRM et d'un programme de fidélité, l'enseigne est désormais en ordre de marche pour personnaliser les offres qu'elle propose à ses clients.*



#### Quels dispositifs omnicanal avez-vous mis en place et pour quelles raisons ?

Filiale de Vivarte, La Halle Chaussures et Maroquinerie s'appuie sur un réseau de 710 magasins péri-urbains et urbains dont la surface va de 300 à 1 200 m<sup>2</sup>. Nous nous sommes lancés sur Internet en 2010, en proposant dès le début de pouvoir retourner ou échanger en magasin les achats réalisés en ligne. Nous avons ensuite ajouté la possibilité de se faire livrer gratuitement en magasin. L'idée était de capitaliser sur le maillage géographique de nos points de vente pour limiter les frais de port et faire venir nos clients en magasin. A l'époque, 80% des clients qui achetaient en ligne ne venaient jamais en magasin.

La seconde étape a consisté à donner la possibilité à nos vendeurs de commander, pour un client donné, une référence en rupture de stock ou non présente dans le magasin, avec une livraison en magasin quelques jours plus tard. En effet, la diversité des surfaces de nos magasins ne permet pas, à chacun d'eux, de proposer l'ensemble de nos références et/ou de disposer du même niveau de stocks. Avec notre système de gestion de point de vente et d'encaissement, il n'était pas possible de commander un article pour un client nommé. En 2012, nous avons donc déployé pour nos vendeurs une application qui s'appuyait sur notre plateforme e-commerce. Suite logique dans un contexte de magasins en libre-service, nous avons ensuite décidé d'équiper nos magasins de bornes tactiles pour que le client puisse commander lui-même la référence non disponible en magasin. A ce jour, la passation de commandes depuis les magasins peut atteindre,



certains jours, les mêmes volumes que les ventes via notre site e-commerce.

Et enfin, depuis début 2015, nous proposons la e-réservation, avec géolocalisation du point de vente le plus proche et paiement au moment du retrait : le magasin doit confirmer la disponibilité de l'article dans les 2 heures et le mettre de côté pendant 3 jours.

## **Qu'avez-vous mis en place pour améliorer la connaissance de vos clients ?**

Autant sur le canal e-commerce, nous disposions de l'historique pour un client, autant en magasin, nous n'étions pas en mesure de savoir qui avait acheté, retourné, échangé quoi, où et quand. En 2013, nous avons donc déployé un nouveau CRM et un programme de fidélité qui a rencontré un vif succès. Dès le départ, nous avons « encarté » 3 millions de clients. Nous en comptons aujourd'hui 7 millions. L'adhésion ne peut se faire qu'en magasin actuellement, mais nous projetons d'encarter en ligne à l'avenir.

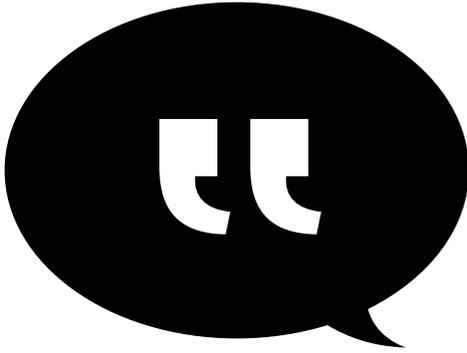
La mise en place de ce programme de fidélité nous permet désormais de disposer d'une visibilité à 360° de nos clients, online comme offline. Il nous permet également de mieux cibler les offres que nous faisons à nos clients.

## **A votre avis, quels sont les facteurs clés de succès pour réussir une transformation omnicanal ?**

*Au niveau logistique, nous avons fait le choix d'un seul entrepôt capable de gérer tous les flux. En 2015, nous avons revu nos processus pour regrouper les commandes et réassorts des magasins et les commandes e-commerce, afin de massifier les préparations. Nous avons ainsi réduit par 3 le coût des préparations, gagné en traçabilité et en qualité de service.*

Nous avons déployé les outils informatiques progressivement et ils sont aujourd'hui opérationnels. Ils vont évoluer mais l'essentiel de notre travail à venir va désormais consister à créer de la valeur autour des données de nos 7 millions de clients encartés. A la fois pour mettre en place de nouveaux indicateurs pour le management, affiner notre stratégie produits, effectuer des campagnes de marketing plus ciblées, ou encore aider nos vendeurs en magasin à mieux comprendre leur clientèle locale.

”



### 3 questions à Rida Temcamani, Responsable SI e-commerce et Logistique, Groupe SMCP

*Depuis 2014, le groupe de prêt-à-porter SMCP déploie sa stratégie omnicanal : après avoir revu totalement ses processus et outils e-commerce, ses trois enseignes ont progressivement proposé à leurs clients des services web-to-store. Face à leur succès, ils vont prochainement être complétés par des dispositifs store-to-web.*



#### Pouvez-vous nous présenter rapidement le groupe SMCP et sa stratégie omnicanal ?

Créé en 1984, le groupe de prêt-à-porter SMCP regroupe trois enseignes : Sandro, Maje et Claudie Pierlot. Notre réseau de distribution comprend plus de 1 000 points de vente dans 37 pays. SMCP a réalisé un chiffre d'affaires de 508,6 millions d'euros en 2014, et connaît une forte croissance aussi bien sur le marché français qu'à l'international.

Parallèlement à une politique d'ouverture de magasins ambitieuse, nous avons défini depuis 2012 une stratégie omnicanal, qui comprend plusieurs étapes. Nous avons commencé par ré-internaliser les activités e-commerce pour en avoir la maîtrise de bout en bout et pouvoir les déployer à l'international. Cette première étape a été marquée par la mise en œuvre d'une plateforme e-commerce unique pour toutes les marques et tous les pays. En parallèle, nous avons fait le choix de centraliser et mutualiser nos stocks dans un seul et même entrepôt, quel que soit le canal de vente.

Une fois cette phase consolidée, nous avons commencé à déployer progressivement des projets omnicanal : en 2014, nous avons d'abord proposé à nos clients de pouvoir retirer leurs achats en magasin suite à une commande effectuée en ligne, puis de pouvoir changer ou se faire rembourser en magasin les articles achetés sur Internet. Après ces premiers projets web-to-store, nous allons lancer de nouveaux services, store-to-web cette fois-ci : nous comptons ainsi équiper nos vendeurs de tablettes pour qu'ils puissent accompagner le client dans le magasin et le conseiller en temps réel sur les disponibilités des produits.



## Quels outils ont été mis en place pour accompagner cette stratégie ?

Si chaque enseigne a son propre site Internet, nous avons opté pour une seule plateforme e-commerce multi-pays. Nous avons commencé par les boutiques en ligne de Maje et Sandro en 2013. Le site e-commerce de Claudie Pierlot est en ligne depuis septembre 2015.

Au niveau du logiciel de gestion des entrepôts, nous sommes historiquement équipés de Reflex WMS (Hardis Group), qui était capable de gérer les flux magasins et e-commerce : nous l'avons donc conservé et adapté à nos nouveaux flux. Au niveau des applicatifs « back office », il nous restait à mettre en place un CRM capable de nous donner une vision à 360° de nos clients : ce projet est actuellement en cours de déploiement.

Dans les magasins, nous avons choisi de mettre à la disposition de nos vendeurs une application tactile dédiée pour leur permettre de gérer les commandes qui viennent du Web. Notre objectif était que cette application soit la plus simple d'utilisation et la plus ergonomique possible pour nos vendeurs. Cette application communique avec la plateforme e-commerce, le WMS, le CRM et l'ERP.

## Selon vous, quels sont les facteurs clés pour réussir une transition vers l'omnicanal ?

*Une des clés est d'avoir une stratégie précise. Nous avons choisi de créer une direction dédiée, pour accompagner le changement et diffuser une culture différente. La tactique des petits pas est également concluante : chaque étape conditionne la suivante. Cela permet à la fois de changer les habitudes de travail progressivement mais également de ne pas revenir en arrière, puisque chaque phase est préparée et pensée par rapport à celle qui sera déployée ensuite.*

Il faut également démontrer que tout le monde sera gagnant et le prouver : avec la mise en place du click & collect, les ventes e-commerce ont progressé, le nombre de clients dans les points de vente également, ainsi que les bonus des équipes en magasins. Ce qui nous permet aujourd'hui de financer et d'envisager de proposer d'autres dispositifs omnicanal.



## La digitalisation du point de vente au service de l'expérience client

Par Camille Blanc, Consultante en Transformation Digitale, Hardis Group

*La digitalisation du point de vente est en marche pour offrir au consommateur une expérience d'achat sans couture. Partie intégrante du parcours client, elle doit s'inscrire dans la stratégie omnicanal des enseignes. Toutefois, le fait de rajouter des équipements et des services, et de multiplier les passerelles entre les différents canaux de vente, peut entraîner une complexification de la relation client, de la promesse et de la lisibilité des services proposés. Cinq points de vigilance pour optimiser l'expérience client en magasin.*



### Choisir des équipements adaptés aux services proposés

Bornes, tablettes, géolocalisation indoor, cabines d'essayage virtuelles...? Avant de choisir les équipements, il est nécessaire de s'interroger sur les services que l'on souhaite proposer aux clients. Ces nouveaux dispositifs doivent s'intégrer naturellement dans le parcours et être cohérents avec la stratégie de l'enseigne...!

Une attention particulière doit être portée à la pérennité, à la fiabilité et à la maintenabilité des équipements digitaux. Ainsi qu'à leur capacité à s'intégrer aux systèmes d'administration (notamment de sécurité informatique) et à s'interconnecter aux applications de gestion du point de vente.

### Collecter les données du point de vente

Contrairement aux parcours clients e-commerce qui font l'objet de toutes les attentions depuis de nombreuses années, les enseignes ont souvent très peu d'informations sur les clients des magasins physiques. Les outils digitaux sur le point de vente permettent d'améliorer la connaissance client, afin

de lui offrir une expérience toujours plus personnalisée. A condition toutefois de collecter et corréler les données des équipements connectés et des comportements en points de vente avec les autres sources d'information sur le client (CRM, plateforme e-commerce...).

## *Offrir un fonctionnement fluide et sans couture*

---

Des temps de réponse trop lents, ou des informations obsolètes, et c'est l'abandon garanti ! Les outils digitaux doivent d'abord pouvoir s'appuyer sur un réseau performant et sécurisé. D'autre part, le nombre et le poids des requêtes entre les outils digitaux et le reste du système d'information doit être limité au maximum pour

que d'éventuelles coupures réseau ne pénalisent pas les utilisateurs. En parallèle, il est indispensable de centraliser et de mettre à jour en temps réel les informations concernant les produits (prix, niveau de stocks, etc.) afin de fournir au client des informations fiables.

## *Mettre à jour et synchroniser les contenus*

---

Afin de personnaliser les équipements et les rendre attractifs, les contenus doivent être mis à jour régulièrement et automatiquement. Par exemple, une application mobile ou borne tactile en magasin reprendra les grandes lignes des actualités du site e-commerce,

mettra en avant les toutes dernières promotions, avec des renvois vers des pages dédiées, des fiches produits... L'ergonomie des écrans devra évidemment être pensée pour être responsive, et donc s'adapter à la taille des écrans.

## *Définir des indicateurs clés de performance*

---

Si les outils digitaux ouvrent des perspectives intéressantes, encore faut-il s'assurer qu'ils rendent le service attendu. Et pour ce faire, il est indispensable d'avoir défini en amont les objectifs business et techniques de chaque service : taux d'utilisation, comportements attendus des utilisateurs, taux de conversion, taux d'abandon, pourcentage de ventes additionnelles en magasin...

Ces mesures permettent à la fois de piloter la qualité de service, de

communiquer sur les performances des dispositifs omnicanal auprès des équipes en magasin et en charge du développement des outils digitaux, et d'identifier les améliorations pertinentes à apporter aux équipements digitaux du point de vente.

Enfin, et cela semble une évidence : il faut continuer d'être irréprochable sur les « services de base » : accueil, sens du service, disponibilité, conseil...

## Les 10 technologies au service de l'expérience et de la connaissance client

*Des solutions proposées par Cédric Belmont, Business Solutions Manager, Hardis Group.*

### Le smartphone

Adopté massivement par les consommateurs, le smartphone est un véritable concentré de technologies au service des retailers. Il leur permet d'informer le consommateur, d'interagir avec lui, et de lui envoyer des informations ciblées, au bon endroit et au bon moment. Véritable couteau suisse, il est devenu LE support incontournable du commerce connecté, tant ses usages sont étendus : géolocalisation outdoor du magasin le plus proche, géolocalisation indoor d'un produit, envoi de messages informationnels dans le cadre des programmes de fidélité, paiement avec ou sans contact, réception de colis, échanges avec le SAV, etc.

### Les technologies de ciblage et de retargeting

Plus de 9 internautes sur 10 quittent

les sites de commerce en ligne sans y faire d'achat. Les internautes visitent en moyenne 5 fois un site avant d'acheter. Si elles ne sont pas récentes, les technologies de ciblage et de retargeting, telles que les cookies et le Javascript sont incontournables pour proposer au consommateur une expérience de navigation personnalisée (derniers articles consultés, publicité ciblée, prix agressif sur un article précédemment consulté, etc.) et augmenter le taux de conversion visite/achat. Pourtant, leur potentiel est encore souvent sous-exploité sur la plupart des sites e-commerce...

### La géolocalisation indoor

Contrairement à la géolocalisation outdoor, basée essentiellement sur le GPS, la géolocalisation indoor n'en est qu'à ses prémices. Elle ouvre, elle-aussi, de vastes perspectives en termes de services pour guider le consommateur vers un produit en particulier, ou l'alerter d'une promotion quand il rentre dans une zone de shopping (on parle alors de geofencing). A cette heure, plusieurs technologies peuvent être utilisées : le beacon (petit badge Bluetooth), le WiFi, l'ultrason, le LiFi (les leds). Il n'y a pas de bonne ou mauvaise technologie, tout dépend de l'usage cible.

### La détection de mouvements

En plus d'une utilisation pour la géolocalisation, les leds peuvent être aussi utilisées pour détecter le mouvement des produits sur les étagères et présentoirs. Ces technologies peuvent par exemple être utilisées pour déclencher l'affichage

d'informations complémentaires sur le produit, ou calculer la popularité de tel ou tel article.

### **La réalité augmentée**

La réalité augmentée rajoute des éléments visuels à ce que l'on voit et/ou à la perception que nous avons naturellement de la réalité. Concrètement, elle permet d'afficher des informations complémentaires sur un produit ou un magasin, d'essayer virtuellement des vêtements, de visualiser un produit en 3D à son domicile... grâce aux potentialités des lunettes connectées, des technologies de reconnaissance des sons, formes et gestes.

### **La réalité virtuelle**

Il est possible d'aller beaucoup plus loin, en recréant une réalité complètement virtuelle, cette fois-ci. Si les masques de réalité virtuelle comme l'Oculus et les jeux immersifs 3D ont montré la voie, les solutions pour smartphone (Cardboard, Samsung Gear VR...) associées à la 3D ont permis d'étendre la réalité virtuelle aux espaces de vente, en simulant complètement le parcours d'achat.

### **Le paiement mobile avec ou sans contact**

Qu'il s'agisse d'éviter au consommateur de faire la queue, ou de créer une expérience d'achat personnalisée, les technologies de paiement sur mobile sont désormais matures. Apple a été l'un des précurseurs, en faisant de chaque conseiller de vente une caisse de paiement mobile. En parallèle, le paiement sans contact se démocratise grâce à l'adoption globalisée du NFC sur les mobiles.

### **Les « Wearable Objects »**

Les Smart Watches permettent de déporter l'écran du smartphone pour éviter au consommateur de le sortir en magasin : vibrations, notifications et services peuvent ainsi s'exprimer pour guider, avertir, conseiller le consommateur. Quant aux bracelets BLE, cartes fidélités RFID, lunettes et vêtements connectés, ils ouvrent la voie à de nouveaux services pour optimiser l'expérience et la connaissance client.

### **CRM 360° et Master Data**

L'ensemble de ces équipements génèrent des données, qui viennent enrichir celles qui étaient disponibles via les canaux physiques, le e-commerce ou m-commerce. Pour les centraliser, CRM et Master Data deviennent des outils incontournables au service de la connaissance client, car ils permettent de le reconnaître et d'analyser ses préférences et parcours d'achat.

### **Le Cloud, au service de l'innovation et de l'agilité**

Pour pouvoir tester ces nouveaux dispositifs, de nouvelles infrastructures informatiques sont nécessaires. Le Cloud permet de réduire à la fois les délais et aussi les coûts de mise en œuvre d'environnements destinés à tester de nouveaux services connectés.



PARTIE 2 :

## LA SUPPLY CHAIN, PARTIE INTÉGRANTE DE LA PROMESSE CLIENT

*Avec la montée en puissance de l'omnicanal, la supply chain fait désormais partie intégrante de la promesse client. La qualité des prestations, la fiabilité des préparations de commandes, le respect des délais, la flexibilité des modes de transports et de livraisons, ou encore la facilité pour retourner ou échanger les produits, sont autant de facteurs clés pour attirer et fidéliser les clients. En conséquence, les entreprises du secteur de la distribution repensent ou adaptent leur organisation, leurs flux et processus logistiques, pour se différencier et satisfaire des clients de plus en plus volatiles tout en préservant leurs marges. La nécessaire agilité au changement, combinée à des contraintes économiques, réglementaires et écologiques fortes, induisent un contexte propice à l'innovation, notamment en matière de logistique du premier et dernier kilomètre.*



## LOGISTIQUE : ANTICIPER LA MONTÉE EN PUISSANCE DES FLUX OMNICANAL

Par Nicolas Lucas, Avant-Vente, Reflex Solutions Logistiques, Hardis Group

*Web-to-store, mobile-to-store, web-in-store, store-to-web... L'omnicanalité est en marche, avec la promesse faite au consommateur de commander depuis n'importe quel canal, d'être livré et/ou de retourner les produits selon les modalités de son choix. Pour délivrer cette promesse, la supply chain doit se réinventer pour devenir, elle-aussi, centrée sur le client... tout en maîtrisant les coûts.*

### Disposer d'une visibilité globale des stocks au plus près du temps réel

Avec l'omnicanal, les défis à relever par les distributeurs sont nombreux, du fait de la variété des canaux de commande (web, call center, terminaux mobiles, bornes en magasin...), de la multiplication des centres de distribution, de stockage et de préparation (entrepôts, magasins, fournisseurs), ou encore de la diversité des moyens de livraison et de retour des produits proposés (domicile du client, relais colis, magasin, drive...). En d'autres termes, la chaîne logistique en silos n'est plus, vive la supply chain transversale !



Avec pour conséquence la nécessité pour les enseignes de distribution de connaître en temps réel l'état de leurs stocks dans l'ensemble de leur réseau de distribution (entrepôts, points de vente physiques, fournisseurs). De

façon à ne proposer à leurs clients, qu'ils se trouvent en boutique, devant leur ordinateur ou leur smartphone, que les options de disponibilité et de livraison possibles au moment de leur commande : acheter ou réserver le produit sur Internet, aller le chercher plus tard dans la boutique la plus proche, commander en boutique et être livré chez soi par un autre magasin disposant du stock ou directement depuis l'entrepôt, etc. Ce qui implique une synchronisation quasi continue d'informations hébergées dans les différents outils des entreprises : systèmes d'encaissement des magasins, de gestion des entrepôts et des stocks, ERP, application e-commerce...

## Optimiser la préparation des commandes depuis les magasins

En parallèle, avec la montée en puissance de l'omnicanalité, le point de vente se transforme : en complément de l'accueil de la clientèle, la vente, la réception des marchandises, les mises en rayon, réassorts et inventaires, s'ajoutent désormais des tâches de gestion des réservations et des commandes (click & collect, reserve & collect), de gestion des retours, de préparation et d'expédition de commandes passées online.

Si les flux sont encore assez faibles, il y a fort à parier qu'ils vont prendre de l'ampleur dans les prochaines années, si ce n'est les prochains mois. Ainsi, si les magasins sont en mesure de préparer quelques commandes par jour issues des canaux digitaux, ils ne sont pas aujourd'hui organisés pour en traiter 100. En effet, contrairement aux entrepôts logistiques, le point de vente n'a pas pour vocation première de préparer les commandes des canaux numériques. Pour les enseignes, il va s'agir de doter leurs collaborateurs d'outils pour améliorer leur efficacité dans la préparation des commandes : par exemple, des solutions pour localiser rapidement les produits dans le magasin ou pour optimiser les « tournées » (ramasse des produits) au sein du point de vente, à l'image de ce qui se pratique déjà depuis de nombreuses années dans les entrepôts. Et, en parallèle, elles vont être amenées à procéder à des arbitrages en fonction de plusieurs paramètres : valeur perçue par le client, capacité des magasins à absorber la charge additionnelle liée à l'omnicanal, proximité et maillage géographique des magasins, coûts de préparation et de transport depuis l'entrepôt versus le magasin, volumes à traiter, etc.

## Anticiper l'augmentation des volumes et optimiser les flux logistiques



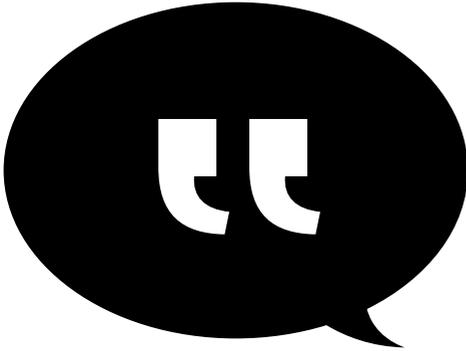
Or, dans un contexte d'augmentation du volume des flux omnicanal, l'un des facteurs clés de réussite va résider dans la capacité des entreprises à automatiser ce type d'arbitrage pour optimiser les flux logistiques dans une vision croisée satisfaction client/coûts pour délivrer le service. Cela va passer par la mise en œuvre de systèmes capables d'agrèger les données provenant des différents systèmes de l'entreprise (ERP, CRM, e-commerce, WMS...), et de calculer à la volée la meilleure solution

logistique par rapport aux contraintes de stocks, délais de livraison, spécificités organisationnelles, coûts logistiques et de transport... Pour reprendre l'exemple cité plus haut, quand le système détectera que 100 commandes passées via le site e-commerce seront récupérées le lendemain dans tel magasin, le système pourra décider automatiquement de les faire préparer en entrepôt, de les faire transporter par la « navette quotidienne » entre l'entrepôt et le magasin, pour que les vendeurs n'aient qu'à les mettre à disposition des clients.

C'est la raison pour laquelle de plus en plus d'enseignes, essentiellement anglo-saxonnes pour le moment, s'équipent d'Order Management Systems (OMS), capables de piloter le cycle de vie de la commande de A à Z : visibilité en temps

réel des ventes et des stocks sur tous les canaux de vente, calcul du meilleur point de distribution, calcul de l'option de transport la plus économique en fonction des modes de livraison proposés, alertes en temps réel sur les éventuels problèmes rencontrés pour avertir le client et trouver une solution de contournement, etc.

Si elle permet d'automatiser et d'orchestrer le traitement des flux omnicanal, la mise en œuvre de ce type de solution implique une préparation importante pour intégrer les priorités business, les spécificités, contraintes, modes d'organisation et habitudes de travail de chaque enseigne. Et elle doit être couplée à une conduite du changement et un accompagnement des collaborateurs, depuis l'entrepôt jusqu'aux points de vente, en passant par le service client.



### 3 questions à Philippe Bourriot, Directeur de la Stratégie, Viapost (Groupe La Poste)

*Depuis 2 ans et les rachats successifs de Morin Logistic et Orium, la filiale du Groupe La Poste muscle ses processus de logistique omnicanal. Avec comme objectif d'aider ses clients à aligner vers le haut leurs pratiques sur chaque canal de vente, d'optimiser la gestion de leurs transports et de piloter l'ensemble de leur chaîne logistique.*



**Pouvez-vous nous présenter Viapost et sa vision en matière de logistique omnicanal ?**

Filiale du Groupe La Poste et leader de la logistique e-commerce en France, Viapost était historiquement positionné sur la logistique B2C, c'est-à-dire la livraison directe aux particuliers. Depuis 2 ans, nous avons musclé notre offre de services pour les boutiques (BtoB), afin de proposer une prestation logistique globale aux marques, tous canaux confondus. Au niveau de nos implantations, nos plateformes sont basées en région parisienne, lyonnaise et lilloise, ainsi qu'à Angers. Et nous disposons de connexions en Angleterre, Allemagne, Italie et Espagne.

La logistique est un des éléments clés pour nos clients du secteur de la distribution. Elle concrétise la promesse faite au consommateur de pouvoir être livré où il veut, quand il veut. Pour garantir la satisfaction du consommateur, elle doit être orchestrée avec les mêmes exigences de qualité de service sur tous les canaux, tout en contenant les coûts. Cela passe par une gestion globale des stocks et une orchestration pointue des flux de marchandises pour enclencher les préparations en temps et en heure et au bon endroit (entrepôts logistiques, boutiques, fournisseurs), optimiser la prise en charge des retours et gérer efficacement les transports jusqu'au point de livraison.



## Quelles sont selon vous les meilleures pratiques à respecter en matière d'omnicanalité ?

Le commerce omnicanal implique de fédérer des processus logistiques qui étaient jusque-là gérés de façon séparée.

Dans un premier temps, les enseignes doivent impérativement homogénéiser leur processus : l'alignement doit être réalisé vers le haut, en capitalisant sur les meilleures pratiques de chaque canal.

*Par exemple, la préparation en J pour une livraison en J+1 du canal Web doit être étendue au réassort des boutiques. Afin de maximiser les ventes mais également de proposer les mêmes conditions de livraison, quel que soit le canal. Car le consommateur ne comprend plus qu'il puisse obtenir son produit en J+1 chez lui et en J+2 auprès d'une boutique d'une enseigne.*

En parallèle, la boutique devient progressivement un « point logistique » comme un autre, capable de préparer et d'expédier autant que de gérer les retours éventuels. Pour cela, il est indispensable que le système d'information du point de vente soit relié au système d'information logistique général, au travers d'outils simples et ergonomiques pour les vendeurs.

## Quelles sont vos récentes initiatives pour accompagner vos clients dans leur transformation vers l'omnicanal ?

Nous avons lancé en janvier 2016, Maestro, une offre de pilotage global de la logistique. L'idée est de fournir à nos clients (commerçants comme e-commerçants) tous les outils pour surveiller en temps réel les préparations et expéditions des commandes ainsi que la qualité de service des transporteurs et livreurs. Et pouvoir être alerté lorsqu'un imprévu ou dysfonctionnement survient, pour prévenir leurs propres clients et leur proposer des solutions alternatives dans les plus brefs délais.

D'autre part, en tant que filiale du Groupe La Poste, nous avons la chance de pouvoir nous appuyer sur un maillage très fin du territoire, efficace et opérationnel depuis très longtemps : nos facteurs. En prise en charge comme en livraison, ces derniers devraient devenir, dès 2016, les bras armés du premier et du dernier kilomètre de la chaîne logistique que nous proposons à nos clients.

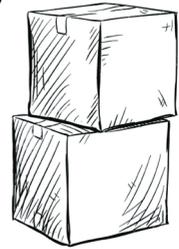
”



## Logistique omnicanal : les bonnes pratiques

Par Nicolas Lucas, Avant-Vente, Reflex Solutions Logistiques, Hardis Group

*Les transformations à opérer sur la supply chain pour relever le défi de l'omnicanalité nécessitent de revoir les flux de marchandises, les processus de travail des collaborateurs et les outils, à la fois dans l'entrepôt et dans les magasins. La première étape remonte au développement de l'activité e-commerce des distributeurs : pour répondre aux spécificités de la logistique BtoC, il leur fallait soit revoir l'organisation de leurs entrepôts, soit externaliser leur e-logistique. Avec la montée en puissance des flux omnicanal, de nouveaux défis sont à relever. Quelques pistes de réflexion pour concilier satisfaction du consommateur et maîtrise des coûts logistiques.*



### L'externalisation auprès de spécialistes : les 3PL

Externaliser ou non les prestations logistiques à un 3PL ? La question n'est pas récente. Si certaines entreprises préfèrent garder la maîtrise totale de leur chaîne logistique, d'autres préfèrent sous-traiter cette activité pour se concentrer sur leur cœur de métier. Les 3PL sont désormais capables de proposer des prestations de logistique omnicanal clés en main, incluant l'entreposage, les services de cross-docking et la gestion des transports.

Ils disposent d'infrastructures de stockage et d'outils de production « prêts à l'emploi » (automates de tris et d'emballage, WMS, ERP, interfaces avec les plateformes e-commerce, back-office magasin, OMS...) et leurs équipes sont rompues aux problématiques du commerce connecté (exigences du consommateur, complexification des flux, augmentation du volume d'informations à traiter, optimisation des transports...).

## *La ré-internalisation de la logistique e-commerce*

A un certain niveau de maturité, ou lorsque la supply chain devient un levier stratégique de différenciation, il est souvent plus pertinent de ré-internaliser la logistique. Les entreprises doivent alors être vigilantes sur un certain nombre de points, à la fois structurels, organisationnels et culturels. La structure physique de l'entrepôt est-elle cohérente avec le changement d'organisation nécessaire pour gérer l'activité e-commerce ? L'outillage, à commencer par le WMS, est-il capable de prendre en charge les nouveaux flux ?

Quels changements d'organisation

faut-il mettre en place et comment accompagner les équipes de l'entrepôt à gérer ces nouveaux flux ? Car le e-commerce modifie sensiblement les pratiques logistiques : préparation de commandes, emballage des produits, personnalisation des colis, gestion des retours... En outre, avec le commerce connecté, le niveau d'exigence du client final est entré dans les murs de l'entrepôt : il est donc nécessaire de revoir les processus pour assurer une qualité de service supérieure à celle historiquement observée pour préparer et livrer un réseau de distribution magasin.

## *L'organisation et le pilotage des transports*

En parallèle, la complexification des flux (entrepôt/magasin, entrepôt/points de retrait des colis, entrepôt/consommateur, transferts inter entrepôts ou magasins, magasin/consommateur...) implique un pilotage plus fin des transports. Si les progiciels TMS ont évolué pour s'adapter au suivi des colis unitaires, en plus des lots de palettes, il faut être vigilant quant à leur évolutivité et à leur flexibilité à venir.

Dédiés à l'optimisation des achats de transport, les « TMS chargeur » sont de plus en plus intégrés aux WMS car leurs fonctions sont très liées à l'opérationnel (impression des étiquettes, tracking

des colis...). Vu de l'entrepôt, il est souvent plus simple de se doter d'un seul outil pour piloter le transport en amont (choix du transporteur, gestion des rendez-vous, édition des étiquettes et envoi des EDI aux transporteurs) et en aval (pré-facturation ou contrôle facture, reporting et simulations tarifaires pour les négociations avec les transporteurs). Quant aux distributeurs qui disposent d'une flotte en propre, les « TMS transporteur » intègrent depuis de nombreuses années les dimensions d'optimisation des moyens et des tournées, fonctions qui sont encore plus essentielles en omnicanal.

## *L'optimisation de la gestion des stocks en magasin*

---

Enfin, avec l'omnicanal, le rôle du point de vente se transforme. Il devient acteur de la supply chain, en devenant à la fois un point de retrait de marchandises, un stock disponible et un outil de production logistique (préparation et expédition de commandes). A ce titre, le point de vente doit être équipé d'outils pour consulter les commandes effectuées sur les canaux de vente digitaux et identifier les articles à mettre de côté. Il doit également remonter plus régulièrement aux systèmes centraux une information fiable sur les stocks en surface de vente et en réserve, afin de permettre à l'entreprise de disposer d'une visibilité à 360° de ses stocks. Enfin, les collaborateurs doivent être en mesure de préparer et expédier les commandes dans de bonnes

conditions, ce qui passe bien souvent par une réorganisation de la réserve afin de stocker et trouver, rapidement et facilement, les marchandises réservées ou commandées en ligne.

Les outils de back-office, notamment les WMS, permettent de répondre depuis longtemps à une partie de ces besoins. Toutefois, il est nécessaire qu'ils s'adaptent à l'environnement et à l'orientation client des magasins. Il faut aussi clarifier les limites de responsabilités entre équipes magasin et logistique. Enfin toutes ces transformations ne pourront aboutir qu'à travers les acteurs du magasin. Ainsi la conduite du changement est ici, plus qu'ailleurs, un maillon essentiel pour la réussite d'un projet omnicanal.



## INNOVATION & LOGISTIQUE

Par Jean-Yves Costa, Directeur Adjoint Solutions Supply Chain,  
Hardis Group

*Pour comprendre en quoi l'innovation est un facteur déterminant de la performance logistique, il est d'abord utile de rappeler la finalité de cette fonction. Activité de soutien au commerce, la logistique regroupe l'ensemble des techniques et moyens destinés à gérer des flux de produits, d'informations (données) et financiers. Le tout en recherchant le meilleur équilibre entre réduction des délais et des stocks, satisfaction du client et maîtrise des coûts. Ce qui conduit naturellement les entreprises à innover. Baptisée « Supply Chain Management » depuis les années 2000, l'activité logistique est soumise à de nombreuses contraintes – réglementaires, environnementales, concurrentielles – qui amènent les entreprises à innover en permanence sur plusieurs aspects : les technologies, les organisations et les processus, la conception des produits et des services.*

### Innovation et logistique : une histoire ancienne

Dès l'antiquité, les hommes ont cherché à améliorer leurs conditions de vie et la logistique a été l'un des facteurs de ce développement. Sans être exhaustif, nous pouvons citer quelques avancées innovantes ayant favorisées le développement des échanges de biens. Il y a plus de 2 000 ans, l'Homme invente des contenants (amphores, tonneaux) permettant le transport, puis le stockage et la conservation de denrées alimentaires. Au cours de l'histoire, il ne cesse de développer les infrastructures routières, fluviales, maritimes, ferroviaires et enfin aériennes accélérant ainsi l'acheminement des marchandises. Aux 19<sup>ème</sup> et 20<sup>ème</sup> siècles, il innove au niveau des organisations du travail industriel (fordisme, just-in-time) optimisant les systèmes de production. Dans les entrepôts, l'utilisation de systèmes vocaux, pour guider les préparateurs de commandes, améliorer la qualité de services et la productivité, existe depuis le début des années 2000.



Avec la mondialisation des échanges économiques, couplée à l'avènement d'Internet, les pratiques logistiques continuent de se modifier. Cette fonction est désormais considérée comme stratégique et transversale dans l'entreprise. Ces dernières années, elle s'est considérablement étendue, notamment vers l'aval (le consommateur final) s'associant de plus en plus à la stratégie marketing des entreprises. La supply chain étendue et collaborative est ainsi née, intégrant les producteurs, les industriels, les distributeurs, les transporteurs et les prestataires logistiques, chacun d'entre eux ayant un rôle essentiel à jouer dans la performance logistique globale.

## Innovation et logistique à l'heure de l'omnicanal

En 2015, il est incontestable que les modèles traditionnels du commerce sont bousculés par de nouvelles pratiques. Le consommateur a changé ses habitudes d'achat du fait des moyens de communication à sa disposition. Au marketing de masse se substitue progressivement des pratiques de marketing personnalisé : Internet permet de connaître et fidéliser son client comme jamais il n'avait été possible de l'imaginer. Les dispositifs imaginés par les services marketing, qui permettent au consommateur de commander et se faire livrer, quand il souhaite et à l'endroit où il veut, ont évidemment des conséquences sur la chaîne logistique. L'omnicanal est né. Il ouvre des champs considérables d'opportunités et d'innovations.

La supply chain se digitalise, s'étend vers les points de vente. L'innovation est d'autant plus d'actualité que la pression concurrentielle s'accroît, s'accélère et qu'elle est globale. En parallèle, les technologies évoluent rapidement. Au cours des derniers mois, Amazon a ainsi déployé pas moins de 30 000 robots manutentionnaires dans ses entrepôts. Les initiatives autour des objets connectés dans l'entrepôt ou dans les transports se multiplient. Nul doute que nous verrons dans les prochaines années des innovations avec plus de robots se substituant au travail répétitif, des drones livreurs ou



inventoristes dans les entrepôts, l'utilisation de plus en plus fréquente de la réalité augmentée, des technologies de géolocalisation ou encore d'objets connectés pour automatiser les processus de travail. La finalité reste et restera identique : réduire les délais, améliorer la productivité et la qualité de service, faciliter le travail des opérateurs...

Pour soutenir ces nouveaux modèles, les systèmes d'information sont de plus en plus étendus, ouverts et temps réel. L'analyse prédictive (Big Data) commence à se développer pour donner du sens à ces milliards de data qui sont générés chaque jour. Le cloud computing permet de déployer plus rapidement de nouvelles solutions. Les possibilités offertes par les applications mobiles se multiplient : collaboration, géolocalisation, réservation de produits, informations en temps réel sur l'état d'une commande, etc.

## Innovation logistique et développement durable

Ces facilités ont un revers. Lorsque nous sommes « consommateurs », nous cherchons le prix le plus bas, le délai de livraison le plus court, une livraison et un retour des produits commandés gratuits. Nous entretenons ainsi un système peu écoresponsable. Pour autant, lorsque nous sommes « citoyens », nous sommes

sensibles aux problèmes de la préservation de notre environnement et conscients que les ressources de notre planète ne sont plus inépuisables, que nous avons tous une responsabilité pour nos enfants et petits-enfants. Ces contradictions sont celles que nous vivrons ces prochaines années. Beaucoup d'entreprises ont d'ores et déjà commencé à prendre en compte les enjeux environnementaux, en engageant des programmes de réduction de l'empreinte carbone.

La supply chain est directement concernée par ces sujets stratégiques, étant l'un des principaux producteurs de CO2 (35% des émissions sont issues de l'industrie et du transport).

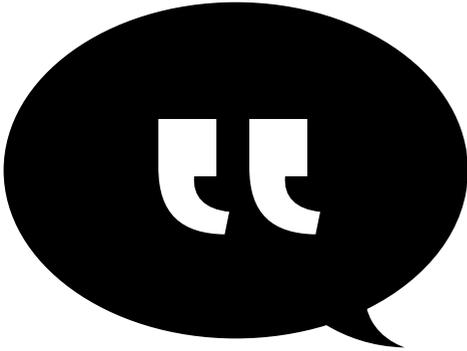
Concilier la progression inéluctable de l'omnicanal et la nécessité, volontariste ou imposée par la réglementation, de diminuer les émissions de carbone, tels sont les enjeux de demain du secteur de la logistique.



Ces contraintes fortes et contradictoires, les unes dictées par une concurrence commerciale féroce et les autres par une responsabilité sociale et environnementale, induisent un contexte propice à l'innovation. C'est ainsi que sont nés les « drives » et les points relais pour les livraisons en ville, que des projets de logistique urbaine voient le jour dans de nombreuses métropoles avec des « hubs logistiques » en entrée des villes et des livraisons par des véhicules propres électriques, que des logiques de massification sont

mis en œuvre pour optimiser les transports et éviter les retours à vide, que la logistique des retours – générés en grande partie par le commerce connecté – est de mieux en mieux appréhendée.

Qui aurait pu penser que l'on parlerait d'ubérisation de l'économie il y a encore quelques mois ? Les plateformes, les réseaux et les médias numériques accélèrent ces changements et bousculent les modèles établis. Verra-t-on un « Uber » s'attaquer aux transports de marchandises, à la logistique ? C'est probable car nous sommes rentrés durablement dans une économie frugale, participative et cherchant à optimiser chaque ressource qu'elle soit individuelle ou collective. Les entreprises performantes et gagnantes de demain seront celles qui auront su réinventer notre économie, intégrer l'ensemble de ces dimensions dans leur business model et créer de nouveaux métiers.



### 3 questions à Pablo Gomez, Directeur de l'Innovation, FM Logistic

*Résolument tournée vers l'innovation, FM Logistic imagine et teste, en collaboration avec ses partenaires entreprises ou institutionnels, des technologies émergentes et des nouvelles offres de prestations logistiques.*



**Pouvez-vous nous présenter FM Logistic en quelques mots ?**

FM Logistic est une entreprise logistique créée en 1967. A partir des années 1990, notre entreprise familiale s'est fortement développée en Europe, et notamment dans les pays de l'Est, puis en Europe du Sud. Aujourd'hui, FM Logistic est présente dans 12 pays et emploie 19 500 collaborateurs. En 2014, nous avons réalisé un chiffre d'affaires de 1,066 milliard d'euros : 67% pour la gestion d'entrepôts et 33% pour le transport.

Nous ciblons un chiffre d'affaires de 2 milliards en 2022. Nous comptons bien sûr renforcer notre présence sur les territoires où nous sommes déjà implantés, mais également partir à la conquête de nouveaux marchés. Nous sommes propriétaires d'une grande majorité de nos bâtiments logistiques, ce qui est le gage, pour nos clients, d'une présence à long terme dans les différents pays où nous opérons.

### **Pourquoi le numérique et l'innovation sont-ils des priorités chez FM Logistic ?**

A notre sens, le digital est avant tout une question de changement de comportement : les modes de consommation ont changé et vont continuer de muter. A ce titre, il est indispensable d'explorer et innover pour inventer de nouveaux business models. Nous avons déjà adapté notre offre de services logistiques pour aider nos clients à relever les enjeux du e-commerce et du cross-canal.



Le digital a des conséquences à trois niveaux : l'innovation technologique elle-même, les nouvelles offres à concevoir pour répondre aux nouveaux modes de consommation, et l'évolution des modes de collaboration avec nos partenaires.

La recherche d'innovation est constante chez FM Logistic car le potentiel est énorme. Nous testons sans cesse de nouvelles idées, dans une approche de Test & Learn. Nous avons la conviction que la création de valeur passera de plus en plus par la collaboration et l'Open Innovation avec notre écosystème de partenaires. A titre d'exemple, nous travaillons actuellement avec Hardis Group sur leur solution de drone inventoriste. Les innovations qui créent de la valeur, et qui sont bien accueillies, sont pérennisées puis industrialisées, tandis que les « fausses bonnes idées » sont rapidement abandonnées. Dans tous les cas, il est impossible de déterminer à l'avance, sans les tester, celles qui fonctionneront et les autres.

## **Vous avez mis en place un projet innovant de micro logistique urbaine écologique. Quel bilan en tirez-vous ?**

Au début de l'année 2015, nous avons lancé Citylogin, une initiative de micro logistique urbaine, avec la ville de Rome pour pilote. L'idée est de livrer les magasins situés en centre-ville, ainsi que le consommateur à son domicile, depuis des dépôts situés en périphéries des villes, avec une flotte de véhicules propres (électriques ou au gaz naturel). Ces centres apportent de l'agilité dans la chaîne logistique, avec une gestion des stocks de proximité. Ils permettent aux magasins de gagner en surface de vente. Et pour aller jusqu'au bout de la démarche écologique, les véhicules sont également chargés de la récupération des emballages et des déchets.

*Au-delà de nos clients, cette initiative rencontre un écho très positif auprès des municipalités, dans le cadre de leur politique de désengorgement des rues en centre-ville et de réduction de la pollution, grâce à des véhicules moins imposants et propres. Face à ce succès, cette solution de micro logistique urbaine écologique est en cours de déploiement dans d'autres grandes villes européennes, parmi lesquelles Paris, Prague ou encore Madrid.*

Pour FM Logistic, le bilan est donc très positif. Pour autant, il faut être conscient d'un point : l'innovation pour l'innovation est vouée à l'échec. La seule innovation qui fonctionne est celle dont les volumes permettront d'être économiquement viables.

”



## PARTIE 3 :

# LA TRANSFORMATION DES SI AU SERVICE DE L'OMNICANAL

*Si les canaux de ventes fonctionnaient jusque-là en silos, les applications pour servir ces canaux également. L'omnicanal conduit donc à repenser le système d'information pour qu'il réponde aux grands enjeux de ce nouveau mode de distribution : facilité d'utilisation pour les utilisateurs (collaborateurs ou consommateurs), visibilité à 360° du client, ou encore visualisation en temps réel de l'ensemble des commandes, flux de marchandises et stocks pour procéder aux arbitrages et optimisations indispensables à la préservation des marges. Du back-office au front-office, la transformation du SI dépend de l'existant et de la stratégie omnicanal définie. Elle s'accompagne d'une transformation de la DSI, avec une collaboration encore plus forte avec les équipes marketing et vente.*



## La digitalisation conduit à faire évoluer le système d'information mais aussi le « business model » de la DSI

Par Emmanuel Craipeau, Directeur Business Consulting et IT Transformation

*Nouveaux schémas d'architecture du SI, nouvelles « briques » de solutions pour, par exemple, orchestrer les processus afin d'offrir une expérience client sans couture, gestion des données dans un référentiel unique, évolution de la manière dont on opère les systèmes, etc. : de toute évidence, la digitalisation du commerce et la convergence des canaux conduisent à faire évoluer les systèmes d'information. Les budgets et les feuilles de route des DSI doivent prendre en charge ces nouveaux enjeux. Mais au-delà des actifs – services, données, infrastructures, devices – que pilote la DSI, c'est l'ensemble de son « business model » qui doit être transformé avec la digitalisation.*

### La DSI face à la pression des « métiers »

Tout d'abord, le besoin de réactivité de la part des « métiers » (DG, marketing, opérations...) pousse à la désintermédiation et à l'expérimentation. La DSI est souvent perçue comme trop industrielle et trop monolithique dans son approche, avec son cycle en V et un « time to market » jamais inférieur à 9 mois. La tentation des métiers de faire de l'IT sans l'IT (« shadow IT » ou « rogue IT »), ce qui s'avère compliqué, est grande. Sans compter que les métiers sont dorénavant approchés directement par les startups digitales, les éditeurs et les vendeurs de service, historiquement confinés dans les DSI, pour réaliser des Proof of Concept (POC), lancer des hackathons ou élaborer des « appstores maison », tandis que les « labs » prospèrent...



En résumé, les lignes bougent, la DSI peine à suivre, et l'émergence de Chief Digital Officer (CDO) brouille encore davantage les cartes. La « commoditisation » guette : il est nécessaire que la DSI s'ajuste et (re)donne confiance aux métiers sur sa capacité de conceptualisation, d'orchestration, et de mise en œuvre opérationnelle du digital.

## Evolution des méthodes et des modes de travail de la DSI

Sous peine d'être reléguée à l'entretien des legacy systems, il est essentiel que la DSI apprenne à sortir de la dialectique du maître d'ouvrage (MOA) et du maître d'œuvre (MOE) – sans oublier l'assistant à maîtrise d'ouvrage souvent revendiqué par les deux camps – et renouvelle ses modes opératoires, en raccourcissant le cycle de fabrication lorsque c'est nécessaire. C'est tout l'enjeu des méthodes agiles, du lean startup et du devops (l'agile jusqu'à la mise en production), encore souvent mal maîtrisés.

Le digital conduit progressivement la DSI à mettre en place un cycle de fabrication bimodal, selon qu'il s'agisse de faire évoluer les « frontaux » (les « couches » du SI en interaction avec les clients, qui doivent évoluer très vite), ou bien les services et les données, agnostiques au regard des canaux, et requérant une approche plus industrielle, avec « un droit à l'erreur » moindre. L'IT à deux vitesses n'est pas neutre en ce qui concerne l'organisation et la gouvernance de la DSI ; la structuration en « verticales fonctionnelles » peut dans certains cas être remise en question, notamment pour les DSI matures d'un point de vue SOA, au profit de structures horizontales (présentation-navigation, d'une part, services-logique-données, d'autre part).

## De nouvelles compétences au sein de la DSI

En parallèle, les 5 « drivers » clés de la transformation digitale, les SMACS (Social, Mobile, Analytics, Cloud, Sécurité) demandent que la DSI se dote de compétences nouvelles. De nouveaux métiers émergent, du data scientist au community manager. Les métiers existants évoluent, comme le support au client digital, coproducteur du service avec ses devices propres. Le métier de développeur est revalorisé et les développeurs 2.0 s'arrachent. Recruter et fidéliser des collaborateurs est une gageure pour les DSI, confrontées à la concurrence des géants du web (parfaitement rompus, eux, à la « pizza team », au test A/B et à l'entreprise libérée), des startups ou encore des sociétés de service. Dans ce contexte, refonder les modes de travail, avec davantage de lean, moins de systémique, détaxonomiser et désintermédiaire, encourager l'intrapreneuriat sont des leviers à évaluer pour séduire les nouveaux « artisans codeurs ». Il est intéressant également de s'ouvrir davantage à des partenaires académiques et à la recherche, travailler avec des startups du secteur, voire les incuber...



## La renaissance de la DSI est en marche

Nous nous situons aujourd'hui dans une phase d'ajustement au nouveau paradigme digital, dans laquelle les rôles et les missions des uns et des autres (DG, marketing, DSI, CDO) se recombinent de manière plus ou moins maîtrisée, et se recouvrent souvent. La DSI, qui est digitale par nature et par destination, a toute sa place dans l'accompagnement de la transformation digitale du commerce, non seulement en qualité de MOE et de chef d'orchestre technique mais aussi en tant que « business enabler », en étant force de proposition (nouvelles offres de service, d'usages des technologies, etc.).

Pour ce faire, elle doit faire bouger ses modèles :

- Son modèle d'activité : en déployant une chaîne de fabrication adaptée aux projets digitaux (vers un IT bimodal), en renouvelant son socle méthodologique (kanban, devops...), en adoptant des approches plus empiriques et en recourant lorsque c'est pertinent à des services facturés à l'usage (SaaS) ;
- Son modèle économique : en allouant une part croissante de ses moyens à l'innovation, par la poursuite des efforts d'industrialisation et la maîtrise du « run », tout en saisissant les opportunités offertes par les nouvelles plateformes IT ;
- Son modèle de compétence : en relevant le challenge du sourcing des compétences digitales (développement, sécurité, data...), ce qui passe par un changement des mentalités au sein de la DSI, de son système managérial, ainsi que par l'instauration d'une vraie culture digitale.



## TRANSFORMER L'OMNICANAL EN UNE OPPORTUNITÉ MAÎTRISÉE ET PROFITABLE

*Par Michel Jardat, Consultant en Transformation Digitale spécialisé dans le secteur de la grande distribution, Performance Systems*

*En Europe, comme aux Etats Unis, les distributeurs ont progressivement basculé d'un modèle de vente exclusivement centré sur le magasin à un modèle omnicanal : magasin, site de e-commerce, applications mobiles, m-commerce, réseaux sociaux, places de marché... Ils ont passé ces dernières quarante années à peaufiner la partie amont de leur business, perfectionnant des stratégies marchandises avec des assortiments hautement rationalisés au meilleur prix de revient. Avec la « promesse client omnicanal », de pouvoir « acheter n'importe où - être livré n'importe où », c'est désormais la partie aval de leurs opérations qu'il faut optimiser.*

### Logistique omnicanal : des changements organisationnels importants

En effet, le multi-canal, et maintenant l'omnicanal, ont conduit les distributeurs à proposer de nouveaux modes de livraison : expédition directe depuis un magasin, livraison du fournisseur directement chez le client, transfert inter-magasins, achat en magasin sur un stock e-commerce, visibilité du stock depuis le site e-commerce, livraison le jour même, réservation de marchandise et retrait en magasin, etc.

Avec pour principal corollaire qu'il faut pouvoir utiliser des entrepôts conçus initialement pour de la préparation à la palette comme des entrepôts de détail et considérer chaque magasin (ou chaque drive) comme un entrepôt ou comme un canal d'approvisionnement. Ce qui n'est pas sans poser quelques défis opérationnels, notamment au niveau des magasins qui ne sont pas naturellement organisés pour absorber l'augmentation du nombre des retours suite à des achats à distance, ou des demandes suite à des promotions réalisées sur d'autres canaux. Sans compter que la demande client est imprévisible et change constamment...



Si les fondamentaux de la supply chain n'ont pas changé (livrer les bons produits, dans les bonnes quantités, aux points les plus proches de la demande, dans les bons délais), les variables qui entrent dans cette équation ont été multipliées. La plupart des commerçants se sont déjà adaptés et ont procédé à des changements pour rendre leur supply chain plus agile. Mais s'ils arrivent à gérer ces process aujourd'hui, cela ne veut pas dire qu'ils sachent le faire de manière efficiente et surtout profitable.

## La nécessaire évolution des systèmes d'information

Et cela est notamment dû au fait que leurs systèmes d'information n'ont tout simplement pas été conçus pour cela. Les informations en provenance des systèmes centraux arrivent avec un temps de décalage sur les points de vente, ne leur permettant pas d'anticiper. Et, à l'inverse, les opérations enregistrées en magasin ne sont pas synchronisées en temps réel avec les WMS ou l'ERP central. Si bien que les distributeurs ne sont pas en mesure, à ce jour, de disposer d'une visibilité exhaustive, et en temps réel, de l'ensemble des commandes, stocks et flux. Pour satisfaire le client, des solutions de contournement sont mises en œuvre, mais avec des surcoûts non-maîtrisés.

Et ne parlons même pas de la capacité à identifier le canal où la marchandise aura le plus de chance de se vendre à la marge brute la plus élevée. Ou encore de la possibilité d'évaluer si les nouveaux modèles de mise à disposition de la marchandise sont profitables ou pas...

Si les commerçants les plus avancés ont commencé à apporter des améliorations à leur SI (comme le monitoring en temps réel de la supply chain, les prévisions de ventes omnicanal, l'optimisation des livraisons en fonction des opportunités de stocks les plus profitables...), il n'en reste pas moins que ces derniers sont encore conçus pour répondre à une circulation des flux monodirectionnelle en « one-to-many » et ont les plus grandes difficultés à s'adapter au nouveau modèle du « many-to-many ».

## Vision 360 des stocks et orchestration intelligente des commandes

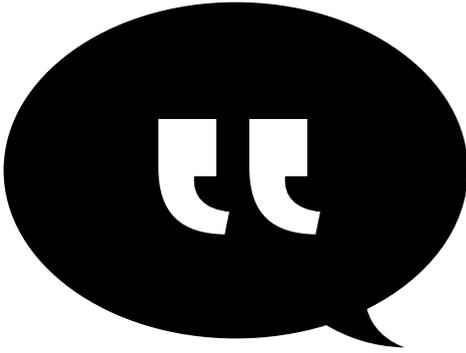
Depuis quelques années, les industriels des produits de grande consommation, qui connaissent des problématiques d'orchestration de commandes complexes, ont adopté avec succès une nouvelle génération de solutions de gestion des commandes (Order Management Systems - OMS). Les distributeurs commencent à s'intéresser à ce type d'applications, qui se positionnent comme une tour de contrôle chargée de distribuer, de manière intelligente et dynamique, l'ensemble des commandes sur l'ensemble des points de livraison, en fonction de divers paramètres.



Au-delà des gains en visibilité et en agilité, les solutions d'OMS promettent de répondre à un autre enjeu : améliorer la satisfaction client tout en préservant les marges.

Dotées d'un « moteur de règles » auto-apprenant, elles apportent les éléments d'aide à la décision pour calculer la meilleure solution logistique en fonction de la localisation des stocks disponibles, des options et coûts de livraison ou transport, de l'endroit de prélèvement qui ne mettra pas en danger une vente à plus grand profit ailleurs, des préférences client, etc. Pour les retours, elles facilitent par exemple les arbitrages entre remise en stock, vente à prix remisés en magasin, renvoi à l'entrepôt pour redistribution, envoi à un « magasin d'usine », etc. Enfin, du côté interface client, au-delà des fonctions basiques d'information de disponibilité des produits, l'OMS permet aux équipes du service clients, depuis la commande en passant par les retours, de faciliter une expérience client réussie, gage de fidélité.

Les OMS offrent par ailleurs l'avantage de s'insérer dans les SI existants, sans « chirurgie cardiaque » lourde, et donc avec des projets de mise en œuvre courts, moins coûteux et moins risqués. Ils semblent être un des éléments clés pour faire de l'omnicanal une opportunité maîtrisée et profitable pour les distributeurs.



### 3 questions à Olivier Pithon, Directeur Général ISOCEL, Mouvement E.Leclerc

*Amorcée en 2008, la stratégie omnicanal du mouvement E. Leclerc doit composer avec des systèmes d'information hétérogènes. Ses filiales informatiques s'attachent à faire converger vision et SI pour tenir les promesses de l'omnicanalité auprès des consommateurs.*

**Vous avez mis le cap vers l'omnicanalité dès 2008. Pouvez-vous nous expliquer les dispositifs et les premiers impacts qu'ils ont eu sur la DSI ?**

Le mouvement E. Leclerc a amorcé sa stratégie omnicanal très tôt, pour répondre aux évolutions des modes de consommation de ses clients. Objectif : être capable de vendre sur tous les canaux tous les produits disponibles en surface de vente. Aujourd'hui, aux côtés du e-commerce, l'offre comprend également les canaux mobile et drive. Le drive est en forte croissance : avec 557 points de retrait en 2014, Leclerc s'octroie une part de marché de 44,5%. Ce canal a enregistré un chiffre d'affaires de 1,9 milliard d'euros, soit 5,5 % du CA des hypermarchés Leclerc.



Nous sommes un groupe composé d'indépendants. A ce titre, la DSI propose des outils, mais chaque directeur de magasin ou centrale est libre de ses choix. Nous avons toutefois mis en place un système de gouvernance collégiale du système d'information. En ce qui concerne l'omnicanalité, notre objectif est de proposer des solutions qui permettent de tenir nos promesses auprès des consommateurs, tout en maintenant les coûts. Cela passe notamment par la conception ou le déploiement de systèmes qui optimisent l'efficacité et le niveau d'automatisation.





## Quels changements ont été apportés au SI pour accompagner la transformation vers l'omnicanal ?

Tout d'abord, il nous fallait centraliser des données de stocks et de prix, issues des back-offices hétérogènes de nos adhérents, afin que les informations présentées au client, sur le Web et sur mobile, reflètent la réalité. Nous avons fait le choix de mettre en place un middle-office servant de couche d'abstraction.

Du côté de la supply chain, l'omnicanalité nous conduit à mettre en place des systèmes qui nous permettent de délivrer des services logiques any to any. A savoir que le client peut être livré directement depuis la centrale, nos fournisseurs, le magasin ou à son domicile. Compte-tenu de la diversité des articles que nous vendons, nous avons fait le choix de nous équiper de plusieurs WMS et WCS du marché, capables de traiter les spécificités de chaque typologie de produits.

Contrairement à nos solutions « core business », dédiées à notre métier de commerçant, nous avons donc fait le choix de solutions standard pour les fonctions support, dont la logistique : cela nous permet d'optimiser au mieux nos flux logistiques à l'aide d'outils spécialisés, et de contenir nos coûts.

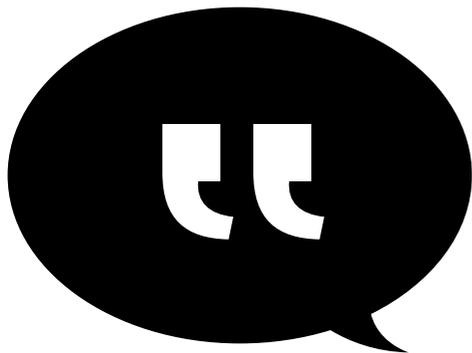
### **Selon vous, quels sont les facteurs clés pour réussir une transition vers l'omnicanal ?**

Avant toute chose, une stratégie omnicanal claire. Ce sont en effet les orientations définies et impulsées par la direction qui vont permettre d'opérer les choix pertinents en matière de système d'information.

En outre, le système d'information doit être suffisamment modulaire pour pouvoir s'adapter aux enjeux de l'enseigne ainsi qu'à leur évolution. En d'autres termes, et selon le principe « qui peut le plus peut le moins », imaginer un système d'information capable de répondre aux besoins d'un réseau intégré permettra de façon certaine de satisfaire les exigences d'un réseau d'indépendants.

Attention toutefois, il s'agit également d'être réaliste et pragmatique : les évolutions du SI doivent être pensées par rapport aux besoins de l'enseigne et à sa trajectoire en matière omnicanal. Il n'y a pas de bon ou de mauvais chemin ou choix : la transformation du SI dépend de l'existant, de l'organisation et de la stratégie omnicanal définie.





### 3 questions à Pierre Rouxel, Directeur des Opérations, Damart

*Jusqu'à il y a quelques années, les différents canaux de vente (par correspondance, e-commerce et magasins) étaient étanches. L'évolution de la typologie et des demandes de ses clients conduit Damart à se tourner résolument vers l'omnicanal.*

“ La typologie de votre clientèle, ainsi que ses attentes, ont évolué ces dernières années. Pouvez-vous nous expliquer en quoi ?

Depuis plus de 60 ans, Damart crée, fabrique et distribue des vêtements qui allient tendances et technicité. Nous commercialisons nos produits sur plusieurs canaux depuis longtemps : nos ventes VAD (par correspondance et e-commerce) représentent 50% de notre chiffre d'affaires. Tandis que nos 90 magasins réalisent les 50 autres pourcents. Internet devrait représenter 40 à 50 % des commandes VAD d'ici cinq ans et nous densifions notre maillage territorial en ouvrant entre 5 à 10 nouveaux magasins par an.



Progressivement, nos canaux de vente, qui s'étaient développés en parallèle jusqu'à présent, convergent, sous la double influence de l'évolution de la typologie et des demandes de notre clientèle. De plus en plus de seniors sont désormais équipés d'ordinateurs ou de tablettes. En parallèle, l'évolution de notre gamme nous conduit à toucher une clientèle plus jeune. Si bien que nos ventes e-commerce progressent de 5% chaque année. Aujourd'hui, nos clients naviguent naturellement entre le magasin et le site Internet. Ils souhaitent pouvoir commander en ligne et retirer leurs articles ou les échanger en boutique, consulter le stock disponible en magasin depuis le Web. Et quand ils sont en boutique, si une taille ou une couleur n'est pas disponible, recevoir l'article chez eux quelques jours plus tard.





## Qu'avez-vous mis en place pour répondre aux nouvelles attentes de votre clientèle ?

Historiquement, nous avons l'habitude de traiter à la fois des flux logistiques magasin et direct consommateur depuis notre unique entrepôt de Hem dans le Nord. Le e-commerce n'a pas changé grand-chose à notre organisation. Toutefois, avec la montée en puissance des ventes en ligne, nous avons décidé récemment de déployer un système de trieurs à pochettes automatisé, pour améliorer les opérations de picking et de préparation des colis.

Ce qui a changé notablement, ce sont les comportements et attentes de nos clients. Nous leur offrons d'ores et déjà la possibilité de se faire livrer à domicile un article non disponible en magasin, et de visualiser le stock en magasin depuis notre site e-commerce. En 2016, nous allons mettre en œuvre le click & collect (achat en ligne, retrait en magasin) et leur permettre de changer ou se faire rembourser en magasin des articles achetés en VAD. En parallèle, nous réfléchissons à la possibilité de préparer et expédier les commandes à partir des stocks des magasins.

### Selon vous, quels sont les « vrais enjeux » de l'omnicanal ?

Tout ce qui est lié à la logistique n'est pas révolutionnaire, car on arrive à adapter assez rapidement les processus. Notre WMS (Reflex) est suffisamment souple pour gérer tous les flux. Selon moi, les deux enjeux majeurs de l'omnicanal concernent la connaissance du client, et la capacité à avoir une visibilité la plus fine possible des stocks et des flux de marchandises, pour pouvoir réaliser des arbitrages entre les différents canaux.

Ce sont d'ailleurs les deux gros chantiers sur lesquels nous allons travailler dans les prochaines années. Le déploiement d'un « vrai CRM », en remplacement de notre base clients, pour disposer d'une vision à 360° de nos clients, et pouvoir leur proposer des offres commerciales personnalisées en fonction de leurs habitudes et préférences d'achat. Puis, la mise en place d'un outil qui nous permettra de visualiser en temps réel l'ensemble des commandes, flux de marchandises et stocks (entrepôt central, magasins), notamment en vue d'améliorer la gestion de la réservation de stocks quand nous procédons à des campagnes de recrutement ou de promotions sur tel ou tel canal.





## Transformation du système d'information

En effet, les technologies récentes et les nouveaux modèles d'architecture permettent désormais de mettre ces « systèmes legacy » au service des nouveaux usages :

- Mise en place d'une architecture type SOA : le back-office est réorganisé sous forme de modules métier (couche services), un middle-office permettant d'exposer ces services (Web Services) et un front-office (interface utilisateurs) les consommant.
- Modularisation du back-office : conservation de la partie métier et regroupement des règles de gestion par module métier (connexion, recherche catalogue, ajout au panier...).
- Exposition des services : création de Web Services (REST, SOAP) permettant la communication des informations métier entre les modules métier du back-office et le front-office.
- Création des nouvelles interfaces utilisateur : les services deviennent consommables par n'importe quelle IHM : une application Web en Responsive Design, des applications mobiles natives ou hybrides pour smartphones, tablettes, bornes digitales.

En conclusion, ne jetez pas votre SI historique sous prétexte que les consommateurs ne jurent que par leurs smartphones. Les IHM sont désuètes et ne permettent pas un usage nomade quel que soit le type de device ? Transformez-le, modularisez-le, pérennisez-le. Profitez-en pour optimiser vos règles métier.



Aujourd'hui, les smartphones et les tablettes, demain les montres et autres objets connectés : en transformant votre SI dès maintenant, vous n'aurez plus ensuite qu'à concevoir de « simples » IHM qui utiliseront les dernières technologies et capitaliseront sur l'intelligence de votre back-office et de vos modules métier.

Pour tirer parti de la révolution digitale (et donc ne pas subir), connaître les parcours Web et physique de vos clients, anticiper leurs comportements, leur pousser la bonne offre au bon moment, leur offrir de nouveaux services modernes et innovants, n'attendez-plus : transformez votre SI !



## Smart Data : 8 conseils pour améliorer la connaissance client

*Par Christian Senet, Directeur Technique, Hardis Group*

*Une connaissance à 360° des clients est une des clés pour réussir une stratégie omnicanal. Elle passe par l'analyse d'une multitude de données, collectées tout au long du parcours client digitalisé. Le véritable enjeu du Big Data n'est pas technologique : il est « business ». Il implique nécessairement une expertise humaine pour enrichir et « faire parler » les données. Comment passer du Big Data au Smart Data, et transformer vos données en avantage concurrentiel, en 8 points.*



### *1. Big Data : un projet, pas un outil !*

Hadoop, Cassandra, Mahout... Le Big Data ne se résume pas au « simple » choix d'une solution. Bien sûr, in fine, l'implémentation de technologies capables d'analyser et de traiter des téraoctets de données est indispensable. Mais là n'est pas l'essentiel : comme pour la quasi-totalité

des projets informatiques, l'outil n'est qu'un support à un besoin métier et/ou opérationnel. En d'autres termes, les projets d'exploitation transversale des données internes et/ou exogènes de l'entreprise ne présentent un intérêt que s'ils répondent à des objectifs précis et apportent de la valeur métier.

### *2. Poser les bonnes questions*

En premier lieu, le Big Data n'a rien de magique : il ne suffit pas de « secouer le cocotier » et d'attendre de voir ce qui va tomber. Pour obtenir les bonnes réponses, il faut avant tout poser les bonnes questions : comprendre et anticiper les comportements clients pour définir les scores d'appétence

(prédiction d'achat d'un produit ou service), comprendre les mécanismes qui conduisent à un incident pour mettre en place les actions de maintenance préventive adéquates, analyser les comportements pour limiter la fraude en ligne, etc.

### 3. Commencer avec les données internes

---

Les données, à la fois structurées et non structurées, sont déjà très nombreuses dans les entreprises : véritables mines d'or, elles ne sont bien souvent pas exploitées correctement, car envisagées de façon parcellaire au sein du système d'information, en « silos » fonctionnels, métiers ou géographiques, ou à travers des solutions de business intelligence

proposant une analyse plus ou moins précise et efficace du passé.

Commencer par les données internes semble être issu que du bon sens. Mais combien de projets n'arriveront pas à leur terme en raison d'un manque de travail de fond sur la structuration de référentiels de données ?

### 4. Enrichir et croiser les données existantes

---

Pour « faire parler » les données existantes, il est nécessaire de les enrichir. Par exemple, à partir d'une date, il est possible d'analyser les jours de la semaine, semaines et/ou mois les plus propices à un achat en ligne, et de

travailler sur les comportements pour les dériver (jour d'avant, jour d'après). Des tendances peuvent être dégagées en croisant les résultats avec d'autres données (distance aux soldes, jours fériés, promotions en cours...).

### 5. Enrichir les modèles avec des données exogènes

---

Pour affiner le modèle d'analyse et de prédiction, de nombreuses données exogènes sont disponibles : météo, données INSEE, études d'instituts de sondages, réseaux sociaux, objets connectés, etc. Tout l'enjeu des Data

Scientists est de déterminer les données réellement pertinentes pour le modèle : celles qui permettent de comprendre les mécanismes et les corrélations autour d'un axe.

## 6. Impliquer les experts métiers

---

La conception des modèles prédictifs nécessite d'impliquer et de faire collaborer les différents départements de l'entreprise (marketing, vente, production, informatique, finances, service client, etc.), pour intégrer les informations et expertises métiers et/ou opérationnelles. Dans notre exemple,

pour comprendre les mécanismes qui conduisent à un achat, le modèle devra, par exemple, intégrer les données issues du système d'information (nombre de pages vues, temps moyen passé sur le site, panier...) et du marketing (campagnes de publicité, de marketing direct, programme de fidélité...).

## 7. Déverrouiller les paradigmes humains ou ne pas présupposer du résultat

---

Pour éviter l'écueil de modèles d'analyse de données dont la logique et le résultat pourraient être biaisés par des a priori humains, les Data Scientists utilisent des techniques d'apprentissage et d'analyse, telles que les forêts d'arbres décisionnels (RandomDecisionForest). Ces modèles mathématiques permettent d'identifier au sein d'un volume important de variables,

les indicateurs les plus pertinents pour l'établissement d'un graphe de décision. Ils facilitent l'identification d'axes d'analyse qui n'auraient pas forcément été pris en compte, du fait des potentiels paradigmes des experts métiers.

## 8. Rester agnostique pour transformer les Big Data en Smart Data

---

Pour devenir Smart Data, les données doivent être enrichies et analysées de façon agnostique, tout en s'appuyant sur l'intelligence humaine. Avec la capacité de traitement des outils du Big Data et des champs d'application

presque illimités, nul doute que le prédictif soit promis à un bel avenir pour sa capacité à faire de la donnée un véritable avantage concurrentiel.

## L'orchestration des commandes omnicanal

*Des solutions proposées par Anthony Martenot, France B2B & Commerce Technical Sales Leader, IBM*

*Pour délivrer la promesse client de l'omnicanal, les retailers revoient progressivement leurs schémas logistiques : mutualisation des stocks entre les différents canaux de vente ; préparation, expédition des commandes et gestion des retours depuis les magasins physiques (en plus des processus depuis l'entrepôt ou direct fournisseurs) ; mise en place de stocks de proximité, transferts inter-magasins, etc.*

*Pour piloter des flux de plus en plus complexes et procéder aux arbitrages nécessaires entre satisfaction des exigences du consommateur et optimisation des coûts liés au stockage et au transport des marchandises, un fonctionnement en silos, par canal de vente, n'est plus possible. Les retailers doivent désormais être en mesure de disposer d'une visibilité exhaustive,*

*et en temps réel, de l'ensemble des stocks disponibles (entrepôt, magasins, partenaires, fournisseurs), ventes, commandes, livraisons et retours en cours, pour calculer les meilleures options logistiques.*

*Les solutions d'orchestration des commandes (Order Management System, OMS), telles que IBM Order Management, apportent une réponse à ces enjeux. Le point sur leurs différentes fonctionnalités.*

### **Pilotage global**

Ces applications permettent d'agréger les informations des stocks internes ou externes et des flux de marchandises en transit (expéditions, réservations, retours). Cette visibilité accrue facilite le calcul d'une date de disponibilité pour les commandes clients, en prenant en compte des règles multiples comme les temps de préparation, de transfert et livraison, les horaires d'ouverture, les règles FIFO et autres caractéristiques du stock.

### **Visibilité à 360°**

Avec un OMS, il est possible de centraliser les informations de vente sur tous les canaux, quasi systématiquement hébergées dans différents systèmes : gestion du point de vente et encaissement, plateforme e-commerce, prise de commande par le call center, application m-commerce... pour une visibilité à 360° des commandes.

## **Sourcing du stock optimisé pour chaque commande stock**

Dotées de moteurs de règles personnalisables, les solutions d'orchestration des commandes facilitent le calcul en temps réel de la solution logistique la plus efficace et profitable, en fonction du produit commandé par le client, de ses choix de livraison, des stocks disponibles, de la situation géographique des emplacements de stockage, du coût de main d'œuvre et de transport...

Elles sont également capables de gérer des chaînes d'approvisionnement très complexes avec des commandes éclatées, des réassemblages en cours de route, des livraisons directes fournisseur, ou encore des transferts inter-branches en cross-docking.

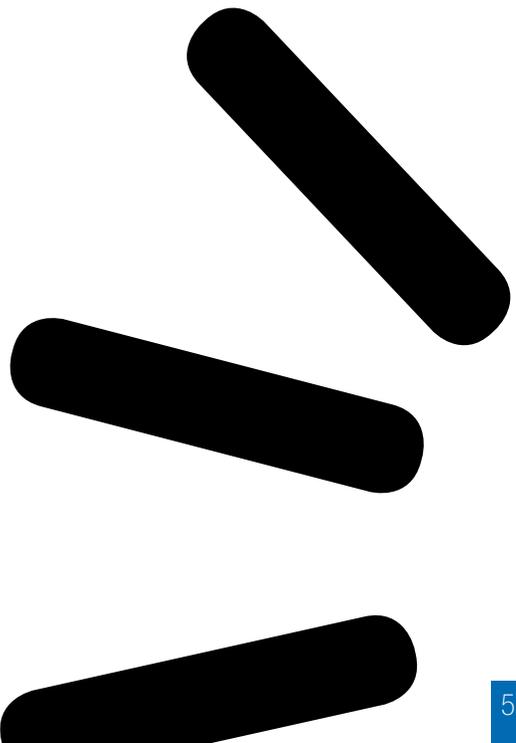
## **Gestion optimisée des retours**

Capables d'agrèger l'ensemble des informations relatives à une commande, ces solutions aident les équipes en magasin à traiter plus efficacement les retours, les demandes d'échange ou de remboursement. L'ensemble des actions effectuées sont enregistrées pour une traçabilité et une visibilité accrue sur l'ensemble du cycle de vie des commandes.

En outre, les OMS permettent de calculer la meilleure option pour la marchandise retournée : renvoi à l'entrepôt ou au fournisseur, vente à « prix cassé » en magasin, transfert vers un autre magasin...

## **Traitement et suivi des commandes facilités**

Enfin, pour faciliter leur prise en main et améliorer l'expérience utilisateur, ces solutions embarquent des interfaces spécifiques pour les centres d'appel, le SAV et le service client en magasin. Tactiles et/ou mobiles, ces interfaces permettent aux collaborateurs de modifier, ajouter ou annuler simplement tout ou partie d'une commande. Elles sont également conçues pour faciliter les opérations de préparation, emballage et envoi depuis les magasins.





PARTIE 4 :

## **TRANSFORMER LES HOMMES ET LES PROCESSUS**

*Dernier volet de ce livre blanc, et non des moindres : la transformation omnicanal est, dans les faits, une transformation globale des entreprises du secteur de la distribution. Sans volonté stratégique qui se décline en changement dans l'organisation, les processus, la culture, les modes de rémunération, elle est vouée à l'échec. Tout l'enjeu consiste à créer une relation de confiance entre les différents canaux et les différents métiers, à insuffler une culture du service à tous les niveaux de l'organisation, ainsi qu'à aider les équipes en points de vente à comprendre et tirer parti du potentiel offert par les nouveaux outils digitaux pour assurer une expérience client sans couture. Un éclairage au travers de points de vue d'experts et de retours d'expérience.*



## LES ENJEUX MANAGÉRIAUX DE L'OMNICANAL : L'ÈRE DE LA « COMPLICITÉ 2.0 » ?

*Par Benoît Meyronin, directeur associé à l'Académie du Service et professeur à Grenoble Ecole de Management, et Thierry Spencer, directeur associé à l'Académie du Service et auteur du blog Sens du Client.*

*Pour (re)créer de nouvelles formes de complicité avec les clients via le digital, il faut déjà pouvoir installer confiance et compétences en interne vis-à-vis de cet univers, mais aussi accompagner la transformation des équipes IT. C'est ainsi et seulement ainsi que les conditions d'une rencontre entre les équipes en contact, le digital et les clients pourront exister. En attendant, nous continuerons à piétiner sur le seuil des promesses non tenues par les outils digitaux.*

### Accompagner des équipes pour qui l'omnicanal est perçu comme une menace

Les équipes en contact sont en première ligne pour promouvoir le digital, inscrire la relation client dans une vraie logique cross-canal ou encore faire de la pédagogie auprès des clients pour les aider à s'appropriier les outils digitaux.



Il faut pour cela leur donner confiance dans des moyens qu'elles perçoivent - pas totalement à tort - comme « concurrents », destructeurs d'emplois et, dans tous les cas, déstabilisants pour leurs pratiques professionnelles. Et leur (dé)montrer tout le potentiel des outils digitaux pour conquérir ou fidéliser différemment les clients, leur rendre service (voire de nouveaux services), pour, in fine, valoriser leur présence dans le lieu de services (point de vente ou autre).

Encore faut-il les associer à la redéfinition des contours de leurs métiers, les inviter à imaginer les nouvelles postures et ces nouvelles manières de rendre service : comment, par exemple, utiliser le smartphone du client comme vecteur d'une nouvelle forme de relation et de complicité : « Vous ne connaissez pas notre appli ? Vous voulez bien me prêter votre téléphone, nous allons la télécharger ensemble et je vais vous montrer, vous allez voir, c'est très simple... ».

Arrêtons donc de penser qu'il suffit de placer entre les mains des équipes en contact une nouvelle technologie pour que le miracle de la transcendance ait lieu : il faut donner aux équipes en contact le temps d'inventer les nouveaux gestes, la liberté de tester de nouvelles pratiques, et les encourager à rechercher le feedback des clients, à mesurer par elles-mêmes ce que cela change et ce que cela leur apporte au quotidien. C'est un investissement, c'est sans doute un peu long, mais c'est indispensable. Ne mésestimons pas le potentiel de valorisation et d'enthousiasme que le digital peut aider à instaurer une fois ce frein levé.

En outre, il est impératif de revoir les systèmes de rémunération et les logiques d'attribution du chiffre d'affaires entre les réseaux physiques et virtuels.

Des réflexes du type « c'est MON client » (versus « ce n'est pas mon client, il a acheté cela sur le Net, qu'il se débrouille maintenant ! ») demeurent ancrés. Ce frein doit donc lui aussi être levé pour que chacun se sente concerné par NOTRE client, quel que soit le canal qu'il a choisi à un moment donné. En France, des entreprises comme Lego et Leroy Merlin ont résolu cette question.

## Quand la digitalisation des services a besoin de l'esprit de service

En parallèle, pour réussir la digitalisation des métiers de service, les équipes informatiques doivent développer de nouvelles compétences en lien avec le client, ses attentes et son parcours (ou son « expérience »). Il devient ainsi de plus en plus déterminant de les accompagner vers une culture de l'expérience client qui donne sens et valeur (d'usage et économique) aux technologies qu'elles mettent en œuvre. Et il devient tout aussi fondamental que ces mêmes équipes IT prennent davantage en compte les « autres », celles et ceux qui, ailleurs dans l'entreprise, interagissent de près ou de loin avec les clients, afin de faciliter leur travail et, le cas échéant, celui du client-utilisateur de ces technologies.

Vineet Nayar, auteur du livre « Les employés d'abord, les clients ensuite » (et ex-dirigeant d'une entreprise de services informatiques), a développé l'idée selon laquelle les équipes travaillent ensemble au bénéfice d'un client unique, le client final. Les personnes au contact du client sont selon lui dans des « zones de valeur », entourées par toutes les équipes support qui hiérarchisent leurs apports et leurs développements selon l'unique prisme du bénéfice client.



Culturellement, cela signifie que les équipes informatiques devront intégrer de plus en plus dans leurs méthodes de travail la composante servicielle, car si chaque technologie est porteuse d'une valeur client nouvelle (un badge de télépéage simplifie l'usage de l'autoroute en fluidifiant les passages « à la caisse »), elle s'intègre dans une expérience client dont il faut penser toutes les dimensions (ledit badge tombe en panne : comment cela se passe-t-il pour le client ?).

L'expérience client ne peut ainsi pas se réduire à un bénéfice d'usage. C'est tout un parcours client qu'il convient désormais de dessiner pour créer une expérience globale satisfaisante : depuis une étape qui pourrait être « comment je m'informe sur les avantages du télépéage », jusqu'à une étape qui serait « comment je clôture mon abonnement », toutes les interactions doivent être pensées afin de mettre la technologie au service de l'expérience client – et non seulement au service de l'encaissement dans notre exemple.

C'est pourquoi nous pensons que dans le retail, comme ailleurs, le déploiement d'une démarche orientée service ne peut réussir qu'en rapprochant les équipes IT et les équipes en contact. Des initiatives de type « vis-ma-vie » se pratiquent

déjà dans certaines entreprises pour comprendre la culture, les problématiques et les métiers de l'Autre, lorsqu'il est face au client ou lorsqu'il doit développer l'infrastructure informatique. Car chacun doit apprendre la langue de l'autre.

In fine, c'est la parole du collaborateur en contact qui doit compter le plus, car il accompagne les clients au quotidien, parce qu'il leur fait face. Du point de vue du client, il sera toujours le garant en dernier ressort de son expérience et, le cas échéant, de la gestion des dysfonctionnements.



## TRANSFORMATION DIGITALE : L'INDIVIDU AU CŒUR DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Par Philippe Le Gloahec, Consultant Manager, Hardis Group

*La transformation digitale s'accompagne de profonds changements organisationnels, culturels, voire de business model des entreprises. Elle ne saurait se passer d'une conduite du changement bien préparée, pour anticiper les freins et accompagner les (r)évolutions auxquelles les collaborateurs, collectivement et individuellement, doivent faire face.*

### Transformation digitale : un bouleversement organisationnel et culturel

Une transformation implique de passer d'un état A à un état B, et ce quelles que soient la nature et la profondeur de la transformation. Dans le cas de la transformation digitale, elle s'accompagne dans 80% des cas d'une transformation organisationnelle, culturelle et de modèle économique :



passage d'un modèle de vente de produits à celui d'une vente de services, d'un modèle BtoB à un modèle BtoC ou encore BtoBtoC, d'un modèle mono ou bi-canal à un modèle omnicanal, etc. Elle induit des mutations importantes dans les façons de travailler : modalités et outils de communication et de collaboration, organisations plus horizontales et moins cloisonnées, changements de culture d'entreprise, redéfinition des notions de temps et de distances...

Or, l'appropriation des nouveaux modes de fonctionnement est loin d'être intuitive. D'un point de vue purement technologique, tous les collaborateurs (pour ne pas parler de générations) ne sont pas égaux en matière d'usages numériques. Tandis que du point de vue organisationnel, l'accélération des cycles de vie induit par le digital, le décroisement des fonctions et la redistribution des pouvoirs sont bien souvent facteurs d'inquiétude, voire de défiance, de la part de certains collaborateurs.

### La DRH, clé de voûte d'une transformation réussie

Dans les faits, la digitalisation induit les mêmes typologies de comportements face au changement que n'importe quelle autre mutation : 10% de pionniers, 20% de collaborateurs qui ont le pied sur le frein et 70% qui sont prêts à suivre s'ils comprennent le sens du changement pour leur organisation et pour eux-mêmes, à titre individuel. Sans rentrer dans les tactiques de conduite du changement, il s'agit donc d'emmener ces 70% vers de nouveaux usages, de nouveaux modes de travail, de nouveaux comportements et postures, etc.

Or, dans la majorité des entreprises, les projets de transformation digitale sont portés par les directions opérationnelles et la DSI. La DRH est rarement impliquée suffisamment tôt, alors que c'est la seule, avec la Direction Générale, qui dispose d'une vue transversale de l'entreprise, de sa stratégie et de sa culture. La DRH est également la mieux placée pour avoir une lecture à 360° des enjeux RH liés à la transformation digitale, évaluer l'appétence des collaborateurs pour le changement et mettre en place des dispositifs pour les accompagner dans leur évolution.

## Une nécessaire approche individuelle du changement

Car si elle est transversale, une transformation digitale ne peut pas se conduire uniquement sous l'angle collectif. Elle doit également intégrer l'axe individuel. Tout l'enjeu pour la DRH réside donc dans sa capacité à analyser et anticiper les changements au niveau du collaborateur : travail en lui-même, conditions de travail,



changements de hiérarchie et/ou de collègues, modes de rémunération, etc. Moins coûteuse et fastidieuse qu'il n'y paraît, cette démarche individuelle joue un rôle fondamental dans l'adoption du changement par les collaborateurs. Qui se sentent alors individuellement mieux considérés dans une démarche qui est pourtant globale.

Pour y parvenir, il est indispensable d'impliquer les salariés, depuis la réflexion jusqu'à la formation et à l'accompagnement dans leur nouveau « quotidien digital ». A ce titre, il est impératif de mobiliser le management intermédiaire et de proximité - lui-même souvent « tourmenté » par le changement -, pour mettre le collaborateur dans un état d'esprit positif et faciliter l'étape d'appropriation du changement.

En résumé, un plan de transformation digitale est un plan de transformation tout court. Il doit être l'occasion pour une entreprise de se réinventer, de créer de nouvelles synergies et de transformer des risques en opportunités. Et seule une conduite du changement transversale, tenant compte des enjeux individuels, permet de maximiser ses chances de réussite. Car dans l'intelligence collective qui entoure la transformation digitale, il est avant tout question de confiance et de communication interrelationnelle.



## Témoignages...



### « Les équipes en magasin doivent vivre les nouveaux codes du commerce »

*Cécile Laroumanie, Directrice Supply Chain, Leroy Merlin France*

Quand ils arrivent en magasin, les clients ont le plus souvent préparé leurs achats en ligne. Les équipes des magasins doivent être convaincues que la façon de faire du commerce n'est plus la même. Cela nécessite un accompagnement pour qu'elles appréhendent, vivent et s'approprient les nouveaux codes du commerce.

### « Créer une relation de confiance entre les différents canaux »

*Rida Temcamani, Responsable SI e-commerce et Logistique, Groupe SMCP*

La DRH est clé pour évaluer les besoins en formations des équipes, mettre en place les supports en ligne (e-learning) et brochures adaptés. Elle doit être impliquée très en amont dans un projet de transformation omnicanal car elle est le partenaire incontournable des directions opérationnelles pour accompagner le changement, insuffler la culture du service dans les magasins et instaurer une relation de confiance entre les différents canaux.

### « Accompagner les équipes sur le terrain pour mettre le magasin au cœur du dispositif omnicanal »

*Jérôme Bergeret, Directeur des systèmes d'information, La Halle*

Le principal enjeu de l'omnicanal est d'accompagner les équipes sur le terrain. Parce que nos vendeurs n'ont pas tous la même appétence vis-à-vis des outils numériques. Mais surtout parce que les dispositifs omnicanal et la mise en place de notre programme de fidélité ont généré de nouvelles attentes de la part de nos clients : être informés en caisse des promotions auxquelles ils ont droit, savoir où leur commande en est, obtenir des réponses sur les stocks disponibles, etc. Cela implique de former et faire adhérer les équipes aux nouvelles possibilités offertes aux clients et nouvelles procédures de livraison en magasin, d'accueil, d'échange et de remboursement...

### « La boutique va devenir un point logistique comme un autre »

*Philippe Bourriot, Directeur de la Stratégie, Viapost*

Le point de vente devient un centre de réception et de préparation de commandes. A ce titre, il faut penser à fournir aux vendeurs, dont le métier premier reste de vendre, des outils faciles à utiliser pour suivre les commandes en provenance des autres canaux et répondre aux demandes des clients.



# CONTACT

 @GroupeHardis

 move2digital.fr

 infologistique.fr

[www.hardis-group.com](http://www.hardis-group.com)

LIGHT UP  
YOUR FUTURE\_

**HARDIS**  
**GROUP**

