



WAVESTONE

# RÉSEAUX PHYSIQUES DE VENTE À L'ÈRE DU DIGITAL

SE TRANSFORMER OU MOURIR

---

---

# WAVESTONE

[www.wavestone.com](http://www.wavestone.com)

Wavestone est un cabinet de conseil, issu du rapprochement, début 2016, de Solucom et des activités européennes de Kurt Salmon (hors consulting dans les secteurs retail & consumer goods).

Dans un monde où savoir se transformer est la clé du succès, l'ambition de Wavestone est d'apporter à ses clients des réponses uniques sur le marché, en les éclairant et les guidant dans leurs décisions les plus stratégiques.

Wavestone rassemble 2 500 collaborateurs présents sur 4 continents. Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe, et constitue le 1er cabinet de conseil indépendant en France.

Depuis une dizaine d'années, les faillites ou disparitions de grandes enseignes commerciales s'enchaînent : Virgin, Surcouf pour la France, Woolworth aux US... Sans compter les nouvelles régulièrement alarmistes sur l'état de santé de certains fleurons de la distribution. Dans d'autres secteurs (banque, télécoms), on assiste également à une forte rationalisation des implantations.

L'accélération de la digitalisation des parcours clients sonne-t-elle la fin des réseaux physiques ?

Non, car dans le même temps, les flagships de marques emblématiques ne désemplissent pas à l'instar des Apple Store. Les marques à fort réseau de distribution investissent massivement dans le digital in store (bornes, tablettes vendeurs, etc.).

Pour que cet attachement aux contacts humains perdure, de nouveaux modèles porteurs de valeur pour les clients, les vendeurs et les entreprises se créent. Une transformation profonde de la vente est à mener. Elle englobe le parcours client multicanal, la posture des vendeurs et téléconseillers, l'aménagement de l'espace de vente, les outils de travail et le business model associé...

Nous avons réunis une vingtaine de professionnels de différents secteurs (banque, assurance, transport, télécoms, distribution) pour faire le point sur cette nécessaire transformation. Nous avons en particulier échangé autour du témoignage d'Isabelle Delon, directrice du programme de transformation de la relation client SNCF Voyages qui a témoigné sur la façon dont son entreprise conduit aujourd'hui cette transformation dans les gares, boutiques et centres de relation client (CRC) Voyages.

Cette publication est le fruit des échanges avec nos clients et des travaux que Wavestone mène sur cette transformation. Bonne lecture !



**ISABELLE CHAPIS,**  
Directrice associée Wavestone

## AUTEURS

---



**ISABELLE CHAPIS**

Diplômée de l'ENSEEIH et dotée d'une expérience de plus de 20 ans, Isabelle est directrice associée chez Wavestone. Elle accompagne les grands comptes dans la définition et le déploiement de leurs stratégies marketing ainsi que dans l'élaboration des plans de transformation digitale.

**[isabelle.chapis@wavestone.com](mailto:isabelle.chapis@wavestone.com)**



**PATRICK DURAND**

Avec près de 15 ans d'expérience dans le conseil, Patrick Durand est manager chez Wavestone (Financial Services). Il intervient auprès de clients du secteur de l'assurance, notamment sur des problématiques de relation client et de marketing des offres.

**[patrick.durand@wavestone.com](mailto:patrick.durand@wavestone.com)**



**CHRISTINE BRENEY**

Diplômée de l'EM Lyon, d'un DEA en Stratégie et Management et dotée d'une expérience de près de 30 ans en organisation et conduite du changement, Christine est directrice associée chez Wavestone. Elle accompagne les grands comptes pour réussir leurs projets de transformation dans le domaine de la relation client.

**[christine.breney@wavestone.com](mailto:christine.breney@wavestone.com)**

Nous remercions l'ensemble  
de nos clients qui ont enrichi  
notre réflexion sur le sujet.

- 6 / Des modèles de vente bouleversés par le numérique
- 10 / L'omnicanalité : clé de lecture des parcours client
- 14 / Le phygital : la révolution des points de vente
- 16 / A-t-on encore besoin des vendeurs ?
- 19 / S'adapter aux nouveaux modes de consommation
- 26 / Rendre son SI digital ready pour accueillir un CRM et des outils vendeurs repensés
- 30 / Piloter la contribution globale des points de vente à la performance de l'entreprise
- 34 / Y a-t-il un business model derrière le phygital ?
- 38 / Comment mener la transformation ?
- 44 / 7 règles d'or pour une transformation réussie

# DES MODÈLES DE VENTE

## BOULEVERSÉS PAR LE NUMÉRIQUE

---

La montée en puissance du web bouleverse les organisations à tous les niveaux et impose aux entreprises d'ajuster leurs stratégies de relation client. Ces changements alimentent les débats autour de l'évolution de la vente : quels sont les facteurs de cette transformation ? Y a-t-il encore une place pour les points de vente physiques dans la relation client ? Quels sont les enjeux actuels pour les réseaux physiques ?



## L'AVÈNEMENT DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Pour conserver leurs parts de marché et fidéliser la clientèle, les marques cherchent à proposer une expérience client personnalisée.

Elles sont en effet de plus en plus nombreuses à offrir un service unique fondé sur la connaissance et la reconnaissance du client, de son profil comme de ses besoins et attentes, affirmant ainsi un style relationnel spécifique.

On voit de nouveaux modèles émerger, fondés sur la recommandation entre pairs (j'achète ce que mes amis achètent) et entre personnes de même profil.

Les marques exploitent ce modèle en proposant à leurs clients en ligne d'évaluer les produits, ce qui leur donne un niveau de crédibilité en fonction de leur fréquence d'achat.

C'est le cas sur le site sephora.fr ou pour Amazon, qui dispose d'une batterie de testeurs volontaires. Car le constat est simple : un produit, même mal noté, se vend mieux qu'un produit non noté.

## UN NOUVEL ÉQUILIBRE CONCURRENTIEL

L'arrivée de nouveaux entrants en rupture par rapport aux réseaux de distribution classiques bouleverse l'équilibre concurrentiel. Pour certains en effet, pas nécessairement *low cost*, pas de point de vente physique : la relation client est dématérialisée, les opportunités de contacts humains réduites.

Les impacts varient selon les secteurs. Dans la grande distribution par exemple, l'arrivée du *drive* a stoppé l'essor des *hard discounters* et la course aux prix bas, en séduisant par un apport de service différenciant : le consommateur gagne du temps en commandant depuis chez lui, pour un prix identique aux magasins.

Face à des clients plus exigeants et plus informés, les vendeurs adaptent leurs postures. Les espaces client se structurent désormais en fonction des besoins client et non plus en fonction des lignes de produits ou de services. Les guichets de La Poste sont par exemple distincts selon que vous veniez retirer un colis ou réaliser une opération financière. Les opérations simples (acheter des timbres ou peser une enveloppe) sont quant à elles accessibles sur une borne.

## LE M-COMMERCE ET LE DÉVELOPPEMENT DU MULTICANAL

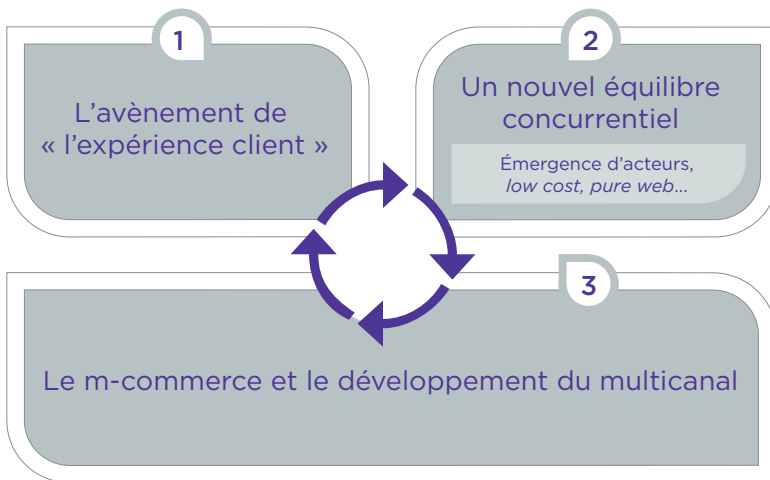
Le mobile permet aujourd'hui d'acheter, mais il favorise surtout la continuité dans le parcours client. Tablettes et *smartphones* permettent un pont entre deux univers le client retrouve sur son smartphone l'offre reçue par mail, ou le produit qu'il veut, car il l'a mis dans son panier sur l'application. Le consommateur souhaite une expérience complémentaire et fluide.

## LE POINT DE VENTE PEUT-IL DISPARAÎTRE ?

Face à une équation économiquement complexe et quel que soit leur contexte, toutes les marques s'interrogent sur la place de leur réseau physique dans leur dispositif de vente.

Dans l'assurance, de nouveaux modèles de distribution en ligne ne bouleversent pas encore les modèles traditionnels. Les ventes d'assurances en ligne ne représentent encore que 3% du marché de l'assurance.

### Le bouleversement des modèles de vente






En France dans les télécoms, l'arrivée de Free en tant que quatrième opérateur mobile, sans réseau de vente physique, a contraint les autres opérateurs à lancer leur propre marque *full web* et a entraîné la baisse des marges de Bouygues et SFR.


Le réseau physique a pourtant toujours sa place, mais il doit être repensé pour servir l'expérience de marque que l'entreprise souhaite faire vivre à ses clients. Comme en témoigne l'enquête Wavestone / OpinionWay, 55% des clients de banques en ligne trouveraient utile que la leur se dote d'une agence, d'un relais près de chez eux.

Les stratégies sont différentes selon les secteurs. Mais dans tous les cas, les entreprises intègrent cette démarche à la stratégie globale de l'entreprise, tout en formant leurs employés (vendeurs mais pas seulement) afin que ces derniers deviennent de réels ambassadeurs de la marque.

L'enjeu est très fort non seulement en termes d'image de marque mais aussi d'un point de vue purement économique.



**« Le réseau physique a pourtant toujours sa place, mais il doit être repensé pour servir l'expérience de marque que l'entreprise souhaite faire vivre à ses clients. »**



# L'OMNICALITÉ :

## CLÉ DE LECTURE DES PARCOURS CLIENTS

---

On ne rentre plus aujourd'hui dans un magasin « simplement » pour acheter un bien. Les raisons sont multiples, du besoin de conseil au recours au SAV en passant par la manifestation de son mécontentement. Le parcours client doit s'adapter aux nouveaux comportements des clients.



Le client vient chercher dans le point de vente des éléments lui permettant de répondre à son besoin – pas nécessairement via une interaction physique. On assiste ainsi à une multiplication de bornes d'information et d'espaces de démonstration en libre-service. Dans les magasins de téléphonie, vous pouvez manipuler votre futur téléphone ou pianoter sur un mini-PC dans votre magasin *high-tech*.

En revanche, quand le client fait appel à un vendeur, il attend en retour une réponse sur-mesure et pertinente, qui permette le traitement de sa demande dans l'espace de vente.

Trois enjeux majeurs sont à prendre en compte dans le parcours client en point de vente :

- / **Répondre aux différents besoins du client** par différents moyens avec une lisibilité forte de l'objectif de chacun des dispositifs.
- / **Savoir adapter rapidement l'interaction humaine** avec les besoins du client.
- / **Tirer parti au maximum de cette interaction** pour vendre ou *a minima* pour enrichir la relation du client à la marque.

## METTRE EN PLACE UN PROCESS MULTICANAL COHÉRENT ET UN CROSS-CANAL EFFICACE

Le client n'est pas « segmenté » et rien ne le perturbe plus que de vivre des expériences relationnelles incohérentes d'un canal à l'autre. Il lui est difficile de comprendre par exemple qu'en point de vente, les vendeurs ou conseillers n'aient pas le bon niveau d'information sur ce que la marque fait sur le web, ou que les canaux web et physiques soient totalement disjoints.

Les exemples de cette séparation sont encore très nombreux : impossibilité d'avoir une interaction humaine en cas de besoin dans un parcours web, incapacité en boutique d'échanger une commande faite sur le web...

**Les différents canaux ne doivent plus s'appréhender en concurrence mais bien en complémentarité**, chacun jouant son rôle là où il est le plus efficace. L'intervention d'un conseiller à distance en *click-to-chat* ou *click-to-call* au bon moment dans un parcours client web permet d'augmenter de manière très significative les taux de concrétisation. De la même façon, un espace interactif (bornes, accès web...) bien positionné dans un point de vente peut permettre au client de patienter utilement.

Et s'il n'est pas encore possible (pour des raisons budgétaires en particulier) de jouer intégralement le jeu de cette complémentarité, il est fondamental que les canaux soient pensés en cohérence. Malheureusement, beaucoup de marques oublient encore ces règles de base.

## CONSIDÉRER LE PARCOURS CLIENT DANS SA GLOBALITÉ

Le parcours client dans le point de vente n'est plus linéaire. Le schéma classique (un client entre dans un magasin sans information et ressort avec un produit après avoir été conseillé) est mis à mal. Le parcours doit prendre en compte les nouvelles caractéristiques du client.

- / **Le client est informé** : il fait des recherches sur le web, compare.
- / **Le client est connecté** et peut, même sur le point de vente, avoir des interactions avec l'extérieur. Avec son mobile, il pourra trouver sur un site de comparaison une appréciation du produit qu'il a sous les yeux.
- / **Le client est « social »** et partage son expérience sur les réseaux sociaux (en particulier si elle est négative).

Cela peut amener à repenser le rôle du point de vente. Tous les services *web-to-store* sont bien l'illustration de ce renouveau. L'expérience de Mc Donald's avec son application « Go Mac Do » en est un autre exemple : choix, commande et paiement (qui s'effectuaient auparavant en restaurant) se font via l'application mobile. Le point de vente n'est plus que l'espace de retrait du repas.

Le point de vente s'en trouve-t-il dévalorisé pour autant ? Non, pas dans le cas qui nous intéresse. Les clients sont servis dans une file réservée qui donne le sentiment d'un traitement privilégié. La délivrance du service en point de vente peut faire l'objet d'attentions particulières pour « sanctuariser » cette relation à la marque. Certaines marques en profitent d'ailleurs pour remettre au client des bons cadeaux, ou des invitations exclusives. Là encore, l'objectif est de valoriser la partie humaine de la relation.

Enfin, n'oublions pas tout l'intérêt pour Mc Donald's d'avoir délinéarisé son parcours. L'utilisation de l'appli mobile lui permet de capter des informations client (nom, adresse, moyens de paiement, habitudes de consommation...) particulièrement intéressantes pour son CRM, finalement assez peu rempli jusqu'à présent avec des clients anonymes en restaurant.

# MULTICANAL, CROSS-CANAL, OMNICANAL : LES MOTS POUR LE DIRE !

Le « multicanal » est sur toutes les bouches pour évoquer la multiplication des canaux de vente et de relation client, mais les canaux restent à ce stade encore concurrents entre eux.

Le « cross-canal » caractérise l'expérience d'un client qui fait une utilisation combinée de plusieurs canaux pour un même achat (un configurateur sur Internet puis un achat en magasin par exemple) ce qui implique une mise en cohérence et une complémentarité des canaux.

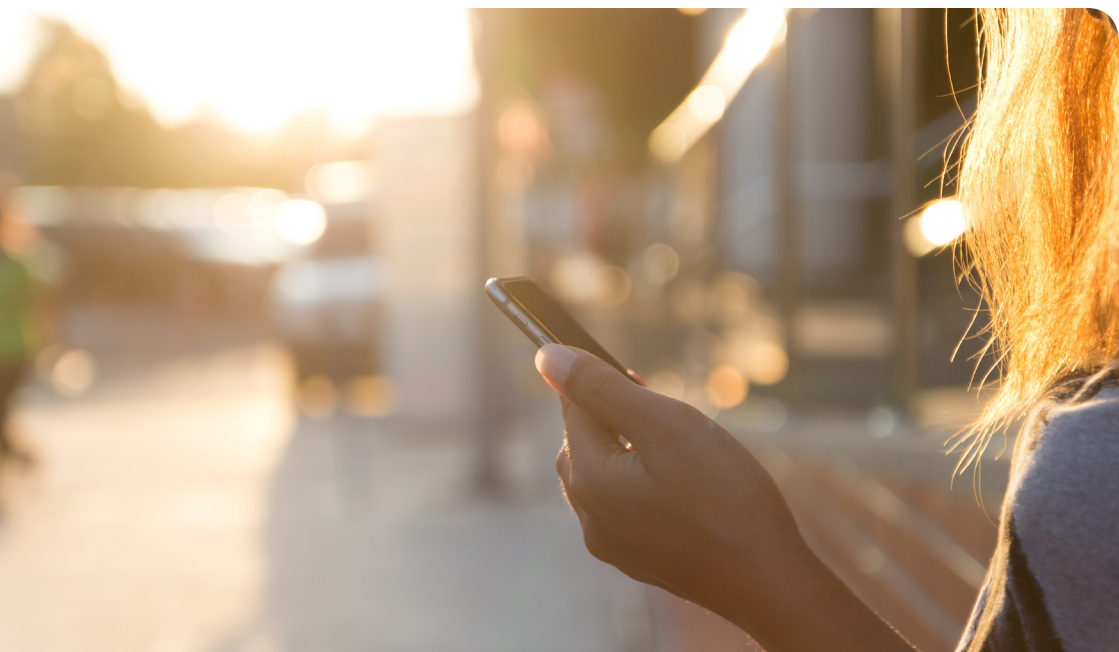
Les participants à notre évènement consacré à la problématique ont surtout parlé d'un client « omnicanal » qui souhaite interagir à travers les canaux de son choix, de manière fluide et pratique, parfois même de façon simultanée (le mobile dans un magasin ou la tablette sur le canapé devant la télévision). Une tendance qui reste à appréhender, notamment dans la banque, où seulement 10% des clients estiment qu'ils peuvent tout à fait commencer une opération sur un canal, la poursuivre sur un autre et la terminer sur un dernier (cf. 3<sup>ème</sup> volet de l'enquête sur la banque menée par Wavestone, en partenariat avec OpinionWay et consacré au multicanal).

# LE PHYGITAL :

## LA RÉVOLUTION DES POINTS DE VENTE

---

Le phygital désigne la mise en scène de l'offre digitale de l'entreprise dans son réseau physique de vente. Et les standards du point de vente moderne évoluent en ce sens. Des marques textiles se sont par exemple dotées de miroirs tactiles et connectés offrant aux clients la possibilité de se prendre en photo lors de l'essayage et également de demander en *live* l'avis de leurs amis via Twitter. Derrière la satisfaction des attentes du client, il y a pour les entreprises un enjeu de différenciation, en particulier avec des concurrents *low cost* qui n'investissent que très rarement dans les points de vente. C'est par l'innovation que le magasin garantira sa place au centre du processus d'achat.



## MODIFIER L'ORGANISATION DES POINTS DE VENTE

Le point de vente va devoir se réorganiser pour délimiter des espaces différents selon les besoins du client :

- / **Accueil et orientation** (avec prise en compte de la gestion de l'attente) ;
- / **Bornes d'information et d'expérimentation** (souvent avec des bornes en libre accès) ;
- / **Espace vente et conseil** : les nouvelles postures de service demandent des espaces de convivialité favorisant l'écoute et l'échange avec le client.

Ces aménagements incluront dans la plupart des cas le concept de *digital in store* : de l'équipement des vendeurs au mobilier du magasin, l'espace de conseil et de vente se digitalise.

Le point de vente devra également adapter ses horaires d'ouverture aux attentes d'une clientèle qui s'est habituée sur le web à consommer en fonction de sa propre disponibilité et pas celle de la marque. Les banques sont particulièrement concernées : selon l'étude OpinionWay / Wavestone, 51% des clients souhaitent des horaires d'ouverture plus étendus et flexibles.

## METTRE EN SCÈNE LE PHYGITAL : LE MAGASIN, INCARNATION PHYSIQUE DE L'OFFRE WEB DE LA MARQUE

La conception des points de vente doit mettre en scène la complémentarité physique / digital et organiser les rebonds et interactions entre les deux mondes.

Indifféremment, l'achat doit pouvoir être initié en ligne ou en point de vente. Si quelques enseignes de la distribution ou du *high-tech* tendent vers cet idéal, la démarche est encore balbutiante dans des secteurs comme l'assurance, la banque ou même le transport. Dans une approche phygital, la borne interactive joue un rôle important. Elle propose des jeux concours, des photomontages, des scans de produits (infos complémentaires) et des interactions extérieures. Autant de fonctionnalités qui incitent les clients à interagir avec la marque et ses produits. Le point de vente, lui, récupère des avis, récolte de l'*opt-in*\* qualifié (en particulier si le client présente sa carte de fidélité) et peut ainsi générer du chiffre d'affaires supplémentaire.

Enfin, n'oublions pas que tous les objets du magasin (cintres, boîtiers...) peuvent être connectés avec une simple puce RFID. Une véritable digitalisation du point de vente et un *cross-canal avéré*.

---

\*Par *opt-in* on entend les adresses mail client et leur accord pour recevoir des courriels.

# A-T-ON ENCORE BESOIN DES VENDEURS ?

---

Dans ces points de vente fortement digitalisés, équipés de bornes, où tous les équipements sont connectés, où le client peut faire seul son achat de bout en bout, le vendeur a-t-il encore sa place ? Face à un client expert qui s'est renseigné sur les réseaux sociaux, a consulté des forums, quel rôle peut-il encore jouer ? C'est dans l'affirmation d'une posture de service que se trouvent des pistes de réponse à ces questions.





## REVENIR À L'ÉCOUTE DU BESOIN CLIENT

C'est dans le dialogue avec le client que le vendeur trouvera la source de sa valeur ajoutée : fournir des informations supplémentaires, apporter un conseil pour aider le client à mieux repositionner ses choix a priori ou vendre un service additionnel auquel le client n'avait pas pensé.

Un deuxième élément réside dans le concept du *once and done*\*. Le client peut tout à fait comprendre que la personne en face de lui ne soit pas experte en tout.

En revanche, il veut avoir le sentiment qu'on prend en compte sa demande et que le personnel au contact mobilise bien toutes les ressources de l'entreprise pour la traiter. Si le client a fait le déplacement, le vendeur doit lui permettre de traiter son problème.

Le *once and done* s'illustre de différentes façons : accompagner le client lors des premières étapes de mise en service, lui proposer tous les services complémentaires dont il pourrait avoir besoin pour une utilisation optimale de son service ou produit (une installation pour son équipement, un taxi pour son voyage...), passer pour le client la commande sur le site Internet de la marque si le produit n'est pas en magasin (et ne pas laisser au client le soin de le faire chez lui... sur le site d'un concurrent).

## ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION

Cette évolution des missions et métiers de la vente nécessite un accompagnement fort. Les trois piliers de cet accompagnement sont :



### 1. Développement des compétences

La formation est nécessaire mais pas suffisante dès lors que l'on parle de postures, de pratiques relationnelles et d'esprit de service. Le collaborateur doit pouvoir s'appuyer sur des outils qui l'aident à s'ancrer sur ces bonnes pratiques ; il doit pouvoir échanger avec des coachs ou référents de manière continue pour l'aider dans son apprentissage.



### 2. Accompagnement des managers

Face aux enjeux de transformation de la vente, les managers et les encadrants sont souvent les plus fortement touchés par la transformation. Ils doivent se sentir à l'aise vis-à-vis des nouvelles postures pour mieux accompagner leurs équipes. L'effort de formation et d'accompagnement doit donc tout autant porter sur les managers que sur les collaborateurs.

---

\*Le *once and done* correspond au traitement de toutes les demandes d'un client en une seule fois au point de contact.



### 3. Valoriser différemment

Dans ces nouvelles postures de service, les critères de valorisation de la performance doivent évoluer. Ce n'est plus nécessairement le nombre de clients traités en une heure, mais la satisfaction client, le panier moyen par client, la vente de services additionnels, la fidélisation, la collecte d'informations client (adresse mail, *opt-in*)...

Tous les systèmes de mesure de la performance et donc de reconnaissance doivent évoluer pour accompagner les nouvelles postures de service.

« Cette évolution des métiers et missions de la vente nécessite un accompagnement fort. »

# S'ADAPTER AUX NOUVEAUX MODES DE CONSOMMATION

---

À horizon 2020, la SNCF anticipe une baisse de 50% des ventes aux guichets des gares et boutiques. Dans ce contexte, elle doit repenser le rôle de ses 1 300 points de vente et 4600 vendeurs. Comment ce programme de transformation a-t-il été pensé et déployé ?

**Isabelle Delon, directrice du programme de transformation de la relation client, en détaille les grandes lignes.**





## TÉMOIGNAGE D'ISABELLE DELON (SNCF)

### Transformer nos réseaux de vente et de service

Ce programme répond à une nécessité forte liée à la montée en puissance de la relation client digitale avec [voyages-sncf.com](http://voyages-sncf.com), qui est devenu le premier site marchand de France, et à une augmentation de la concurrence en termes de modes de transport et de modes de distribution.

Le développement de ce que l'on appelle le « porte à porte\* » en particulier constitue un enjeu fort en termes de maîtrise de la relation client avant, pendant et après le voyage.

Lancé en 2011, il s'inscrit à partir de septembre 2013 dans un cadre stratégique plus fort (et également un nouveau niveau d'exigence) : le projet d'entreprise Excellence 2020, présenté par Guillaume Pépy.

### Personnalisation industrielle : 10 millions de fois « mon voyage à moi » !

Les vendeurs « Voyages » réalisent 40 millions de contacts clients par an. Le *challenge* principal est de concilier personnalisation et industrialisation de la relation.

Les enjeux économiques font bien-sûr partie de l'équation compte tenu de la

baisse continue de fréquentation du réseau de vente physique, mais notre volonté a été de valoriser ce dernier et de construire avec les vendeurs d'aujourd'hui le réseau de demain.

Le véritable enjeu de cette transformation est donc de tirer parti de la valeur du réseau humain et de lui donner une nouvelle dimension au service de la préférence client.

Nous avons donc défini pas à pas une véritable stratégie réseau pour mieux le valoriser, repenser son rôle, son dimensionnement et ses implantations. Nous avons réalisé une segmentation de ce dernier en différenciant les niveaux de service en fonction des volumes et des enjeux clients.

Cette nouvelle stratégie réseau constitue une véritable rupture : dans sa conception, car le principe de différenciation des services peut heurter la culture du service public très ancrée dans l'entreprise ; dans les termes utilisés, car quand on parle de réseau à la SNCF, on parle en premier lieu de réseau de transport.

Elle fait également apparaître des fonctions nouvelles pour la société, comme celles de marketing du réseau de distribution ou de marketing de la relation client.

\* Dans le domaine du transport, le « porte à porte » correspond à des offres de parcours complets, depuis le lieu de départ du voyageur jusqu'à son lieu d'arrivée, incluant souvent différents moyens de transport, voire d'hébergement.

## Les 4 piliers du programme

**1 Un enrichissement de l'expérience client** qui réaffirme le multicanal comme un véritable atout commercial et qui se traduit d'abord en promesse, puis en engagement.

**2 Une ambition métier** qui élargit les missions de la vente à la relation client et recentre les vendeurs sur le conseil et les ventes à valeur ajoutée avec pour objectif d'associer performance commerciale et satisfaction client.

**3 Le dimensionnement et la modernisation** du réseau avec des points de vente rénovés, accueillants, simples, efficaces, qui portent l'image de marque SNCF de façon cohérente ; c'est bien sûr une transformation des espaces, mais aussi une transformation des métiers et des postures.

**4 Repenser et moderniser les outils de vente** utilisant le meilleur des nouvelles technologies et poussant au multicanal ; avec à terme une nouvelle borne qui ne se limite plus à la délivrance des billets et des outils vendeurs mobile. Notre objectif : avoir des outils vendeurs aussi performants que ceux du client ; nous avons par exemple homogénéisé la navigation sur le web et sur l'outil vendeur.

## Une double trajectoire de bénéfices pour les clients et pour les collaborateurs

La trajectoire du projet est rythmée par des paliers. Ces derniers en représentent la feuille de route et visent à rendre concrets à la fois les bénéfices pour les clients mais aussi pour les collaborateurs. Elle matérialise la « symétrie d'attention » clients / collaborateurs affirmée et recherchée.

Les managers sont pleinement acteurs du changement, au travers de séminaires de partage et de mobilisation. Ainsi, chaque équipe opérationnelle a co-construit son propre projet, avec des marges de manœuvre pour l'adapter au point de vente et à ses caractéristiques.

La mise en œuvre a été très rapide, avec des sites pilotes, pour tester les évolutions, mais aussi pour conduire le changement de façon progressive.

« Cette nouvelle stratégie réseau constitue une véritable rupture »

Nous avons dans un premier temps mené beaucoup d'expérimentations sans toucher aux espaces, pour mettre en place les fonctions d'accueil et d'orientation ou tester des solutions de gestion de l'attente par exemple.

Nous avons aussi des sites pilotes complets dans lesquels les espaces, parcours clients, métiers et outils des agents sont totalement transformés. Les deux premiers sont la boutique de Paris-Magenta et l'espace de vente de la gare de Montpellier.

## L'AMÉLIORATION CONTINUE AU CŒUR DU DÉPLOIEMENT

Le déploiement du nouveau concept est progressif, selon les projets de site ou les opportunités de libération d'un espace de vente.

Le nouveau service de prise de rendez-vous en gare et en boutique, lancé depuis mi-2012, a vraiment été une victoire rapide permettant de concrétiser le changement de posture des agents et de satisfaire les clients, à coût constant en personnel. Il a déjà été déployé dans plus de 200 points de vente.

Aujourd'hui, nos chantiers clés portent sur nos systèmes d'information et nos outils : pour améliorer notre connaissance client, pour moderniser les outils des vendeurs et nos bornes libre-service.

En termes de retours d'expérience, quatre points sont particulièrement importants :

**1. La priorité mise sur l'évolution des postures** et des pratiques indépendamment des programmes de rénovation.

**2. L'importance d'accompagner les managers**, pour qu'eux-mêmes soient « à l'aise » pour accompagner leurs équipes.

**3. La façon de penser le développement des compétences** : la formation est nécessaire mais pas suffisante dès lors que l'on parle de postures, de pratiques relationnelles et d'esprit de service. Nous mettons en place le monitorat qui vise le transfert de compétences entre pairs.

**4. La nécessité d'aligner l'ensemble des systèmes d'animation, de stimulation et de reconnaissance sur les nouveaux objectifs.**

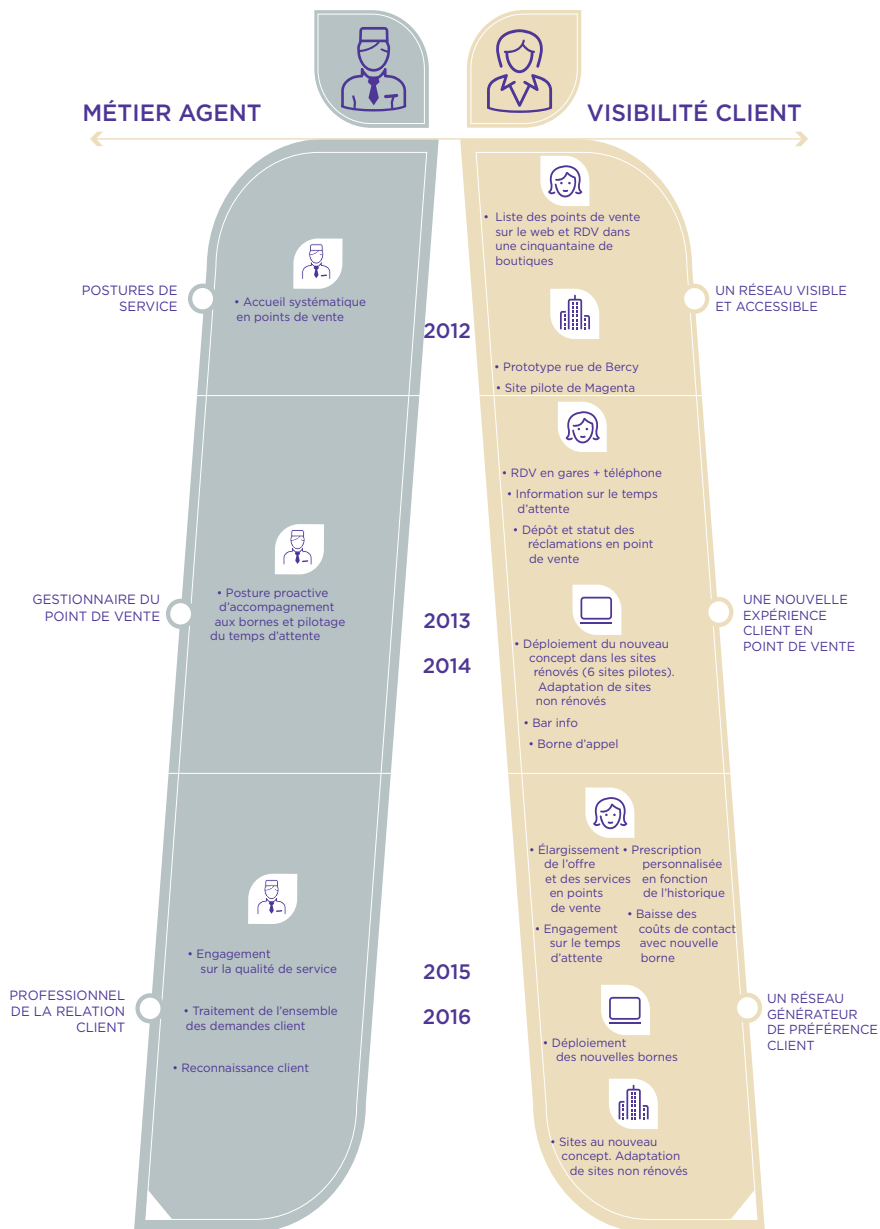
Nous avons pour cela revu nos méthodes d'animation commerciale pour concrétiser les évolutions de la vente au service.

Nous avons aussi mené un important chantier de refonte de la rémunération variable des vendeurs, pour y introduire à la fois plus de qualitatif et plus de collectif.

Enfin, la transformation, s'est aussi portée sur la « tête de réseau » ! La Direction des ventes a ainsi changé de nom, devenant la Direction du réseau commercial.

Au-delà de ce changement de nom, c'est une véritable évolution de nos missions, de la façon dont nous pilotons l'activité et la performance, de nos modes de travail avec le marketing et avec la DSI. Bref, une nécessaire évolution de posture et de compétences pour nous aussi.

## Une nécessaire symétrie d'attention



## SNCF : La transformation des espaces de vente en images

### Zone Express Gare Montpellier



### Zone Express Paris-Magenta



### Accueil et borne de gestion de l'attente





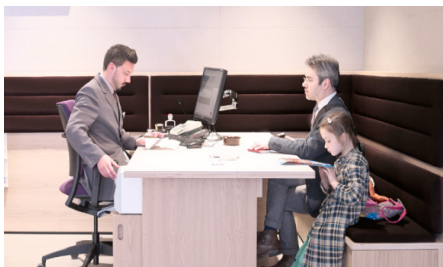
### Zone d'attente en gare



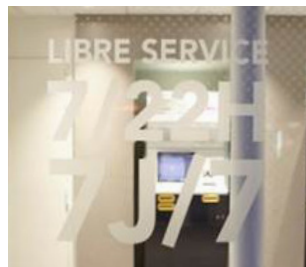
### Tablettes et écrans dynamiques



### Espace vente conseil



### Bornes libre-service



# RENDRE SON SI DIGITAL READY

## POUR ACCUEILLIR UN CRM ET DES OUTILS VENDEURS REPENSÉS

---

Dans le cadre de projets de transformation de la vente, le SI doit permettre de faciliter les gestes de vente en magasin, capter un maximum d'informations sur le comportement client ou encore permettre un passage fluide du monde physique au digital... Beaucoup d'ambitions pour un SI pas toujours agile qui doit se transformer autour de 3 chantiers prioritaires.



## PENSER LE SI POUR LE CROSS-CANAL

L'enjeu est de créer une architecture suffisamment souple pour accueillir de manière transparente et rapide tous les canaux d'interaction actuels et futurs : téléphone, web, mobile, e-mail, courrier bien sûr mais aussi *chat*, borne interactive, réseaux sociaux... et ceux à venir. Il faut par exemple créer les conditions d'une intégration rapide et urbanisée d'outils permettant de gérer le canal mail ou chat (Akio Eptica, E.piphany, etc.) ainsi que l'interaction au SI et les interactions multicanal.

Cela passe entre autres par la création d'une couche de médiation permettant l'accès par tous les canaux à des services communs (ex : gestionnaire des processus et règles métiers, gestion électronique des documents, trace des contacts...), en particulier sur toutes les fonctions avancées de webmarketing, comme le *retargeting* et le *social media*.

## DÉFINIR LA STRATÉGIE DE SOURCING

Gros progiciels multifonctions sur les briques principales, recours à des logiciels innovants pour des fonctionnalités non encore industrielles, développements *ad-hoc* : autant de choix ouverts sur lesquels peu de consensus émergent aujourd'hui et dont il est difficile de tirer des règles générales. Néanmoins, l'expérience montre que plus le SI est urbanisé dans

une approche multicanal selon une logique proche du schéma présenté page 29, plus il est facile de tester et d'intégrer des nouveaux composants logiciels, dont certains pourront être « jetables ».

## REPENSER LE CRM POUR UNE VISION CLIENT 360°

### Enrichir et exploiter la connaissance client

Disposer d'un référentiel de données client unifié, croisant les données de gestion, de la vie des canaux et des données marketing complémentaires est bien sûr la cible. Néanmoins, la construction de ce référentiel doit se faire par étapes, en partant du référentiel existant pour l'enrichir progressivement des données essentielles issues de l'activité globale du client, en particulier ses interactions sur le point de vente et ses principales actions sur le canal digital.

### Gérer les campagnes en rebond

Il s'agit de la capacité à remonter l'information utile vers des canaux sortants pour déclencher les actions adéquates. Pour cela, il est notamment nécessaire d'alimenter au fil de l'eau le *datamart* (base de données) utilisé pour le ciblage, de mesurer la pression commerciale, de détecter les événements porteurs de valeur, de mesurer la performance des actions réalisées.

## DÉVELOPPER LES NOUVEAUX OUTILS DU VENDEUR

L'équipement des vendeurs en tablettes se généralise. Les expériences montrent des bénéfices clients et enseignes particulièrement tangibles.

Dans les magasins BUT, les vendeurs ont récemment été équipé de tablettes, afin de permettre aux clients de visualiser en temps réel un catalogue numérique présentant tous les produits, leur disponibilité et leurs prix. Ces tablettes donnent aussi aux vendeurs la possibilité d'enregistrer la vente et de l'encaisser directement, sans que le client ne se déplace à la caisse.

Le même mouvement s'observe dans le secteur de la banque : le Crédit Agricole Ile-de-France a ainsi déployé près de 2800 tablettes afin de proposer des services élargis aux clients en renforçant la proximité entre ces derniers et leurs conseillers.

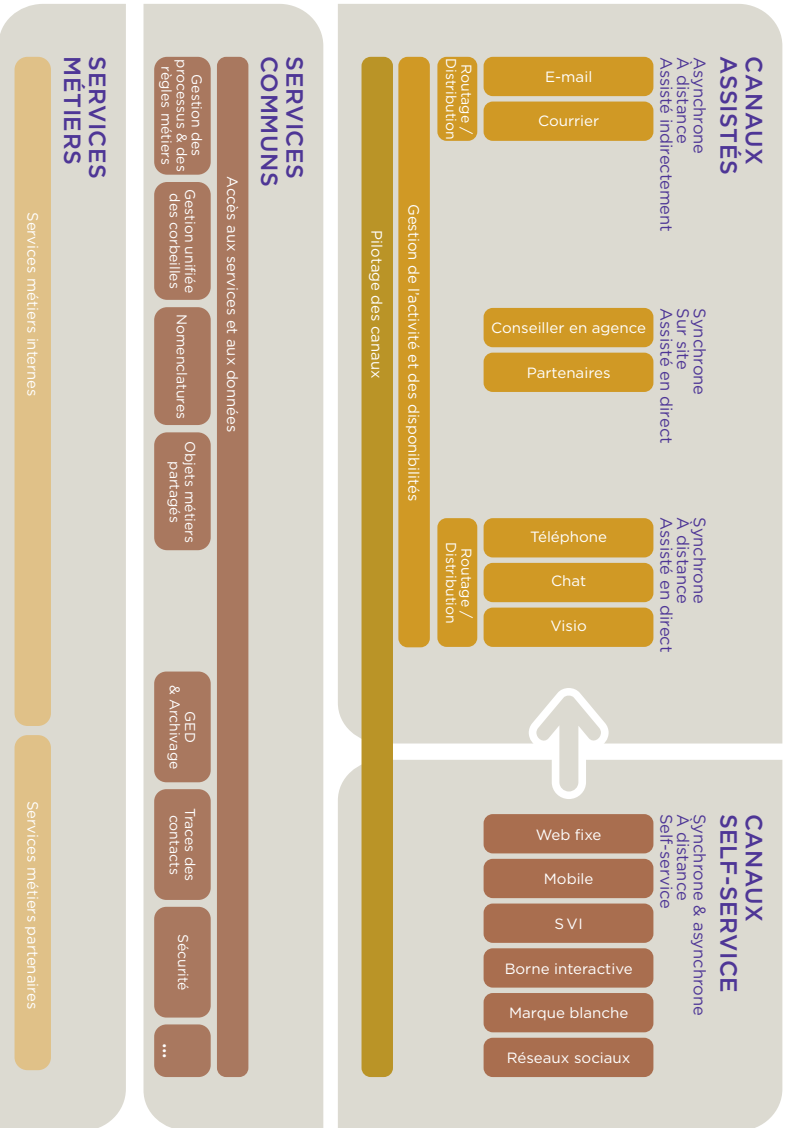
Plus récemment encore, la Société Générale a communiqué sur le lancement d'un vaste programme sur 3 ans, *Digit for all*, afin d'accélérer sa transformation numérique, notamment par le déploiement de nouveaux outils en agence.

## UN BON CRM AVANT TOUT !

Lors de évènement clients Wavestone, le CRM était au cœur des débats, plus que les tablettes ou l'utilisation de la réalité augmentée sur le lieu de vente !

En effet, le CRM qui donne une vision client 360°, un dossier client unique qui centralise tout l'historique des interactions client sur tous les canaux et qui permet de segmenter et de qualifier les clients, est la priorité n°1.

## URBANISATION DU SI POUR UNE APPROCHE MULTICANAL



# PILOTER LA CONTRIBUTION GLOBALE DES POINTS DE VENTE POUR PLUS DE PERFORMANCE

---

Dans bien des cas, le passage en point de vente ne constitue plus qu'une étape dans un parcours client résolument multicanal. Il se voit attribuer de nouvelles missions et devient un « experience store » porteur d'image, de services, bien plus qu'un simple lieu de transaction. Tenant compte de ces évolutions, le pilotage de la performance du réseau physique doit donc permettre de mesurer la contribution de ce canal à la performance globale de parcours clients transverses, mais aussi de mesurer, au-delà des ventes, la performance relationnelle et la contribution à l'expérience client.



## INSCRIRE LA GOUVERNANCE DU CANAL PHYSIQUE DANS UNE GOUVERNANCE MULTICANAL

Les entreprises doivent désormais disposer d'un pilotage de leur dispositif relationnel sur trois niveaux :

**1 Un pilotage de la stratégie multicanal** pour répondre notamment aux besoins d'allocation des ressources et des investissements. Il fixe les objectifs de départ entre canaux, d'efficacité (productivité, qualité...), de performance commerciale (coûts d'acquisition, taux de transformation...) et permet à l'entreprise d'anticiper les évolutions de son dispositif à moyen terme.

**2 Un suivi des parcours clients transverses** : seule une revue régulière des parcours clients clés permet de mesurer la contribution de chaque canal, dont le canal physique, aux ventes, à la satisfaction et à la fidélisation des clients. Cette revue doit permettre d'analyser les comportements clients et, en fonction de leur valeur ou de leurs attentes, d'adapter les parcours proposés et les services associés pour plus de performance et de satisfaction.

**3 Des indicateurs par canal adaptés aux missions de chacun** et mis en cohérence les uns par rapport aux autres, pour garantir la performance du dispositif d'ensemble.

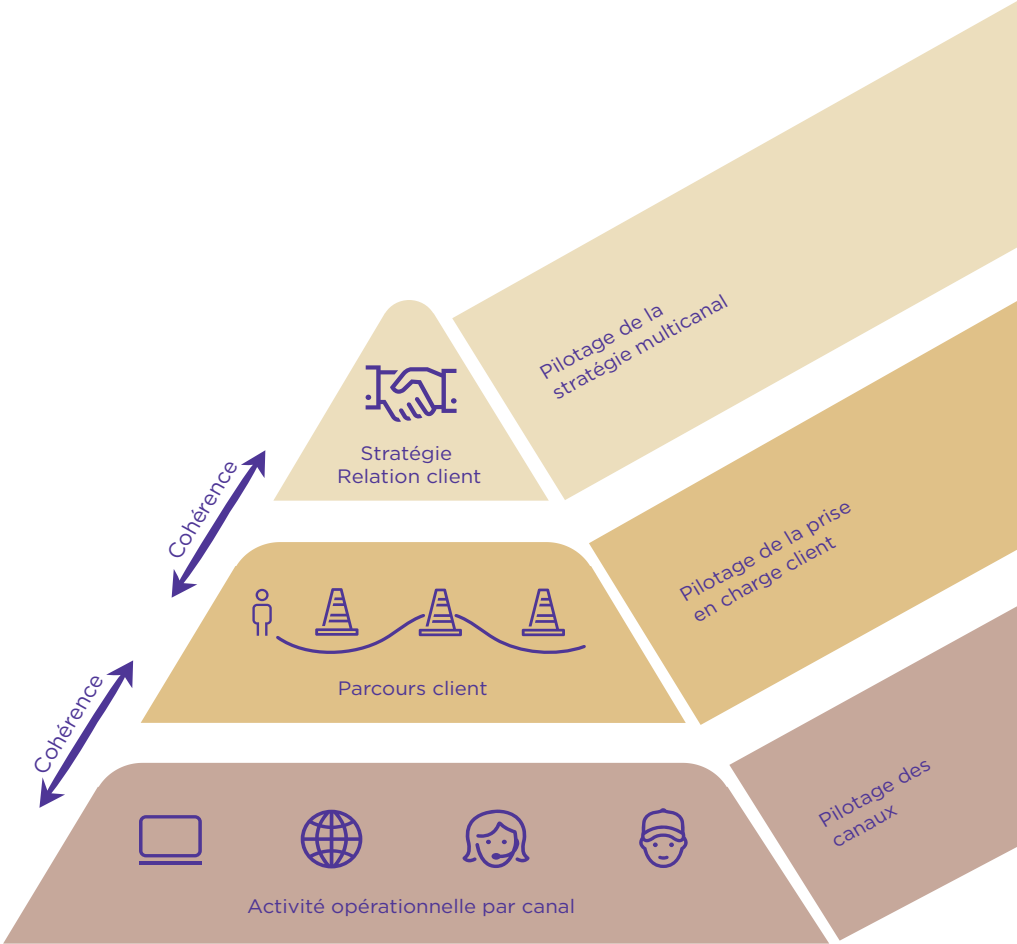
Ces nouveaux modes de pilotage imposent une nouvelle gouvernance, instituant des instances transverses pour intégrer les responsables des différents canaux, mais aussi des fonctions marketing, de pilotage de la qualité et du service après-vente. La nomination de « porteurs » des différents parcours clients, avec une responsabilité fonctionnelle transverse sur l'ensemble des canaux, est aussi un enjeu clé de l'efficacité de cette nouvelle gouvernance.

## FAIRE DE LA QUALITÉ PERÇUE UN NOUVEL INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE

Par ailleurs, le pilotage individuel des canaux doit aussi être adapté. Ainsi, pour les points de vente physiques, celui-ci doit désormais prendre en compte les enjeux d'expérience client. Ceci passe par une mesure fine de la qualité produite (respect des référentiels de prise en charge des demandes clients) qui peut notamment être mesurée par des visites clients mystère, mais aussi et surtout, de la qualité perçue par le client.

La mise en œuvre de dispositifs de mesure à chaud de la qualité de l'expérience telle que l'a vécue le client est un des points clés de ces nouveaux dispositifs. Elle permet de disposer d'indicateurs précis de pilotage de la contribution du canal physique à la satisfaction, mais aussi d'un outil puissant de management et d'amélioration des pratiques des collaborateurs en contact avec les clients.

# Piloter la contribution des différents canaux





### Stratégie relationnelle, stratégie de déport entre canaux, modélisation économique...

- Performance économique et commerciale
- Trajectoire de transformation
- Allocation des ressources et investissements

*Business plan* multicanal / Tableau de bord / Trajectoire multicanal

### Contribution des parcours client à la performance de la relation client

- Client : qualité perçue, irritants...
- Entreprise : efficacité, qualité voulue, différenciation, performance commerciale
- Relation : maturité FO, pratiques, management...

Tableau de bord de la performance des parcours

### Efficacité des canaux de relation

- Efficacité opérationnelle par canal (accessibilité, productivité, qualité produite, taux de transformation, qualité perçue...)
- Cohérence des canaux
- Dimensionnement, gestion des compétences

Outils spécifiques de pilotage des canaux

# Y A-T-IL UN BUSINESS MODEL DERRIÈRE LE PHYGITAL ?

---

D'une manière générale, les business cases autour du digital sont souvent difficiles à établir à l'avance. Il s'agit d'usages en rupture, difficilement prévisibles. Le « phygital » n'échappe pas à cette règle ; de plus dans ce cas, les ROI sont « plombés » par une augmentation très significative des investissements, due aux équipements à déployer dans de nombreux points d'accueil clients (tablettes, bornes, espaces au design repensé, formation des vendeurs / conseillers...).



## DES GAINS DIRECTS PAS TOUJOURS FACILES À TANGIBILISER

Au-delà des gains qualitatifs (image, modernité, adéquation avec les attentes de la clientèle...), quel gains quantitatifs tirer de ces investissements ?

- / **Accroissement de la fréquentation des points de vente / agences,**
- / **Augmentation des ventes par client se rendant sur point de vente physique,**
- / **Augmentation des ventes / usages sur les dispositifs *on-line*,**
- / **Fidélisation / Réduction du *churn*\*.**

La réponse semble positive sur un certain nombre de ces points. Les entreprises qui ont investi dans le phygital depuis plus d'un an commencent à avoir le recul suffisant et témoignent de quelques gains emblématiques.

Plusieurs banques ont ainsi expérimenté l'apport de la tablette dans l'entretien avec un client. Cet entretien côte à côte permet de faire un diagnostic plus poussé des besoins du client et d'y apporter une réponse plus personnalisée dans une réelle posture de conseiller financier. Les banques ayant testé ce dispositif mettent en avant une augmentation sensible du portefeuille d'offres souscrites sur le panel des clients

ayant bénéficié de ce type d'entretiens, une augmentation au moins supérieure à 5% en moyenne.

Autre exemple : une enseigne de la grande distribution qui a installé des bornes de commande à côté des présentoirs des rayons électroniques et électroménagers a fait état d'une augmentation de près de 8% des commandes annuelles *on-line* des clients ayant utilisé cette fonctionnalité.

## LE COÛT DE L'INACTION

La question du ROI pourrait également se poser autrement. Que se passerait-il si les investissements n'étaient pas réalisés ? Certaines enseignes ont estimé qu'environ 10 à 15% des clients qui rentreraient dans leur point de vente ne le faisaient que pour visualiser des produits qu'ils avaient repérés sur Internet et qu'ils comptaient acheter en ligne une fois examinés dans le point de vente. Et pas forcément sur le dispositif web de l'enseigne visitée.

Sécuriser l'achat de ces clients volatiles dès leur passage en point de vente devient donc un enjeu de conservation du chiffre d'affaires. Ces enseignes ont par exemple équipé les vendeurs de tablettes pour lancer avec le client les opérations de commande sur le site de l'enseigne dès que le dialogue avec le client a été entamé.

---

\* Le terme anglais *churn* désigne la perte de clientèle ou d'abonnés.

## UNE OPPORTUNITÉ POUR DE NOUVEAUX BUSINESS MODELS ?

Ces dernières années ont vu émerger de nouveaux *business models*, adaptés au monde numérique :

- / **Gratuité contre données** (profils utilisateurs Facebook).
- / **Freemium**, service dont le socle est en usage gratuit, le service complet étant lui payant (Spotify, Viadeo, Skype...).
- / **Micropaiement, affiliation** (Groupon, eBay...).

Ces modèles sont-ils transposables aux points de vente physique ? Le web peut-il inspirer le *phygital* ? Il semblerait que certaines entreprises commencent à y réfléchir.

Citons plusieurs initiatives :

- / **Prix préférentiels** pour les clients qui viennent faire un diagnostic détaillé en point de vente / agence, ce diagnostic étant l'occasion de collecter des données qualifiées précieuses. À l'ère du *Big data*, récompenser le client qui permet d'enrichir la base de données va devenir une pratique courante.
- / **Service après-vente étendu** sur une période plus longue quand le produit est acheté en magasin.
- / **Abonnement** pour bénéficier d'offres promotionnelles disponibles en magasin comme sur les sites en ligne.

Ces initiatives sont certes encore timides et bien prudentes pour ne pas trop déstabiliser le modèle de distribution physique, mais



elles sont néanmoins intéressantes et traduisent la volonté des entreprises avec un réseau physique de faire aussi du phygital un outil d'innovation marketing.

## DES KPI À METTRE SOUS CONTRÔLE

On le voit bien, établir un *business plan* très fiable du phygital reste un exercice difficile.

Pour atténuer cette difficulté, les entreprises qui réussissent dans le phygital se sont appuyées sur deux leviers forts :

- / **Conduire des expérimentations poussées sur quelques points de vente.** Pour être pertinentes, ces expérimentations doivent rendre les acteurs de l'accueil et la relation client très actifs et impliqués dans la préparation et la conduite de l'expérimentation (cela a été un facteur clé de succès à la SNCF). Il convient d'autre part de tirer parti au maximum

de ces expérimentations pour enrichir les KPI (*Key Performance Indicators*), base du futur *business case*.

- / **Augmenter significativement les moyens sur la mise en place d'indicateurs et l'analyse des données qui en découlent.** Ces indicateurs doivent coupler physique et digital (profil des clients qui viennent en magasin, profil de leurs consommation web, rebond web après visite en point de vente...). Les moyens de collecter ces données doivent être prévus au préalable.

Trop d'entreprises démarrent en effet l'expérimentation voire le déploiement avec de vraies lacunes en termes d'instruments de mesure. C'est bien de l'analyse de ces KPI que viendront des éléments pour affiner le *business case* et le rendre plus robuste.



# COMMENT MENER LA TRANSFORMATION ?

---

Trois principes doivent guider la mise en œuvre d'un programme de transformation de la vente.



## ÉCOUTER LES FORCES DE VENTE ET EXPLIQUER LA DÉMARCHÉ

Conduire le changement (plus que l'accompagner) nécessite davantage qu'un plan de communication et de formation.

Avec la transformation des réseaux de vente, les impacts sur les métiers de la vente sont nombreux : nouveaux espaces bien sûr, mais aussi nouveaux équipements donc nouveaux gestes métiers, nouvelles missions, nouvelles postures...

Dans le cadre de la transformation de la vente Voyages SNCF, on pense d'abord aux impacts métiers des vendeurs et managers de boutiques mais les acteurs de la relation client à distance sont également impactés. Ils passent de deux métiers différents (ligne directe pour le téléphone en *front-office* et service clientèle pour les réclamations par courrier ou email) à un métier unifié de relation client à distance multimédia, *front* et *back*.

Cette attention portée aux populations se concrétise dans des dispositifs qui vont au-delà d'une communication classique sur un projet, trop souvent descendante et monocanal :

**1** **Des dispositifs d'écoute remontante** qui permettent de faire remonter les signaux faibles, les peurs, les freins, les « on-dit » (en prenant bien soin de ne pas les mettre en concurrence vis-à-vis de la relation avec les organisations et les instances représentatives du personnel).

**2**

**Des dispositifs d'échange et de partage** qui favorisent les questions / réponses : c'est par le questionnement que les populations passent de la connaissance du projet à sa compréhension puis à l'adhésion. Il peut s'agir de réunions de présentation en petits comités, de réseaux sociaux d'entreprise, etc.

**3**

**Des temps de prise de recul et de réflexion** : par exemple par la présentation de benchmarks, mais aussi par des témoignages d'autres entreprises confrontées à des enjeux similaires.

Cet investissement en temps et en ressources est nécessaire pour partager la nécessité de changer avec les populations impactées et donner la vision de la cible à atteindre et de la trajectoire employée (c'est ce qui donne du sens au changement).

Définir et annoncer rapidement la tactique de mise en place contribue à donner confiance dans le succès avec des points de repère concrets et visibles.

« Conduire le changement (plus que l'accompagner) nécessite davantage qu'un plan de communication et de formation. »

Ces points de repère peuvent se traduire par une trajectoire des bénéficiaires, démontrant la symétrie des attentions pour l'externe (les clients) bien sûr, mais également pour l'interne (les agents). Il s'agit de communiquer la vision mais également de véhiculer une logique « gagnant-gagnant » en interne, qui permet de mobiliser toute l'entreprise.

En ce qui concerne la digitalisation du point de vente, on mettra l'accent sur l'optimisation du flux en magasin, l'autonomisation du client, l'enrichissement de l'expérience client et la valorisation du rôle du vendeur.

## LA GESTION SOCIALE DU CHANGEMENT : « PLUS DE PEUR QUE DE MAL » !

L'ombre du conflit social plane sur tout chef de projet de ce type de transformation. Aussi, la question de la gestion « sociale » du changement se pose naturellement. Il en ressort trois actions clés :

- / L'anticipation est la meilleure des postures. Plus on intègre tôt les partenaires sociaux, mieux le changement se passe ;
- / L'exercice de présentation du projet auprès des IRP permet de clarifier les messages et de porter un regard enrichissant sur les impacts du projet ;
- / Les vendeurs, population plus impactée, sont généralement plus moteurs du projet que freins au changement.



## S'APPUYER SUR LES MANAGERS ET LES ACCOMPAGNER

Pour une performance durable, définir une organisation cible ne suffit pas. Il est également nécessaire d'agir sur les capacités managériales :

- / **Focaliser le management sur les priorités stratégiques** : objectifs, cibles clients, offres clés...
- / **Définir les points clés du pilotage de la performance à la cible** : alignement des objectifs et des indicateurs de performance aux options de stratégie prises ; alignement des dispositifs de pilotage et d'amélioration continue...
- / **Réinterroger les principes et pratiques de management** : les responsabilités majeures, les instances de management, la prise de décision, la coordination transverse.
- / ***In fine*, développer l'agilité managériale** pour s'ajuster en permanence aux évolutions de l'environnement.

Les équipes managériales sont les premiers ambassadeurs du projet et les relais indispensables auprès des équipes : leurs discours et leurs actes sont déterminants pour engager les équipes à changer. Et la ligne managériale n'est pas toujours la dernière à freiner !

Concrètement, il faut donner aux managers les moyens adéquats, en tenant compte de leur manque de temps global :

- / **Donner systématiquement une longueur d'avance au management** afin qu'il puisse anticiper les étapes clés.
- / **Outils les managers** pour en faire de véritables chefs de projets sur le terrain.
- / **Offrir des marges de manœuvre** : donner de la latitude dans l'application, autour d'invariants bien définis. Faire réaliser les actions de communication, de mobilisation et de formation dans le cadre des occasions déjà prévues par le management : réunions d'équipes, séminaires, visites.

« Les équipes managériales sont les premiers ambassadeurs du projet et les relais indispensables auprès des équipes »

## LE CHANGEMENT DÉBUTE... AVEC LE PROJET !

La composition des groupes de réflexion ou de décision (chef de projet, comité projet, comité de pilotage), les instances de gouvernance du projet sont déjà l'occasion d'impliquer, mobiliser, co-construire la démarche.

Les mots ont un impact direct sur le changement des mentalités : renommer une direction, par exemple, est un signe important.

Le lancement des premières expérimentations est une autre étape clé. Ainsi les sites pilotes doivent-ils être pilotes sur l'ensemble des dimensions d'un projet (nouveaux services, nouvelles postures, nouveaux modes de pilotage), pas uniquement sur les nouveaux aménagements de l'espace de vente ! Pour montrer la faisabilité des évolutions et garantir les réussites, ils devront être représentatifs, mais maîtrisables. Ces sites pilotes peuvent

également devenir des sites ambassadeurs qui vont démultiplier la formation dans chaque région. Il faut être en mesure de montrer rapidement des réussites pour alimenter la dynamique de changement. Ainsi, fixer des objectifs et penser aux dispositifs de mesure dès le début du projet est très important (visites mystères, études client qualitatives et quantitatives en sortie

de magasin, mesures du temps d'attente). Le groupe La Poste a par exemple mis en place des standards de services sur les principaux points du parcours client (rapidité de service, propreté des espaces, information client, disponibilité des automates).

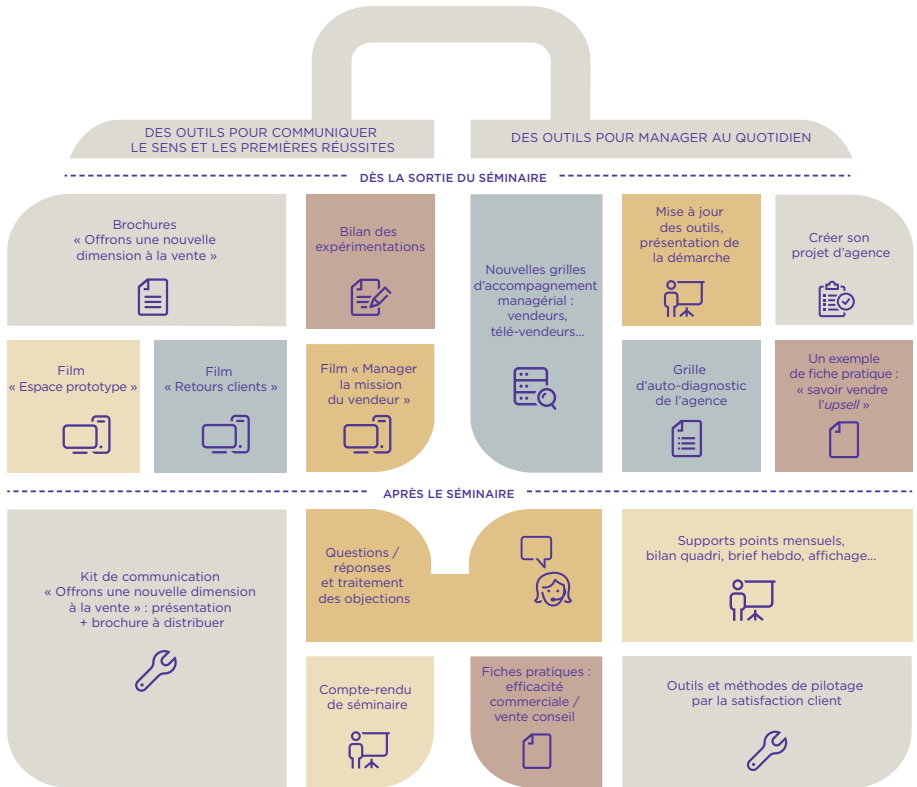
Ceux-ci permettent de piloter la qualité de la relation client et d'homogénéiser les prestations de service.

« Le rythme de la transformation compte dans la conduite du changement : aller vite dans la conception mais soigner les temps de test et d'appropriation »

Le rythme de la transformation compte dans la conduite du changement : aller vite dans la conception, mais soigner les temps de test et d'appropriation.

# Séminaire : transformation de la vente

## Les outils pour accompagner la conduite du changement



# CONCLUSION

---

7 RÈGLES D'OR  
POUR UNE TRANSFORMATION RÉUSSIE



## CONSTRUIRE LA NOUVELLE PROPOSITION DE VALEUR DU POINT DE VENTE ET LES MISSIONS DES VENDEURS

Le cœur de la réflexion doit porter sur la redéfinition de la valeur ajoutée du point de vente et des vendeurs par rapport au digital.

Les questions suivantes doivent être abordées : quelle offre de services additionnels ? Quelle décision par rapport à une posture *once and done* ? Quelle complémentarité des valeurs ajoutées physique / digital ? Quel niveau d'expertise attendu par les vendeurs ?

La valorisation positive de l'évolution du métier et des postures des collaborateurs n'est pas une conséquence mais bien un élément central de la trajectoire.

## UNE TRAJECTOIRE CLAIRE PRÉSENTANT UNE SYMÉTRIE D'ATTENTION ET DES VICTOIRES RAPIDES

Il est fondamental de construire une trajectoire de transformation avec des papiers rythmés et concrets. À chaque étape de la trajectoire, que verra le client ? Comment son expérience sera-t-elle impactée ? Et pour le vendeur-conseiller, quels en seront les bénéfices ? Cette trajectoire doit être un outil de communication et de planification. La constitution de la trajectoire et la programmation des chantiers doivent démontrer que la même attention est donnée aux travaux orientés clients et à ceux qui visent les collaborateurs.

Cette trajectoire doit également faire apparaître des réalisations très concrètes (même limitées) dès les premiers mois du programme. Il faut éviter l'effet tunnel où les premières réalisations tangibles arrivent seulement après des mois de développement. Ces victoires peuvent être de toute nature : nouveau process, évolution d'un service, signalétique...

## UNE ATTENTION PARTICULIÈRE PORTÉE AU MANAGEMENT DE PROXIMITÉ

Toutes les transformations de réseaux de distribution que nous avons analysées démontrent que le management de proximité est le maillon le plus lourdement impacté dans la transformation : il doit, en plus d'intégrer les nouvelles postures de vente, accompagner ses équipes dans leur montée en compétences et leur assimilation d'une nouvelle évaluation de la performance. Ces populations manquent souvent de repères sur ce dernier point. Une attention très particulière doit leur être apportée. La formation n'est pas suffisante ; il faut multiplier les dispositifs alternatifs : tutorat, *coaching*, échanges de bonnes pratiques...

## LA MISE EN SCÈNE DU PHYGITAL

La conception des points de vente doit mettre en scène la complémentarité physique / digital et organiser les rebonds et interactions entre les deux mondes.

Cette fluidité des échanges entre les deux mondes peut prendre des formes très différentes : outils du vendeur permettant d'accéder aux mêmes interfaces que voit le client sur le web, bornes en libre-service permettant de finaliser sur Internet un achat commencé dans le point de vente...

## L'EXPÉRIMENTATION OU LES VERTUS DU TEST AND LEARN

Le digital est l'univers du *test and learn*. En matière d'impact du digital dans les points de vente, cet impératif est décuplé par la nécessité de trouver les bonnes postures vis-à-vis des clients. Les programmes de transformation réussis intègrent donc de multiples dispositifs agiles et « apprenants » : co-construction des nouvelles postures avec des conseillers pilotes, enquête client sur site, point de vente pilote, *corner* expérimental...

## UNE URBANISATION MULTICANAL EN PRÉREQUIS

L'évolution des outils de vente dans le cadre d'un programme de transformation nécessitera une architecture du SI urbanisée pour gérer de manière fluide et performante le multicanal. C'est un prérequis aux évolutions d'outils pour accueillir les nouveaux process ou services.

## DES INVESTISSEMENTS SIGNIFICATIFS SUR LE CRM

La planification des travaux et des budgets sur les outils doit impérativement inclure une montée en puissance forte des chantiers liés au CRM : captation de l'activité du client dans le point de vente, personnalisation des actions marketing dans et en dehors du point de vente pour maximiser les rebonds entre canaux...





**WAVESTONE**

[www.wavestone.com](http://www.wavestone.com)