



HAL
open science

Retail et Covid-19 : quelles transformations mettre en place pour faire face à la crise ?

Dragutin Hegic

► **To cite this version:**

Dragutin Hegic. Retail et Covid-19: quelles transformations mettre en place pour faire face à la crise?. Gestion et management. 2021. dumas-03546892

HAL Id: dumas-03546892

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03546892v1>

Submitted on 28 Jan 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



**Retail et Covid-19 :
Quelles transformations mettre en
place pour faire face à la crise ?**

Présenté par : HEGIC Dragutin

Tuteur universitaire : PARMENTIER Guy

**Master 2 Formation Continue
Master MAE
Management et Administration des Entreprises
2020 - 2021**

Mémoire de recherche

Retail et Covid-19 :
Quelles transformations mettre en
place pour faire face à la crise ?



Présenté par : HEGIC Dragutin

Tuteur universitaire : PARMENTIER Guy

Master 2 Formation Continue
Master MAE
Management et Administration des Entreprises
2020 - 2021



Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

Résumé

Face à des consommateurs toujours plus exigeants et certainement plus nomades, les retailers classiques étaient déjà fragilisés avant d'affronter la crise de la Covid-19. Il est vrai que le modèle avait été mis en mal avec l'arrivée des Pure players obligeant ces acteurs traditionnels à se transformer voire à se réinventer pour ne pas disparaître.

La crise de la Covid-19 a-t-elle signé l'arrêt de mort des commerces physiques ? Le e-commerce semble être le grand gagnant avec une année 2020 record et une progression de près de 4 points par rapport à l'année dernière. Cette forte croissance n'est pourtant pas exclusive aux Pure players. En effet, un mouvement de grande ampleur de digitalisation des magasins physiques y a largement contribué. La vente en ligne n'étant pas exclusivement le fait de boutiques 100% online, les retailers classiques ont fortement utilisé le canal web afin d'amortir l'arrêt total des ventes dans leurs magasins physiques.

Les confinements et divers reconfinements ayant mis à mal les commerces traditionnels non-essentiels, la transformation digitale (accélérée) a permis de passer la tempête. Situation paradoxale, la crise a également permis de gagner de précieuses années dans le domaine technologique pour ces derniers.

De nouveaux modes de livraison ont vu le jour, il a fallu également garder le contact avec les clients tout en faisant preuve d'ingéniosité et leur proposer le parcours le plus fluide possible.

Demain, il sera nécessaire d'adopter une stratégie offensive orientée clients. Continuer à travailler sur le parcours en offrant une expérience intuitive et personnalisée.

Les magasins physiques auront un rôle essentiel à jouer néanmoins, espace de vente, superficie et implantation géographique seront probablement à revoir.

Summary

Faced with ever more demanding and certainly more mobile consumers, traditional retailers were already weakened before facing the Covid-19 crisis. It is true that the model had been undermined by the arrival of Pure players, forcing these traditional players to transform or even reinvent themselves in order not to disappear.

Did the crisis of Covid-19 sign the death warrant of the physical shops ? E-commerce seems to be the big winner with a record year in 2020 and an increase of almost 4 points compared to last year.

However, this strong growth is not exclusive to pure players. Indeed, a large-scale movement of digitalization of physical stores has largely contributed to it. As online sales are not exclusively done by 100% online stores, classic retailers have strongly used the web channel in order to cushion the total stop of sales in their physical stores.

As containments and various re-containments have put a strain on traditional non-essential stores, the (accelerated) digital transformation has helped to get through the storm. Paradoxically, the crisis has also allowed the latter to gain precious years in the technological field.

New delivery methods have emerged, and it has also been necessary to keep in touch with customers while being ingenious and offering them the smoothest possible experience.

Tomorrow, it will be necessary to adopt an offensive customer-oriented strategy. Continue to work on the journey by offering an intuitive and personalized experience.

Physical stores will have an essential role to play nevertheless, sales space, surface area and geographical location will probably be reviewed

Mots clés : Retail, Covid-19, transformation, stratégie, client, parcours client, expérience client, fidélité, omnicanalité, digital, entrepôt, logistique, livraison, magasin, bailleurs, écoresponsable, web, Pure players, e-commerce.

Keywords : Retail, Covid-19, transformation, strategy, customer, customer journey, customer experience, loyalty, omnichannel, digital, warehouse, logistics, delivery, store, landlords, eco-responsible, web, Pure players, e-commerce.

Sommaire

Avant-propos	7
Introduction.....	8
Partie 1 : - Le retail, origine et transformation du modèle	10
Chapitre 1 – Qu'est-ce que le Retail ?.....	11
I. Définition	11
II. Périmètre	11
Chapitre 2 – Le Bon Marché ou le premier grand magasin de l'histoire	12
I. La révolution est en marche	12
II. Un modèle toujours d'actualité	14
Chapitre 3 – Les 30 Glorieuses, le modèle américain et la naissance de la distribution de masse	16
I. Emergence du modèle US.....	16
II. Fin des années 60 et premier hypermarché français.....	16
Partie 2 - Crise et remise en cause du modèle.....	18
Chapitre 1 – Un modèle à bout de souffle.....	19
I. Concurrence accrue et fin du potentiel de croissance.....	19
II. Avènement du e-commerce	19
Chapitre 2 – Quelle stratégie pour survivre ?.....	21
I. Relation client et importance des canaux de communication.....	22
II. Expérience client et fidélisation	23
III. Le parcours client, facteur clé de succès ?.....	26
Partie 3 - Etude qualitative	30
Chapitre 1 – Méthodologie	31
Chapitre 2 – Déroulement des entretiens	31
Chapitre 3 – Champ de recherche	32
I. Présentation.....	32
II. Gestion de crise et impact organisationnel	33
III. Logistique et canaux de distribution	36
IV. Focus clients.....	38
V. La crise et après ?.....	41
Partie 4 - Analyse et conclusion	45
Chapitre 1 – Contributions théoriques de la recherche	46
Chapitre 2 – Limites de la recherche	49
Chapitre 3 – Conclusion : le retail de demain	50

Avant-propos

Ce mémoire présenté dans le cadre du Master 2 Management et Administration des Entreprises en formation continue est l'aboutissement d'un long travail d'analyse et de réflexion concernant le retail, secteur durement touché par la Covid-19.

Responsable de la Trésorerie du Groupe Go Sport, l'activité de mon entreprise a été profondément impactée par cette crise ainsi que par les multiples confinements sanitaires décrétés sur le territoire national.

Go Sport, enseigne de distribution d'articles de sport est le troisième acteur le plus important du marché. Son réseau de magasins intégrés (85 magasins à ce jour) lui permet de couvrir tout le territoire national. Bien que disposant d'un site internet, ce canal était considéré jusque-là comme un magasin additionnel au regard du parc de magasins physiques en place.

C'est donc le 17 mars 2020 que les commerces non-essentiels ferment pour une durée de huit semaines, Go Sport en fait partie. Ce choc brutal appelé « Grand Confinement » en référence à la grande dépression des années 30 m'a profondément marqué. En effet, pour avoir vécu cette crise de l'intérieur, j'ai assisté à une remise en question (contrainte) de notre modèle économique. Nos magasins physiques étant fermés, seuls les flux web nous ont permis de « survivre » et de garder le lien avec notre clientèle. De nombreuses décisions ont été prises pour nous maintenir durant cette crise, les prochaines seront tout aussi essentielles afin de préparer la reprise post-Covid.

Même si de par ma fonction, mon rôle a été de gérer les problématiques financières dont la mise en place de financements comme un PGE, je pense avoir apporté ma contribution en participant au maintien de l'activité. Il a fallu faire preuve d'agilité pour s'adapter aux nombreux aléas quotidiens et de flexibilité tout en garantissant la santé financière de l'entreprise.

Il est d'usage de dire que les crises favorisent l'innovation...cette situation inédite m'a effectivement poussé à m'interroger sur l'adaptation nécessaire de notre organisation et sur les choix stratégiques à adopter afin de dessiner voire réinventer le retail de demain.

Introduction

« Ne prétendons pas que les choses vont changer si nous continuons à faire la même chose. La crise est la plus grande bénédiction qui puisse arriver aux gens et les pays parce que la crise apporte des progrès. La créativité naît de l'angoisse comme le jour vient de la nuit noire. » Albert Einstein

Le 16 mars 2020, l'annonce est brutale pour les 35 millions de français qui suivent l'allocution d'Emmanuel Macron. La France est en guerre et des mesures exceptionnelles s'appliquent dès le lendemain. Le confinement national est décrété et celui-ci va durer 55 longs jours.

Une crise économique généralisée va venir bousculer nos modèles. Les bourses mondiales chahutées en février 2020 vont connaître deux krachs entre le 9 et le 12 mars.

Gita Gopinath, économiste au FMI, comparant même la crise économique actuelle à la grande dépression des années 30.

La pandémie liée à la Covid-19 va mettre K.O. les économies mondiales. Surprenant car à y regarder de plus près, celle-ci n'a pas eu à proprement parler d'impact économique direct. En effet, la récession est intervenue du côté de l'offre et ce après les décisions des différents gouvernements, la récession de la demande a suivi.

Cette situation a réellement quelque chose de surprenant car pour la toute première fois de l'humanité, les gouvernements de façon (plus ou moins) coordonnée ont décidé de sauver des vies plutôt que de sauver la croissance. Après de nombreuses crises financières, la crise de la Covid a eu un impact direct «sur les mobilités et les interactions sociales» (Le livre Blanc 2020 de la filière du sport, des loisirs du cycle et de la mobilité active).

Le 17 mars 2020, les commerces non essentiels ferment en France. Hormis la grande distribution « alimentaire », toutes les autres retailers sont contraints de baisser le rideau et de mettre la grande partie de leurs salariés au chômage partiel, Go sport en fait partie.

Pour Nicolas Rebet, « en quelques semaines, le retail a connu une nouvelle transformation d'une rapidité jamais vue jusqu'alors ». Depuis l'explosion du e-commerce, les retailers effectivement ont dû adapter leur stratégie, se transformer pour ne pas mourir (Larranaga, Soulard, 2018). Néanmoins, la crise actuelle a cette particularité que les habitudes de consommation des français ont évolué en à peine 24 heures. En effet, dans l'alimentaire, le drive et les livraisons à domicile ont explosé. Les consommateurs privilégiant également les commerces de proximité. Pour les retailers « non-

alimentaire », les magasins étant fermés, la seule porte de sortie a été le e-commerce et les ventes sur le web.

Il est d'usage de dire que les crises sont des facteurs d'accélération de l'innovation.

Selon Marc Giget, « l'innovation permet dans un premier temps de survivre à la crise et dans un second temps d'engager la sortie de crise ».

Le client ayant déserté les magasins physiques, ces derniers peuvent-ils disparaître ? Les retailers doivent au contraire se transformer pour devenir le « centre névralgique de l'émotion et de l'expérience client. Plus que jamais le retail physique devra offrir un parcours client empreint de facilité, de rapidité opérationnelle et surtout d'émotion client, que le web ne pourra jamais lui enlever » (Nicolas Rebet, 2021).

Pour Laurence Lehmann Ortega, il ne conviendra pas seulement de « ré-appuyer sur le bouton pause pour relancer le modèle existant, il faudra profiter de cette opportunité pour le réinventer ».

Le retail profondément secoué par cette crise doit changer les deux composantes de son business model, tout d'abord « la proposition de valeur, c'est à dire ce que nous offrons à nos clients » et l'architecture de valeur, c'est-à-dire le mode d'organisation de l'entreprise pour remettre la proposition de valeur au client » (Lehmann Ortega, 2021).

Le retail étant fortement impacté par la Covid-19, quelles sont les transformations à mettre en place pour faire face à cette crise ?

L'objectif de ce mémoire est double. Apporter dans un premier temps, un éclairage sur les décisions mais également les transformations engagées par les retailers « non-alimentaire » pour faire face à la crise. Puis dans un second temps et à partir des retours obtenus lors de l'étude qualitative, essayer de dessiner les contours du retail de demain.

En première partie, nous allons donc définir la notion de retail et nous nous attacherons à présenter les origines et les transformations de ce secteur. En deuxième partie, nous nous pencherons sur la crise du modèle et les turbulences rencontrées depuis les années 90. Dans une troisième partie, nous analyserons les résultats de notre étude qualitative. Enfin dans une quatrième et dernière partie et à partir des contributions obtenues, nous essaierons d'imaginer à quoi pourrait ressembler le retail du futur tout en nous projetant dans l'après-crise.

Partie 1 :

-

Le retail, origine et transformation du modèle

Chapitre 1 – Qu'est-ce que le Retail ?

La notion de retail est souvent assimilée exclusivement à la grande distribution. Cette définition n'est pourtant pas exhaustive. En effet, le retail englobe une multitude de secteurs d'activités.

I. Définition

Le retail est l'appellation anglaise pour commerce de détail.

D'après l'INSEE, le commerce de détail « *consiste à vendre des marchandises dans l'état où elles sont achetées (ou après transformations mineures) généralement à une clientèle de particuliers, quelles que soient les quantités vendues. Outre la vente, cette activité de commerce de détail peut aussi recouvrir la livraison et l'installation chez le client (de meubles ou d'électroménager par exemple) ».*

Le premier constat est que le produit vendu n'est normalement pas transformé, il est vendu « en l'état ». Deuxième constat, les activités liées au commerce de services et au commerce de gros sont exclues du retail. En effet, L'INSEE précise que les activités de retail sont détaillées dans la division 47 de la nomenclature française « Commerce de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles » qui, elles, sont classées dans la division 45. Troisième constat, les clients visés sont nécessairement des particuliers. L'activité B2B ne rentre donc pas dans le périmètre du retail. Dernier constat, le produit vendu aux particuliers peut être accompagné de services additionnels comme la livraison ou l'installation à domicile. Le retailer est donc l'entreprise qui propose ses produits en points de ventes physiques mais également en ligne lorsque celle-ci dispose d'un site internet.

Partant de cette analyse, le retailer est donc le dernier acteur ou maillon de la chaîne de distribution qui sera en contact direct avec le client final.

II. Périmètre

Selon une étude de l'INSEE parue en juillet 2020, le chiffre d'affaires total du commerce de détail pour l'année 2019 s'élève à 525 milliards d'euros toutes taxes comprises.

Ce chiffre est en très légère progression en volume (+0,3%). La progression ayant été plus dynamique les années précédentes, soit +0,4% en 2018, +1,4% en 2017 et +1,7% en 2016.

En valeur, la croissance du chiffre d'affaires est plus prononcée soit une augmentation de +1,1% mais reste en deçà de l'année 2018 qui affichait une progression de l'ordre de +2,2%.

En analysant les canaux de vente, nous pouvons remarquer que les ventes en magasins physiques ou en « commerce traditionnel » selon l'INSEE sont stables, la croissance étant portée par les ventes « hors magasin », c'est à dire par la vente à distance qui affiche une progression de +3,4% en volume. Selon la Fédération du e-commerce et de la vente à distance, l'activité e-commerce représentant quant à elle moins de 10% du chiffre d'affaires total.

Le secteur du retail en France compte plus de 481 000 entreprises et emploie près de 1,8 million de personnes (données INSEE de 2018).

Secoué par la crise des gilets jaunes en 2018 et 2019 et par les mouvements et les grèves contre la réforme des retraites fin 2019 et début 2020, l'onde sismique déclenchée par la crise de la Covid-19 a peut-être déjà transformé et fait évoluer un secteur déjà fragilisé.

Sur ce champ de bataille qui restera debout ? le plus gros ? Pas nécessairement...Rupert Murdoch, magnat des médias et actionnaire majoritaire de News Corporation indiquait avant cette crise que « *le monde change à une vitesse folle. Le fort ne battra plus le faible. Dorénavant ce sera le rapide qui battra le lent* ». Cette réflexion terriblement d'actualité à l'heure actuelle implique que pour réussir et sortir la tête de l'eau avant les autres, il conviendra avant tout de faire preuve de rapidité et de réactivité.

Chapitre 2 – Le Bon Marché ou le premier grand magasin de l'histoire

J'ai volontairement pris le parti de me concentrer sur cet évènement majeur qui a clairement posé les bases du parcours client. Le Bon Marché qui a certainement fait figure d'OVNI dans le paysage commercial français de l'époque est néanmoins toujours d'actualité. Pour la toute première fois de l'histoire, l'acte d'achat qui soit dit en passant a également son importance, est agrémenté de services additionnels à forte valeur ajoutée. La stratégie est donc bien de fidéliser sa clientèle en faisant en sorte que l'expérience client soit la plus agréable et immersive possible.

I. La révolution est en marche

C'est en 1852 à Paris qu'Aristide et Marguerite Boucicaut posent les bases du concept de grand magasin avec le Bon Marché. La marchandise est mise en valeur, la notion de parcours client fait son apparition, le but essentiel est de créer un véritable désir d'achat et de séduire le plus grand nombre (la femme de classe moyenne à l'époque).

Pour Larranaga et Soulard (2018), le Bon Marché a été un « retailer innovant avant l'heure ».

Les bases du Retail sont jetées et sont encore aujourd'hui terriblement d'actualités :

- Les prix sont dorénavant affichés et ne sont plus négociés (informations qui peuvent paraître plus que normales de nos jours mais qui étaient réellement novatrices pour l'époque),
- Une politique de promotion ancêtres des soldes apparaît,
- L'accès est libre. Les clients ont la possibilité de flâner dans les rayons et déambuler parmi tous les articles. Le parcours client devient balisé et même scénarisé, de nouveaux espaces de ventes voient le jour, le plus souvent éphémères. Le but principal est d'attirer le chaland et surtout de susciter l'envie,
- Des services additionnels émergent. La vente n'est que la finalité. Néanmoins, afin de rendre la transaction unique, de nombreuses prestations sont proposées (accueil, conseil et présentation) rendant l'acte d'achat le plus agréable possible,
- La livraison des marchandises à domicile commence à être proposée à partir d'un certain montant, une politique de retour fait son apparition,
- Et enfin la vente par correspondance se développe progressivement pour permettre au plus grand nombre d'avoir accès au catalogue magasin et passer outre l'éloignement géographique, entrave directe pour beaucoup de consommateurs à l'époque.

Les fondamentaux sont en place et viennent bousculer les habitudes de consommation, ce sont les bases de la distribution moderne qui apparaissent. L'engouement est au rendez-vous et les ventes à distance sont particulièrement appréciées des clients. Celles-ci représentent 30 à 40 % du chiffre d'affaires soit un total de 4000 commandes journalières envoyées par la Poste à la fin du 19ème siècle (Chevrel, 2012).

Le couple Boucicaut avait également bien assimilé la notion de fidélisation client. L'acte d'achat est important mais le fait que le client revienne en magasin est primordial. Il lui est laissé une grande liberté, déambuler et flâner dans les rayons sans être obligatoirement dérangé ou importuné, le tout dans un cadre agréable (des peintres et des sculpteurs y exposaient leurs œuvres). Le personnel du magasin ne se limitant pas à vendre, l'accueil, le conseil et l'accompagnement étant mis en avant.

Le modèle va connaître un franc succès et sera repris et développé en France par les Galeries Lafayette et le Printemps mais également à l'international comme en Angleterre avec Harrods, Macy's et Bloomingdale's.

Pour Claudine CHEVREL (2012), l'essor des grands magasins a été tel qu'ils ne se sont pas limités à la simple vente ou la distribution d'articles. « L'élément essentiel les caractérisant est la modernité ». La façon de proposer des produits, les mettre en valeur a été pour l'époque une innovation majeure. L'acte d'achat ou shopping s'apparentant jusque là à une véritable gageure où le plaisir était absent va devenir un passe-temps, un loisir même. Les grands magasins ayant « crée un lien quasi-amoureux avec les consommateurs ». Lieu de vie avant tout, les classes sociales encore bien présentes dans la société vont progressivement s'estomper dans ces lieux uniques. Ce qui caractérise également ces espaces, est la diversité des produits, tout y est proposé, « des plumes et des rubans jusqu'aux automobiles et aux avions » (Chevrel, 2012).

Enfin pour appâter le badaud, les grands magasins vont prendre conscience que l'image qu'ils renvoient est tout aussi essentielle que les produits proposés ; les vitrines seront le lien entre eux et les futurs clients. Celles-ci sont si innovantes et captivantes que la fameuse locution qui date du 19ème siècle « faire du lèche vitrine » fait son apparition à cette époque. Pour faire venir les clients en magasin, la publicité sera également au centre de toutes les attentions. Tous les supports publicitaires sont utilisés pour attirer le chaland comme les « bibelots, affichettes, bannières, imprimés (cartes postales, catalogues) annonces payantes et communiqués de presse dans les médias de l'époque ». L'autonomie va venir bouleverser l'expérience client, elle va permettre aussi l'émergence des premières techniques marketing.

II. Un modèle toujours d'actualité

Près de 170 ans après son ouverture, les bases qui ont été posées par le Bon Marché sont terriblement d'actualité. Ce qui compte, ce n'est ni le produit ni le volume de vente total. L'élément central est et restera toujours le client et la satisfaction qu'il tire de son expérience d'achat. A cet effet, le parcours client est essentiel, que ce soit derrière son écran ou bien en magasin, ce dernier doit être guidé, conseillé et accompagné le plus intelligemment possible.

L'acte d'achat qui a été révolutionné par le couple Boucicaut est aujourd'hui agrémenté d'une « touche de digital ». Ce nouveau concept transforme les magasins physiques en « magasins augmentés ». Le magasin physique que nous avons connu devient « phygital ».

Ce terme de « phygital » a été inventé en 2013 par la société Momentum, agence de marketing australienne qui l'a déposé et qu'elle mentionne dorénavant dans sa signature : « An agency for the phygital world ».

Ce terme est en fait la contraction des mots « physique » et « digital » et représente « toutes les initiatives prises par les magasins pour intégrer le digital aux points de ventes physiques » (Anne-Marie Couderc 2018). L'auteure insiste sur le fait que les grands acteurs de demain doivent obligatoirement avoir une stratégie de distribution double, à la fois physique et digitale.

Ces nouveaux magasins sont équipés de bornes de commandes. Les vendeurs disposent également de tablettes tactiles qui leurs permettent de renseigner le client sur la disponibilité de tel ou tel produit.

L'objectif principal est de proposer la meilleure expérience d'achat au client tout en ajoutant une dose de technologie.

L'ambiance dans le magasin et les espaces de convivialité ne s'effaçant pas face au digital, bien au contraire. Les clients qui se déplacent en magasin cherchent avant tout une relation « humaine », des conseils adaptés et personnalisés. Être compris, écouté et conseillé avant tout.

La digitalisation permettant aux retailers de « procurer aux visiteurs du magasin un environnement mémorable ou ludique, mais aussi de les rendre plus autonomes dans l'accès aux produits sans être contraints par la disponibilité souvent problématique des vendeurs » (Filser, Des Garets, Paché, 2020).

Un juste équilibre entre digital et relation humaine est néanmoins à trouver. KPMG, dans une étude de 2018 indiquant que « digitaliser à tout prix en se focalisant uniquement sur une logique de réduction immédiate de coûts peut conduire à une dégradation de l'expérience client et à terme, de la rentabilité économique. L'enjeu est donc de tirer parti intelligemment des qualités humaines dans un contexte où la digitalisation est toujours plus prégnante. »

Chapitre 3 – Les 30 Glorieuses, le modèle américain et la naissance de la distribution de masse

I. Emergence du modèle US

A la sortie de la deuxième Guerre Mondiale, la croissance économique va profondément transformer la France. L'explosion de la production industrielle avec en parallèle une hausse significative des revenus des ménages va avoir deux conséquences principales sur le retail : l'augmentation de la consommation et du pouvoir d'achat.

Le modèle américain va s'ancrer dans cette dynamique d'augmentation du pouvoir d'achat et sur le fait que le budget lié à la nourriture va par conséquent être moins important que celui lié à l'équipement.

La distribution de masse des produits alimentaires à des prix attractifs va bousculer les modes de consommation en place, modifier les règles concurrentielles et les rapports de force avec les fournisseurs. Bien que le concept soit né aux États Unis dans les années 30 avec l'ouverture du premier supermarché à New-York, il faudra attendre la fin de la seconde Guerre Mondiale pour voir apparaître en Europe et en France les premiers supermarchés.

A la fin des années 40, les premiers supermarchés voient donc le jour en France mais ne rencontrent pas le succès escompté. L'absence de chaleur humaine et l'attente interminable en caisse ne jouent pas en leurs faveurs. Cette situation bénéficie au petit commerce qui au début des années 60 domine encore largement le marché de l'alimentaire.

II. Fin des années 60 et premier hypermarché français

Il faudra attendre le début des années 60 pour voir apparaître le premier hypermarché. En effet, c'est en juin 1963 que Carrefour ouvre une surface de vente de plus de 2500 m². Le tout avec des caisses à la sortie, du libre-service et un parking gigantesque à l'extérieur.

Le crédo est de vendre moins cher que le commerce traditionnel et de proposer tous les produits « sous un même toit ».

Carrefour, Mammouth ou bien Euromarché se lancent dans la bataille en 1967 en proposant des concepts quelque peu différents. Gigantisme pour Carrefour avec une surface très imposante de vente de 9300 m² en moyenne, implantation en zone urbaine mais surface plus petite pour Mammouth (3400 m² en moyenne tout de même) et enfin produits plus qualitatifs et un service client plus attentionné pour Euromarché.

C'est également à cette période que les centres commerciaux apparaissent, les hypermarchés s'entourant de galeries commerciales ou marchandes. Les inaugurations de Parly 2 et Cap 3000 ouvrent le bal, les premiers centres commerciaux à l'américaine ou « Mall » fleurissent.

En 1974, la France dispose de 230 centres commerciaux pour un total de 5 millions de m².

La stratégie des retailers est donc de proposer tous les produits au plus grand nombre. La relation avec le client n'est en aucun cas personnalisée mais seulement descendante. « L'hypermarché, entièrement dédié à une consommation de masse en consonance avec l'équipement des ménages comme avec les nécessités du capital industriel, contribue largement à l'émergence du capitalisme commercial oligopolistique » (Hocquelet, Benquet, Durand, 2016).

Philippe Moati précise que « le modèle de la grande distribution s'est révélé d'une redoutable efficacité. En peu de temps, il s'est diffusé sur la plupart des marchés de biens de consommation assurant une croissance spectaculaire aux entreprises qui ont su prendre la tête de cette révolution commerciale ».

Partie 2

-

Crise et remise en cause du modèle

Chapitre 1 – Un modèle à bout de souffle

I. Concurrence accrue et fin du potentiel de croissance

Nous l'avons vu, le modèle de retail développé dans les années 60 va se révéler très efficace et les grands distributeurs vont connaître une croissance exponentielle. Pourtant « dès la fin des années 90, les premières manifestations de l'entrée en crise du modèle sont perceptibles en France » (Philippe Moatti, 2016). L'activité des hypermarchés commence à ralentir tandis que les centres commerciaux ne font décidément plus rêver. Pour Philippe Moatti, plusieurs éléments permettent d'expliquer et de comprendre cette situation. Tout d'abord « l'épuisement du potentiel de croissance ». En effet, « Le premier facteur à l'origine de la crise de la grande distribution est endogène et renvoie à un banal effet de cycle de vie. Le principal moteur de la croissance de la grande distribution durant les premières décennies de son histoire a été la conquête de parts de marché sur les autres formes de commerce. Ce processus finit nécessairement par atteindre ses limites lorsque la partie est gagnée ».

Puis une concurrence exacerbée et une guerre des prix vont s'opérer, le résultat ne pourra être que destructeur et aboutira à un « jeu à somme négative » (Moatti, 2016). Les prix étant tirés par le bas, des relations tendues et difficiles à la limite de l'explosion vont apparaître avec les fournisseurs.

Fragilisés, les retailers vont voir apparaître un nouveau concurrent : le e-commerce et ses magasins dématérialisés. Les Pure players obligeant les magasins traditionnels à se réinventer pour survivre.

II. Avènement du e-commerce

Comme nous l'avons évoqué, à la fin des années 90, les premières alertes apparaissent (baisse de parts de marchés, performance des centres commerciaux en berne), l'avènement du e-commerce va venir bousculer les acteurs en place. Ce canal de vente « dématérialisé » représente un nouveau concurrent de taille, la bataille sera rude et les victimes nombreuses : fermetures de grandes enseignes comme Surcouf, Games ou Virgin en France. Les autres acteurs traditionnels résistent mais souffrent énormément (La Fnac, Darty, la Halle).

Les modes de consommations ont évolué, le fait d'effectuer ses courses ou ses achats dans un grand magasin ou dans un centre commercial s'apparente dorénavant plus à un chemin de croix et à une contrainte. Pourquoi donc se déplacer et perdre son temps dans ces lieux lorsque le moindre

produit est à portée de clic pour un tarif (frais de port compris) largement inférieur à celui pratiqué en magasin physique ?

Dans une étude en 2013 de l'ObSoCo, 61 % des Français considéraient que « faire ses courses dans une grande surface est considéré avant tout comme une corvée. La même étude révèle que les enseignes de la grande distribution suscitent la défiance de 54 % des personnes interrogées »

La charge ne s'arrête pas là. En parallèle, de nouveaux modèles économiques se développent. Au début des années 2000, Amazon propose sur son site des offres de concurrents à des prix parfois moins élevés. Incrédules devant cette situation qui de prime abord peut paraître suicidaire pour un acteur comme Amazon, la démarche va se révéler payante, c'est la naissance des places de marché ou Marketplace. Il suffit aujourd'hui de visiter le site d'Amazon pour se rendre compte que cet acteur couvre absolument tous nos besoins en produits (Amazon.com propose un total de 119 928 851 produits en rayon, en avril 2019 - Scrapehero, 2019).

Les retailers traditionnels souffrent et les derniers chiffres confirment cette tendance. A titre d'exemple, Alibaba a généré un chiffre d'affaires de 35 milliards d'euros le 11 novembre 2019 lors de sa fameuse single's day. 11 milliards d'euros étant atteints en à peine 1 heure ! A titre de comparaison, le chiffre d'affaires total pour l'année 2019 du Groupe Casino s'est élevé quant à lui à 34,6 milliards d'euros.

Ces nouveaux acteurs qui sont également appelés Pure players ou all click, c'est-à-dire des entreprises qui ne commercialisent leurs produits que sur le web, revendiquent des parts de marchés importantes et affichent des chiffres d'affaires très élevés. Ci-dessous, les cinq plus gros pure players en France.



Pure players : commerces en ligne qui vendent leurs produits exclusivement sur Internet.
 Le chiffre d'affaires net correspond aux ventes générées sur un nom de domaine spécifique, après déduction des retours, indemnités pour articles endommagés/perdus et remises accordées. Les plateformes exclusivement B2B et/ou "click & collect" sont exclues.
 * Estimations pour Oscaro et Allopieneus.

© Statista FR Sources : eCommerceDB.com, rapports d'entreprise

OECD ecommerceDB statista

Données 2018 en millions d'euros

Amazon semble tout puissant car selon un classement de la FEVAD en 2020, le web commerçant occupe la première place en nombre de clients sur les secteurs suivants : sites marchands, mode, produits culturels, produits électroniques et électroménagers, beauté et santé, meuble et décoration, jeux et jouets et enfin places de marché ou Market Place.

Un autre élément va obliger les retailers classiques à repenser leur stratégie, l'explosion du mobile et des smartphones dans le courant de 2013 va permettre dorénavant aux clients d'effectuer leurs achats en ligne en situation de mobilité.

Les chiffres du « m-commerce » sont impressionnants et donnent le vertige. Selon la Fevad, 16,3 millions de français ont effectué des achats en ligne à partir de leur mobile au cours des 12 derniers mois (+3,1 millions de plus en un an et près de 24% d'augmentation par rapport à l'année précédente). De plus, sur un panel de 100 sites leaders (hormis Amazon) 35% du chiffre d'affaires est effectué sur mobile.

Le besoin d'immédiateté ainsi que l'exigence accrue des consommateurs vont pousser les retailers classiques à prendre le virage du numérique afin de ne pas rester au bord de la route face aux Pure players qui étaient jusque-là mieux outillés.

Au centre de cette stratégie, c'est bien évidemment la proposition de valeur qui est centrale, quel positionnement peuvent-ils adopter ? Les magasins sont-ils voués à disparaître ? Les vendeurs ont-ils un rôle à jouer ?

Chapitre 2 – Quelle stratégie pour survivre ?

Les retailers traditionnels, c'est-à-dire ceux qui disposent de magasins « physiques », ont donc dû se réinventer, proposer des services innovants afin dans un premier temps, survivre puis dans un second temps concurrencer les Pure players.

Les anglo-saxons utilisent également le terme « stores with doors » c'est-à-dire boutiques avec des portes pour bien souligner la présence physique de ces points de vente.

Une autre expression est utilisée pour désigner les retailers traditionnels. Appelés également « brick and mortar, ou briques et mortier en français, le terme désigne une entreprise de vente traditionnelle ayant pignon sur rue, c'est-à-dire des points de vente physiques dans des immeubles en dur. Cette présence physique s'oppose notamment à des méthodes de vente basées uniquement sur Internet (Pure player) » (Larranaga, Estefania, et Lucie Soulard, 2018).

En pleine tempête, les retailers traditionnels ont donc dû revoir leurs copies et sortir de leurs zones de confiance sachant que selon Anne-Marie Couderc, au même titre que « la vente par correspondance n'a pas fait disparaître la vente directe », il n'était pas envisageable que la vente en ligne sonne le glas des réseaux de distribution ».

I. Relation client et importance des canaux de communication

Pendant longtemps, la relation entre le vendeur et le consommateur était à sens unique, en effet, le vendeur proposait à son client un produit dont la finalité était la réalisation de la transaction. Ce schéma descendant a implosé avec l'apparition du e-commerce.

« Ce n'est pas seulement un changement de comportement de consommation mais bel et bien une inversion des rapports qui s'opère ». (Larranaga, Estefania, et Lucie Soulard, 2018). Le vendeur passant même « d'une situation de toute puissance à une situation de dépendance vis-à-vis du consommateur ».

C'est à cette période que la stratégie marketing des retailers a opéré un virage radical. Le marketing relationnel devenant une stratégie essentielle. Il convient néanmoins de noter que d'un « point de vue terminologique, le marketing est relationnel » car il « implique l'existence de deux acteurs qui se trouvent en relation » (Patrick Hetzel, 2004).

Toutes ces années, le client ayant été oublié, il a fallu prendre en considération ses besoins et ses attentes tout en prenant également en compte les critiques et remarques qu'il pourrait remonter. Dans le retail, il n'y a effectivement « qu'un seul patron, le client. Ce dernier pouvant licencier tout le personnel, depuis le directeur jusqu'à l'employé, tout simplement en allant dépenser son argent ailleurs » (Sam Walton, fondateur de Walmart).

Même dans la grande distribution qui a pendant longtemps dépersonnalisé sa relation avec le consommateur, les attentes et besoins spécifiques de ces derniers sont pris en considération. Le client ayant des attentes spécifiques, les retailers doivent lui apporter des réponses plus précises. Jean-Charles Naouri, Président du Groupe Casino, indiquait en 2008 que « le marché français est en train de passer de la distribution de masse au commerce de précision ».

Pour Léonard Berry, le marketing relationnel implique « la création, le développement et le maintien d'une relation individualisée avec le client ». Ce marketing segmenté en plusieurs étapes met en exergue la notion de temporalité. Il convient tout d'abord de chercher et d'attirer de nouveaux clients mais également et surtout de les garder. Patrick Hetzel souligne que la démarche est centrée sur cette relation que l'on cherche « à créer, intensifier et maintenir ». Garder le lien avec le client est essentiel en tout temps et peut-être plus lors de la crise de la Covid-19 qui a supprimé toute relation physique avec sa clientèle.

L'entreprise ne pourra donc croître et se développer qu'à une seule condition : « placer le client actuel et futur au cœur de l'activité » (Richard Whiteley et Diane Hesson).

Hormis la finalisation de la transaction, il est à priori nécessaire de porter une attention particulière à la relation avec le client. Selon Marc Filser, « la communication descendante de l'entreprise vis-à-vis de son client devant être enrichie par une communication ascendante du client vers l'entreprise ». Un seul objectif principal émerge de cette stratégie : capter et garder le client tout en étant à son écoute. Cette nouvelle démarche se traduit par un process dont la temporalité peut être subdivisée en trois temps, c'est à dire avant, pendant et après la transaction.

Le client devant être entendu et compris. Les retailers déployant une multitude de moyens de communication afin d'être le plus réactif possible. Le téléphone et l'email étant encore largement utilisés, d'autres canaux vont être utilisés : messagerie instantanée, réseaux sociaux, chat en ligne, formulaire web ou bien encore SMS. Cette visibilité importante sur tous les canaux de communication va permettre aux entreprises de supprimer les silos et satisfaire les besoins tout en répondant aux attentes des clients.

Choyer ses clients et leur porter une attention particulière est donc primordiale, la fidélisation pourrait être un levier pour y parvenir.

II. Expérience client et fidélisation

« La raison d'être d'une entreprise est de créer et garder un client » Théodore Levitt (économiste américain).

L'expérience client est une notion centrale qui régit les relations entre les entreprises et les clients et « qui est centrée sur l'idée d'un nouveau type d'offres, dépassant le stade des services, pour proposer aux consommateurs des expériences singulières, mémorables et économiquement valorisées » (Gilmore et Pine, 1998).

Il conviendra donc de se différencier de ses concurrents en créant un lien relationnel fort et personnalisé avec son client. Être à l'écoute, prendre en considération ses observations et remarques afin de lui garantir une satisfaction optimale. La théorie selon laquelle le client est roi au centre de cette démarche.

Selon le baromètre Adetem transformation digitale (2018), il en ressort que le client doit obligatoirement être remis au centre des enjeux, 68% des dirigeants accordant même plus d'importance à l'expérience client qu'au produit.

Une expérience client réussie engendre un double avantage :

- Tout d'abord « des avantages à court terme dont la satisfaction client et un bouche à oreille positif ».
- Puis enfin, « des avantages à moyen et long terme dont la croissance du chiffre d'affaires, l'amélioration de l'image de marque, les économies liées à l'insatisfaction clients et enfin la fidélisation ». (Bill Price, 2015)

C'est réellement la proposition de valeur qui est au centre de cette réflexion en partant du principe suivant lequel le client n'achète pas un produit mais une expérience. Le modèle de Norton et Kaplan (à partir du tableau du bord prospectif) met effectivement en exergue d'autres mesures et notions que les habituels indicateurs financiers. Ces éléments seront à prendre en considération dans la prise de décisions à long terme, le client en faisant partie.

Cette proposition de valeur ou expérience client étant même pour certains une marque de fabrique ou une stratégie plus globale, c'est le cas chez Dell par exemple qui indique : « nous ne vendons pas des produits mais une expérience client ».

Jean-Claude De Crescenzo et Bernard Floris souligne que le client doit être au centre de la stratégie des entreprises : « Le client est roi, le client est au centre. Il est aujourd'hui personnalisé. C'est le dernier maître mot d'une pratique plus ancienne, celle de la fidélisation ».

Cette notion de fidélisation ou fidélité client qui n'est ni simple à appréhender ni évidente à définir « s'exprime par les comportements de consommation et s'explique par les attitudes favorables des consommateurs à l'égard des produits ou de la marque » (Trinquecoste, 1996).

La notion de répétition du comportement de consommation dans le temps n'étant pas mise en avant dans la définition de Trinqucoste, la fidélité peut également s'expliquer par « un engagement profond poussant le consommateur à racheter invariablement dans le futur un produit ou un service qu'il préfère, et ce en dépit des influences situationnelles ou des actions marketing qui pourraient l'en détourner » (Oliver, 1997).

Pour Philippe Moatti, fidéliser un client « suppose de réussir à le satisfaire ». Cette satisfaction passant nécessairement « par la compréhension de ses attentes ».

Fidéliser un client, le retenir dans le contexte actuel peut s'avérer voué à l'échec. En effet, ce dernier est de plus en plus volatile, pourquoi ne pas miser sur les volumes et sur la progression du chiffre d'affaires ? Pour Benoît Dragon « concentrer tous ses efforts commerciaux sur la seule conquête est aujourd'hui facteur de risque réel ». Pour lui, les Trente Glorieuses et la croissance exponentielle durant celles-ci n'est plus du tout d'actualité.

La raison principale de la fidélisation est en partie une question de coût. En effet « retenir un client coûterait jusqu'à cinq fois moins cher que d'en conquérir de nouveaux » (Dawkins et Reichheld 1990).

De plus, plusieurs études ont démontré que sur une longue période, « les clients fidèles sont moins influencés par les prix » (Keaveney 1995 ; O'Brien et Jones 1995) et « parlent positivement de l'entreprise à leurs proches » (Reichheld et Teal, 1996).

La fidélité est donc une composante de l'accroissement du profit pour une entreprise. Pour arriver à maximiser le plus possible ce profit, la fidélisation passe par quatre chemins principaux. Même si Reichheld a été le premier à démontrer l'existence et le rôle de ces derniers, Zeithaml souligne « que la fidélité impacte positivement les profits à travers la réduction des coûts, les achats croisés, une moindre sensibilité au prix et le bouche à oreille ».

III. Le parcours client, facteur clé de succès ?

Avec l'arrivée du e-commerce, le comportement du consommateur a évolué. Les retailers traditionnels ont été contraints d'innover et proposer à leurs clients un parcours optimisé quel que soit le canal utilisé. « D'une situation « monocanale », c'est-à-dire où un canal supporte une fonction (ventes en magasins et communication sur les médias principalement) », les entreprises ont fait évoluer leurs modèles. « Elles ont maintenant pour objectif de les fondre en une seule entité aux possibilités multiples (stratégie omnicanale) » (Belvaux, Notebaert, 2018).

Afin de bien comprendre cette évolution, penchons-nous sur les différentes stratégies existantes.

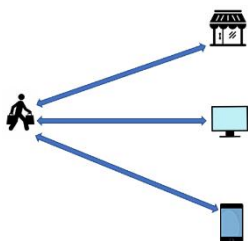
Monocanal



A l'origine, les ventes s'effectuaient via un canal unique, à savoir vente dans les magasins physiques avec des publicités ou communication via les voix traditionnelles (papier, radio ou tv).

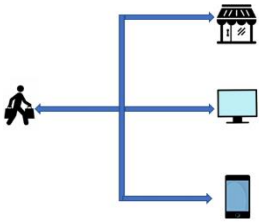
Selon Isaac, cette « stratégie n'existe plus dans les faits ».

Multicanal



Face à l'émergence d'internet et à la progression insolente des Pure players, les entreprises traditionnelles ou brick & mortar ont progressivement élargi leur périmètre de vente : vente et communication sur internet mais également en magasins physiques tout en dissociant ces deux flux. Nous sommes donc en présence de nombreux canaux et d'une multitude d'outils qui ne sont pas encore reliés entre eux.

Cross-canal



Ces deux stratégies (vente en magasin et vente web) vont progressivement se rapprocher. Jusqu'à les piloter indépendamment, les canaux de distribution vont être utilisés de façon simultanée, une véritable interaction va se mettre en place. Les canaux deviennent connectés via la création de passerelles, ils interagissent entre eux, une indépendance va se créer qui va aboutir à une parfaite complémentarité entre eux. Des services additionnels vont voir le jour permettant au consommateur une plus grande souplesse lors de l'acte d'achat et une disponibilité quasi-immédiate des produits sélectionnés. Ce service proposé à l'origine par la société britannique Argos dans le courant des années 2000 est aujourd'hui largement plébiscité par les clients et proposé par un grand nombre d'acteurs dans le retail.

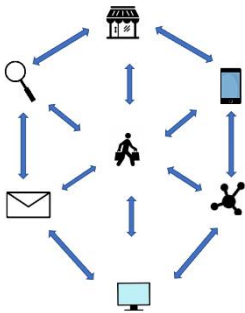
Le concept du web to store va permettre aux retailers classiques de développer leur stratégie cross-canal. Le principe est que l'internaute effectue dans un premier temps ses recherches sur le web, puis dans un second temps, se déplace en magasin physique pour finaliser l'achat ou retirer sa commande.

Ce nouveau comportement de consommation s'apparente au ROBO (research on line, buy offline) ou bien au ROPO (research on line, purchase offline). Le dispositif principal du web to store est le click and collect mais d'autres existent comme le Product Locator qui permet au consommateur de vérifier la disponibilité d'un produit en magasin ou bien le store Locator avec la localisation de points de ventes les plus proches avec toutes les informations nécessaires.

Les click and collect ou "check and reserve" ou bien encore le "click and pick up" permettent à un client de commencer sa commande sur le web, le produit souhaité est alors commandé en ligne pour être retiré par la suite dans un magasin le plus proche de son domicile.

Les entreprises classiques ou brick and mortar qui proposent ce type de service sont également appelées bricks and clicks. En effet, elles permettent aux consommateurs de combiner un achat en ligne avec un retrait dans un point de vente physique. Attention néanmoins à ne pas confondre le click and collect avec le retrait en magasin ou en point relais qui lui s'effectue généralement sous quelques jours. L'avantage du click and collect est donc de rendre disponible un article dans un délai le plus court possible dans le magasin le plus proche (et qui dispose bien évidemment de l'article en stock).

Omnicanal



La stratégie cross-canal va une nouvelle fois évoluer sous l’impulsion du consommateur et du client qui passe d’un canal à un autre et qui se soucie peu des contraintes ou barrières techniques, ces derniers désirant avant tout avoir un service unique et des tarifs similaires que ce soit sur le web ou en magasins pour une même enseigne. Cette fluidité très largement souhaitée par le consommateur va contraindre les retailers à faire évoluer leur politique cross canal vers une stratégie omnicanale, le but est d’avoir une seule et même structure, qui gère aussi bien les flux magasins ou physiques mais également les flux web. Les consommateurs appelés « omniconsommateurs » bénéficient d’une expérience client optimisée et évoluent dans un espace de consommation unique quel que soit le canal emprunté (physique ou web). Tous les canaux communiquent entre eux dans une parfaite synergie et ce, en temps réel.

Les retailers traditionnels n’ont donc pas disparu avec l’arrivée du e-commerce. Selon la Fevad, le e-commerce pèse pour 13,4% du commerce de détail (en augmentation de 8,5% par rapport à l’année dernière). Certains secteurs étant quant à eux pour le moment intouchables. L’alimentation en fait partie, le e-commerce n’ayant pas réussi à supplanter la grande distribution, la Fevad indiquant que les ventes sur le web représentent moins de 2% du commerce alimentaire (Données Fevad, Bilan du e-commerce, février 2021).

Cette ultime évolution des canaux de distribution a été nécessaire afin de répondre aux attentes du consommateur car « lui, est déjà omnicanal. Il passe d’un canal à l’autre naturellement, sans se poser de questions. Sous une même enseigne, il attend d’avoir les mêmes services, les mêmes prix, être reconnu, quel que soit le chemin emprunté, physique ou digital. Cette stratégie omnicanale répond à un besoin de fluidité du consommateur. Tous les canaux de distribution et de communication (magasins, catalogues, sites Internet responsive sur tablette, ordinateur ou smartphone, réseaux sociaux, e-mailings, call centers, etc.) sont destinés à créer un univers de consommation unique » (Belvaux, Notebaert, 2018).

En définitive, les retailers ont résisté non sans peine à l’assaut des magasins dématérialisés. Selon une étude récente du cabinet PWC, le classement du e-commerce était toujours trusté par les Pure players, ces derniers étaient dorénavant vivement attaqués et perdaient des parts de marchés au profit des retailers traditionnels. Anne-Marie Couderc explique ce succès par le fait que la stratégie digitale de ces derniers a été effectuée en « appui de leur réseau de distribution physique.

Leur présence cross et multicanal ayant été concrétisée par une augmentation des investissements dans le secteur du e-commerce et de nouveaux concepts magasins ».

Preuve que la stratégie est payante, le Géant américain Amazon ouvre dorénavant des magasins physiques en complément de son offre on-line. Des librairies nommées Amazon Books et des magasins sans caisse (Amazon Go) fleurissent dans les grandes villes alimentaires. En rachetant Whole Foods en 2017, Amazon compte maintenant s'attaquer à l'alimentation, chasse gardée de la distribution jusque-là. En France, de nombreux Pure players font de même. Miliboo.com (magasin d'ameublements) qui proposait, il y a encore quelque temps ses produits uniquement en ligne, a décidé d'enrichir sa vitrine virtuelle de magasins physiques appelés les « milibootiks », soit des boutiques connectées proposant « une expérience shopping unique ».

Depuis maintenant plusieurs années, le retail ou plutôt le modèle traditionnel de retail semble être à bout de souffle.

Dans ce contexte, les enseignes brick and mortar peinent à retrouver le chemin de la croissance et d'après Vincent Moreau, le libre-service et les centres commerciaux « qui ont modelé l'urbanisme et notre quotidien depuis plus de 60 ans sont maintenant dépassés, le retail étant rentré dans une crise profonde et durable ».

Ce modèle de retail déjà fragilisé peut-il se réinventer et rebondir dans la situation actuelle ?

La Covid-19 qui a largement impacté tous les pans de notre économie a-t-elle rebattu les cartes dans ce secteur ? De ce fait, quelles transformations le retail doit-il apporter pour faire face à cette crise sans précédent ?

Partie 3
-
Etude qualitative

Chapitre 1 – Méthodologie

Afin de pouvoir apporter des éléments de réponse à la problématique soulevée, des entretiens qualitatifs ont été effectués auprès de six directeurs évoluant dans le secteur du retail non alimentaire. Les enquêtes réalisées ont été structurées par thème.

Ces entretiens visent donc à présenter la stratégie qui a été mise en place pour faire face à la crise de la Covid-19 en mars 2020 et quelles transformations ont été opérées dans cette situation.

Dans un contexte de crise généralisée, ces entretiens ont également pour objectif de nous éclairer sur les décisions importantes qui vont permettre au retail de se positionner et peut-être de rebondir « après-crise ».

Les entretiens ont été enregistrés numériquement (audio et vidéo) puis retranscrits intégralement et ce, sans aucune correction de style ou bien de langage.

L'analyse des données a été effectuée manuellement. A ce titre, figurent en annexes, une grille contenant les verbatims des six intervenants ainsi que deux entretiens retranscrits en intégralité.

Chapitre 2 – Déroulement des entretiens

L'échantillon est composé de six personnes (six hommes), quatre d'entre-deux travaillent au sein de la société Go Sport et les deux autres pour les enseignes Courir et Promod. La durée moyenne des entretiens est de 50 minutes pour une durée totale d'environ 5 heures.

Les entretiens ont été décomposés en cinq parties. Tout d'abord, les intervenants se sont présentés. Par la suite, ont été abordés la gestion de la crise et l'impact organisationnel.

Dans un contexte particulièrement difficile avec la fermeture des magasins physiques, il a été demandé aux intervenants de décrire les impacts sur la logistique et les canaux de distribution. Puis, les intervenants ont été amenés à indiquer si la relation client avait été modifiée durant cette période de crise et si oui, de quelles manières.

Enfin en dernière partie, ont été abordées « l'après-crise » et les perspectives à moyen et long terme pour ces enseignes de retail.

Composition de l'échantillon :

Nom	Prénom	Entreprise	Intitulé du poste
HABIB DROUOT	Julien	Go Sport	Directeur E-commerce et Service Clients
BUTSCHER	Yannick	Go Sport	Directeur Supply Chain
CHAMBAUDRIE	Pierre	Courir	CEO
ROBINET	Benjamin	Go Sport	Directeur Marketing
LEGRAND	Benoit	Go Sport	Directeur Réseau
LECLERCQ	Patrice	Promod	Directeur Audit Interne

Chapitre 3 – Champ de recherche

I. Présentation

La première partie de l'entretien a permis aux intervenants de se présenter. Ci-dessous, la restitution suite aux échanges réalisés.

Questions	Julien Habib Drouot - Directeur E-commerce et Service Clients Go Sport	Yannick Butscher - Directeur Supply chain Go Sport
Présentation		
1-A/ Quelle est l'activité principale de votre entreprise ?	Vente articles de sport et de loisirs	Vente articles de sport et de loisirs
1-B/ Quelle est la taille de votre entreprise ?	2000	2000
1-C/ Date d'entrée dans l'entreprise	Janvier 2019	Avril 2011
1-D/ Quelle poste occupez-vous actuellement ?	Directeur E-commerce et service clients	Directeur Supply Chain
1-E/ Quelle est votre ancienneté dans le poste ?	Janvier 2019	Décembre 2019
1-F/ Votre poste actuel comprend-il une dimension managériale de un ou plusieurs collaborateurs ?	Oui	Oui

Questions	Pierre Chambaudrie - CEO Courir	Benjamin Robinet - Directeur Marketing Go Sport
Présentation		
1-A/ Quelle est l'activité principale de votre entreprise ?	Vente de chaussures de sport (sneakers)	Vente articles de sport et de loisirs
1-B/ Quelle est la taille de votre entreprise ?	2000	2000
1-C/ Date d'entrée dans l'entreprise	Janvier 2014	Septembre 2016
1-D/ Quelle poste occupez-vous actuellement ?	CEO	Directeur Marketing et Merchandising
1-E/ Quelle est votre ancienneté dans le poste ?	Janvier 2014	Août 2018
1-F/ Votre poste actuel comprend-il une dimension managériale de un ou plusieurs collaborateurs ?	Oui	Oui

Questions	Benoit Legrand - Directeur Réseau Go Sport	Patrice Leclercq - Directeur Audit Interne Promod
Présentation		
1-A/ Quelle est l'activité principale de votre entreprise ?	Vente articles de sport et de loisirs	Prêt à porter
1-B/ Quelle est la taille de votre entreprise ?	2000	2800
1-C/ Date d'entrée dans l'entreprise	Juin 1998	Décembre 2001
1-D/ Quelle poste occupez-vous actuellement ?	Directeur du réseau, affiliation et immobilier	Directeur de l'Audit Interne
1-E/ Quelle est votre ancienneté dans le poste ?	Mars 2015	Janvier 2019
1-F/ Votre poste actuel comprend-il une dimension managériale de un ou plusieurs collaborateurs ?	Oui	Oui

II. Gestion de crise et impact organisationnel

Pour la majeure partie des interrogés, une **communication de crise** a été rapidement mise en place lors du premier confinement. En interne vis-à-vis des collaborateurs mais également en externe à destination des clients et des autres acteurs comme les fournisseurs.

« On a assez rapidement mis en place de la communication, communication de crise externe vis-à-vis de nos clients mais également vis-à-vis des collaborateurs de Go Sport », (Julien Habib Drouot, Directeur E-commerce et Service Clients Go Sport).

La situation de fermeture des magasins physiques a été beaucoup plus violente et brutale pour les personnes en charge du réseau. Néanmoins, garder le lien avec les équipes a été au centre des préoccupations.

« Choc très violent et brutal. Avec plusieurs questions : comment garder le lien avec les équipes, les magasins étant fermés comment optimiser le résultat ? La question de la communication a été centrale avec l'utilisation de tous les moyens de communication à notre disposition dans un monde où personne n'avait vraiment d'information », (Benoit Legrand, Directeur Réseau Go Sport).

« Énormément de communication. En interne mais également vis-à-vis de nos fournisseurs. En interne, avec des remontées d'information à l'égard du CODIR afin de les informer des points brûlants au niveau de la logistique. Vis-à-vis de nos fournisseurs en leur donnant un maximum de visibilité sur ce qui se passe dans la société que ce soit positif ou négatif. Expliquer nos décisions et nos choix même s'ils sont difficiles auprès de tous. Tout le monde a besoin de visibilité. C'est drôle de parler de visibilité dans cette situation mais dans des moments d'incertitude, il faut avoir de la visibilité même si elle est toute relative », (Yannick Butscher, Directeur Supply Chain Go Sport).

L'urgence et l'imprévisibilité de la situation n'a néanmoins pas permis « de faire de la communication de façon satisfaisante », (Benjamin Robinet, Directeur Marketing Go Sport).

De cette situation de confinement avec l'intégralité des magasins physiques fermés, les sièges des retailers ont également été impactés avec la fermeture des services centraux. Ne pouvant plus se rendre dans les bureaux, le **télétravail** a été plus que généralisé.

Même si la plupart des interrogés indiquent la présence d'un accord d'entreprise fixant les règles et le cadre du télétravail, celui-ci n'était pas forcément utilisé par tous. Sachant qu'une problématique liée à la faisabilité du télétravail s'est posée pour certaines catégories de salariés.

« Un accord d'entreprise avait été signé trois ans auparavant. Mais celui-ci avait mis en place une seule journée par semaine sachant que seul le service informatique faisait réellement du télétravail en pratique car ils étaient équipés. Après pour certaines catégories, comme le back office c'est plutôt facile par contre pour un monteur prototype par exemple, le télétravail est plus compliqué », (Patrice Leclercq, Directeur de l'Audit Interne Promod).

Même pour les services les plus habitués à pratiquer le télétravail, il a fallu s'adapter tout d'abord, « Le télétravail était déjà répandu dans l'équipe digitale...Il a fallu quand même s'adapter, s'équiper pour certains », (Julien Habib Drouot, Directeur E-commerce et Service Clients Go Sport).

Sachant qu'avec le télétravail, de nouveaux outils et de nouveaux moyens de communication ont vu le jour : « ce qui a été généralisé par contre ce sont les outils, comme Teams ou Zoom, par exemple afin de pouvoir échanger et communiquer le plus efficacement possible », (Pierre Chambaudrie, CEO Courir).

Cet éloignement physique lié au télétravail a été largement compensé par la tenue de réunions virtuelles fréquentes. « *La principale contrainte a été l'éloignement mais pour cela nous avons mis en place des rituels qui passaient par des réunions quotidiennes et des débriefs réguliers* », (Benoit Legrand, Directeur Réseau Go Sport).

« *Nous avons mis en place un plan commando avec des points journaliers et un CODIR au minimum hebdo. Tous les managers remontaient les informations et points bloquants pour échange. Le plus difficile a été de gérer toutes les interactions entre les différents services* », (Pierre Chambaudrie, CEO Courir).

Malgré l'**absence de visibilité**, la préparation de la réouverture des magasins a été centrale « *nous étions dans un flou total, nous avons donc mis en place des points réguliers, le but a été de donner de la visibilité et d'échanger avec tous les services afin de se préparer dès le premier jour à la réouverture de nos magasins* », (Pierre Chambaudrie, CEO Courir).

Sachant que les contraintes sanitaires et celles liées à la sécurité des clients ont été anticipées le plus possible, « *nous avons essayé d'anticiper le plus possible avec des commandes de masques, de gels puis après les protections plexiglass. La situation sanitaire a eu des impacts sur les effectifs dans les magasins mais également sur la jauge clients que nous avons pilotée au regard des décisions gouvernementales* », (Benoit Legrand, Directeur Réseau Go Sport).

La situation de la Covid-19 a enfin permis de mettre en place de **nouveaux indicateurs** tout en prenant dorénavant en considération l'aspect **risque** opérationnel de l'activité. « *L'aspect risque que l'on n'a rarement pris en considération auparavant a été intégré dans notre stratégie quotidienne ... nous avons piloté l'activité en créant de nouveaux indicateurs, en changeant notre stratégie et en la réajustant au jour le jour* », (Julien Habib Drouot, Directeur E-commerce et Service Clients Go Sport).

« *Sans visibilité, nous avons dessiné un scénario voir des scénarios. En fonction de l'évolution sanitaire, nous faisons bouger le curseur et nous actualisons les hypothèses. Un élément essentiel qui auparavant n'a jamais été mis en avant est le risque opérationnel avec les réouvertures de nos magasins et tout ce qui en découle, à savoir les jauges, les équipements magasins* », (Patrice Leclercq, Directeur de l'Audit Interne Promod).

Face à cette situation exceptionnelle avec des changements de réglementations réguliers, une organisation quasi-militaire a été mise en place « *nous avons une organisation très rigoureuse, en fait, nous avançons tous les jours en mode projet. Le projet était inconnu mais la problématique assez simple : comment survivre ?* », (Pierre Chambaudrie, CEO Courir).

III. Logistique et canaux de distribution

Avec la fermeture des magasins physiques, de nombreux retailers ont piloté des volumes inédits et fait face à l'explosion des ventes web. A ce titre, le premier confinement a été pour beaucoup un exercice de préparation au regard de l'évolution future des **ventes e-commerce**.

« Le premier confinement a joué un rôle déterminant, de saut dans le temps en fait afin de nous préparer à traiter des volumes inédits et faire face à un pic d'activité important et c'est vraiment ce qui s'est produit en fin d'année. Ces quelques semaines nous ont ouvert les yeux sur le fait que l'activité e-commerce allait exploser. Nous avons donc posé les bases d'une nouvelle organisation, logistique notamment pour continuer à livrer », (Julien Habib Drouot, Directeur E-commerce et Service Clients Go Sport).

Pour Benjamin Robinet (Directeur Marketing Go Sport), le premier confinement a même été positif sur cette partie logistique *« il y a eu un gros travail sur l'entrepôt qui n'était pas préparé à traiter un tel volume sur le web. Après, cette situation a été plus que positive car nous avons préparé le terrain pour les prochaines années par rapport au poids ventes magasins et ventes e-commerce ».*

Pour les retailers interrogés, les ventes web ont très fortement progressé et culminent encore aujourd'hui à des niveaux très élevés. *« Le web avant crise, tournait à 7-8%. Nous avons fortement progressé car aujourd'hui nous tournons à 18% », (Patrice Leclercq, Directeur de l'Audit Interne Promod).*

Les retailers interrogés ont également fait ressortir une réorganisation du travail et des équipes, le tout avec un **mode de fonctionnement** emprunté aux **Pure players**. *« En interne, les équipes de l'offre et de l'approvisionnement ont rapidement évolué vers une logique d'approvisionnement e-commerce. C'est à dire gérer des flux courts, de très fortes accélérations qui nécessitent des réassorts rapides...Nous avons eu une logique d'approvisionnement de Pure player de type Cdiscount, de type Amazon », (Julien Habib Drouot, Directeur E-commerce et Service Clients Go Sport).*

L'approvisionnement a été profondément transformé par la crise de la Covid-19.

« L'approvisionnement clairement avec une démarche de Pure player. Pour la partie distribution, également avec notre capacité à gérer et à transformer Go Sport en enseigne 100% Omnicanal avec un transfert important des ventes magasins vers le web et des modes de livraison appropriés comme le drive, le click and collect ou les livraisons à domicile », (Benjamin Robinet, Directeur Marketing Go Sport).

La crise a également mis en exergue l'importance d'un **réseau Omnicanal** solide. A ce titre, il est jugé nécessaire de continuer à travailler sur la partie stock. Pour Julien Habib Drouot (Directeur E-commerce et Service Clients Go Sport), il convient « *d'accélérer afin qu'il n'y ait plus aucun stock qui soit inaccessible pour le client. Il faut impérativement que les clients puissent trouver le produit qu'il cherche quel que soit le canal et le tuyau emprunté* ».

Conséquence directe de la crise, la prise en compte des ventes **web** comme un **canal complémentaire** aux ventes magasins. Le web n'étant plus un concurrent, sentiment jusque-là perçu même au sein des équipes en interne. « *Le web encore l'année dernière était vu comme l'ennemi des magasins physiques. Là, pour le coup, tout le monde a été d'accord pour reconnaître le bénéfice mais surtout la complémentarité de ce canal. Il y a donc une réelle prise de conscience que la centralisation du stock est la clé pour nous et pour Go Sport* », (Yannick Butscher, Directeur Supply Chain Go Sport).

Pour beaucoup, la crise de la **Covid-19** est donc considérée comme une réelle **opportunité** avec une profonde transformation des mentalités en interne. « *La Covid est pour moi plus une opportunité qu'une menace. La situation actuelle te force à accélérer ta digitalisation et à inventer de nouveaux parcours clients sur l'Omnicanal. La Covid a réellement fait sauter les anciennes résistances et barrières et ce essentiellement en interne* », (Benjamin Robinet, Directeur Marketing Go Sport).

L'efficacité et la fluidité de la livraison restent essentielles et ont fait émerger de nouveaux moyens pour y parvenir « *afin d'être plus efficace et rapide, le tout sans porter le stock, nous pensons sérieusement au drop shipping tout en intégrant l'ensemble de notre parc de magasins intégrés mais également affiliés* », (Benoit Legrand, Directeur Réseau Go Sport).

« *Les clients étant de plus en plus exigeants, il est essentiel de développer des modes de livraison rapide, fiable et facile dans le sens retrait du produit. Le drop shipping pourrait également permettre de réunir ces trois caractéristiques avec une commande sur le site web de Go Sport et un envoi direct par le fournisseur, Nike par exemple. C'est un mouvement de logistique amont et on peut espérer que dans le future la marchandise parte directement de l'usine* », (Benjamin Robinet, Directeur Marketing Go Sport).

La crise ayant bouleversé les modes et les **habitudes de consommation**, les retailers s'interrogent sur les prochaines décisions à prendre, « *nous sommes en plein questionnement car clairement ce qui a changé, c'est la zone de chalandise, les horaires de consommation* ». Les magasins ayant toujours une place centrale dans la nouvelle stratégie à adopter « *nous allons devoir utiliser beaucoup plus nos magasins comme point de livraison et comme entrepôt* », (Pierre Chambaudrie, CEO Courir).

« Notre force est notre parc de magasins. On a cette particularité et cet avantage de servir les clients grâce à la proximité de nos points de vente. Pour moi, la clé, c'est de s'appuyer sur les stocks là où ils sont. En mutualisant le plus possible », (Julien Habib Drouot, Directeur E-commerce et Service Clients Go Sport).

Dans cette course à l'optimisation de la livraison et afin de passer outre **le dernier kilomètre**, la livraison à partir des stocks magasins doit être clairement mise en avant. « Nous sommes en plein questionnement concernant le last mile, c'est à dire le dernier kilomètre. Un client qui veut se faire livrer un vélo qui est disponible en magasin mais pas en entrepôt. Nous sommes en train de nous questionner sur la possibilité de livrer le client en utilisant les stocks magasins », (Yannick Butscher, Directeur Supply Chain Go Sport).

IV. Focus clients

Les magasins fermés, les retailers classiques ou brick and mortar ont travaillé sur la meilleure façon de garder le contact **avec le client**.

L'aspect **communautaire** a émergé afin de créer ou du moins ne pas perdre le lien que l'enseigne avait avec ses clients. « Notre but était de garder le contact avec le client en créant une véritable communauté. On a poussé jusqu'à mettre en place des live comme par exemple des live de training et de coaching. L'amener à faire du sport en se comportant en coach bienveillant en le faisant ou en essayant de le sortir de cette morosité, ça a été notre objectif avant tout », (Julien Habib Drouot, Directeur E-commerce et Service Clients Go Sport).

« Le but est d'être également plus qu'un simple vendeur et proposer une gamme de services comme le Go Sport Coaching que l'on a adapté pour qu'il se fasse en digital. Tu pouvais te connecter sur les réseaux sociaux pour suivre un cours de yoga ou de fitness », (Benjamin Robinet, Directeur Marketing Go Sport).

D'autres enseignes avaient très largement communiqué sur les **réseaux sociaux** avant crise. La démarche a cependant été intensifiée lors la crise de la Covid-19.

« Nous n'avons pas attendu la crise pour garder le contact et communiquer car nous étions déjà largement présents sur tous les réseaux sociaux. Par contre oui, nous avons intensifié cette communication. Nous travaillons de plus en plus avec des influenceuses. Nous faisons également de plus en plus appel à nos clientes avec le site "You make Promod" qui en fait un site communautaire sur lequel nous pouvons aller jusqu'à faire des produits à la demande ou nous faisons voter nos clientes sur

certain types de produits. Le lien n'a été que renforcé pendant la crise », (Patrice Leclercq, Directeur de l'Audit Interne Promod).

Un large éventail **d'outils de communication** est actuellement utilisé par les retailers pour répondre aux demandes et besoins de leurs clients.

Réseaux sociaux ou messagerie afin d'avoir une réponse rapide voire immédiate. Sms et mails, essentiellement pour faire redescendre des offres commerciales et enfin le téléphone. Ce dernier étant largement plébiscité par les clients.

« Le principal reste le téléphone. Avant le confinement, nous avons commencé à utiliser et proposer à nos clients de communiquer par WhatsApp... il est important d'avoir quelqu'un, une voix au bout du fil pour pouvoir échanger et prendre en considération les problèmes », (Julien Habib Drouot, Directeur E-commerce et Service Clients Go Sport).

En ces temps difficiles, il est nécessaire pour les retailers de diffuser un message positif et rassurant.

« Nous continuons à utiliser tous nos moyens de communication en informant nos clients avec un message positif et pas anxiogène. Nous sommes une enseigne qui est censée donner du plaisir à nos clients et nous avons continué sur cette lancée », (Pierre Chambaudrie, CEO Courir).

Afin d'atténuer la distance géographique, de nouveaux moyens d'échanger sont aujourd'hui à l'étude. Le but est d'enrichir l'expérience tout en étant toujours **plus proche et disponible de ses clients**.

« La relation clients pourrait très bien passer demain par le canal vidéo si un client a besoin d'assistance sur un produit technique ou s'il souhaite échanger avec un vendeur sur tel ou tel produit », (Yannick Butscher, Directeur Supply Chain Go Sport).

« Nous sommes en pleine réflexion sur des systèmes de "Visio vente" ou "Visio conférence" pour tout ce qui est assistance ou conseil spécifique. Nos vendeurs équipés d'Ipad pourraient communiquer plus facilement et se transformer en Personal Shopper », (Benoit Legrand, Directeur Réseau Go Sport).

La crise a également profondément modifié la stratégie commerciale et de **fidélisation** des retailers classiques vis-à-vis de leurs clients.

« Le plus dur est de le faire revenir en ligne. En magasin, ce n'est pas moins important mais plus facile. Je m'explique, si le client est satisfait de son parcours en magasin, il y a de fortes chances qu'il revienne. Sur le web, c'est plus difficile. Il faut jouer à fond sur le service avec par exemple la livraison

gratuite, la rapidité de la livraison et le retour gratuit », (Julien Habib Drouot, Directeur E-commerce et Service Clients Go Sport).

Les magasins physiques fermés, seule la vitrine web était accessible aux clients. A ce titre, il a été très important pour les retailers impactés d'informer tout en accompagnant les clients. Le but a été de rendre sur internet l'acte d'achat aussi fluide qu'en magasin.

« Nous avons été disponibles, à l'écoute et plus que tout réactifs durant ces moments difficiles. C'est drôle de parler de proximité à l'heure actuelle mais c'est réellement cette relation de proximité qui a fait la force de Go Sport et qui nous a permis de garder le contact avec nos clients », (Yannick Butscher, Directeur Supply Chain Go Sport).

« Nos magasins étant fermés, il a fallu pouvoir informer et se rendre disponibles malgré tout. Tout d'abord en réajustant notre communication et en privilégiant le canal numérique. Puis rendre le parcours tout aussi fluide sur le web qu'en magasin avec de la rapidité de traitement et de livraison. Pour la livraison, notre parc magasins a clairement joué en notre faveur avec la possibilité de retirer ses produits dans ces espaces transformés en point de retrait », (Benoit Legrand, Directeur Réseau Go Sport).

Le client déjà très connecté, son **besoin d'immédiateté** lors du parcours d'achat a été renforcé durant la crise et ce que ce soit en ligne ou bien en magasin.

« Il y a vraiment un besoin d'immédiateté. Ce n'est pas une nouveauté, nous sommes ultra-connectés et cette exigence client est nécessaire à satisfaire. J'en ai déjà parlé, ça passe par des délais de livraison raccourcis lors d'une commande mais également sur la réduction des délais d'attente en caisse en magasin », (Julien Habib Drouot, Directeur E-commerce et Service Clients Go Sport).

« Le client est plus exigeant, il se déplace beaucoup moins en magasin néanmoins son panier moyen a fortement augmenté ainsi que le taux de transformation. Nous avons perdu l'achat coup de cœur durant cette période. Notre rôle est donc d'accompagner la cliente et la rendre heureuse afin qu'elle puisse revenir demain », (Patrice Leclercq, Directeur de l'Audit Interne Promod).

« Lors de la réouverture, nous avons beaucoup réfléchi sur la façon d'optimiser l'attente en magasins. Et ce pour la rendre la plus courte possible pour tous nos clients et principalement pour ceux qui avaient effectué des achats sur le web », (Pierre Chambaudrie, CEO Courir).

L'accompagnement et le conseil personnalisé en magasin seront très probablement accentués afin de rendre unique l'acte d'achat.

« Nous allons très probablement renforcer l'accompagnement et le conseil. Il faut dire et je pense que ça va s'accélérer avec la crise que nous sommes passés d'un modèle plutôt simple avec une cliente qui venait uniquement acheter son produit en magasin et repartait à un modèle plus tourné vers le conseil personnalisé et l'accompagnement. Nous n'allons pas réinventer le commerce mais à un moment nous étions devenus un petit peu du libre-service, Le magasin est un lieu de vie, d'interaction sociale et charge à nous de sublimer la rencontre et apporter tous les services nécessaires à la pleine satisfaction de notre clientèle », (Patrice Leclercq, Directeur de l'Audit Interne Promod).

Les magasins fermés, un gros travail sur le **parcours client** en ligne a été effectué par les retailers.

« Les magasins physiques étant pour le moment désertés, charge à nous de proposer une expérience en ligne parfaite. Il ne faut pas oublier qu'en l'absence de contact physique et de conseil en magasin, il faut accompagner le client tout au long de son achat en ligne jusqu'à la livraison et tout ça pour rendre son parcours le plus agréable possible mais aussi son expérience avec l'enseigne », (Yannick Butscher, Directeur Supply Chain Go Sport).

« Beaucoup de consommateurs qui avaient l'habitude de venir en magasin préfèrent maintenant acheter sur le web, il est donc nécessaire de fluidifier l'achat en ligne afin de le rendre tout aussi agréable et rapide que celui en magasin », (Pierre Chambaudrie, CEO Courir).

La notion de **proximité** est largement mise en avant par les retailers dans leurs relations avec les clients. **L'authenticité** est également essentielle dans le cadre de **l'expérience client**.

« Le consommateur a eu besoin de se sentir rassuré dans son parcours d'achat. Se tourner vers une enseigne qu'il connaît pour faire son achat en ligne a été important. Les gens avaient besoin de cette proximité, d'une relation authentique », (Julien Habib Drouot, Directeur E-commerce et Service Clients Go Sport).

V. La crise et après ?

Le premier confinement a clairement mis en avant l'importance du web, canal complémentaire au canal classique lié aux magasins physiques.

« Il y a eu avec l'explosion des ventes web... Cette activité avant la crise était vue comme un magasin de plus, un canal additionnel. Il y a eu vraiment quelque chose qui s'est passé, tout le monde a pris conscience du potentiel et du relais de croissance au regard du phénomène et du volume des ventes.

Ça nous a permis de nous transformer », (Julien Habib Drouot, Directeur E-commerce et Service Clients Go Sport).

Chose également essentielle, la plupart des interrogés ont indiqué que la crise de la Covid-19 a été bénéfique au regard des transformations entreprises. Tout d'abord en recherchant les **opportunités dans l'adversité** (ce qui renvoie directement à l'innovation Jugaad).

« Saisir les opportunités dans ce contexte et peut-être profiter du courant contraire pour mettre en place des choses », (Benjamin Robinet, Directeur Marketing Go Sport).

Et ceci, en se concentrant sur l'essentiel, à savoir le client.

« Pour moi les mots forts ont été de se concentrer sur l'essentiel et ne pas oublier le principal, c'est-à-dire le bénéfice client. Ce qui se rejoint complètement. Tout en sécurisant les achats bien évidemment au sens large du terme. Tout ça pour sécuriser également la relation », (Benoit Legrand, Directeur Réseau Go Sport).

Afin d'améliorer les process en cours, des investissements futurs seront nécessaires sur la partie logistique tout en se servant des **magasins comme mini-entrepôts**.

« Les outils digitaux sont essentiels. Aujourd'hui, le pilotage des flux via l'intelligence humaine n'est pas suffisant. Il faut clairement y mettre de l'intelligence artificielle pour optimiser l'ensemble des flux surtout si l'on veut s'orienter vers un vrai réseau Omnicanal », (Yannick Butscher, Directeur Supply Chain Go Sport).

« Nous n'exploitons pas encore suffisamment les stocks magasins. Il faudrait que l'on livre directement depuis les magasins. Le ship from store doit être mise en place. Il faut clairement que l'on utilise les magasins comme entrepôts urbains et du coup garder la marchandise à l'endroit le plus proche des lieux de consommation. Cette nouvelle forme de logistique va être inscrite dans notre road map », (Julien Habib Drouot, Directeur E-commerce et Service Clients Go Sport).

« Les magasins doivent impérativement se digitaliser et s'appuyer sur la force de conseil des vendeurs tout en proposant un parcours client innovant et une expérience client immersive et enfin se transformer en mini-entrepôt pour servir des clients dans un temps express », (Julien Habib Drouot, Directeur E-commerce et Service Clients Go Sport).

La crise a également poussé les retailers à se questionner sur **l'implantation géographique des magasins**. Jusqu'à maintenant, les gros centres commerciaux, générateurs de fort trafic étaient privilégiés et les emplacements négociés à prix d'or.

« La présence des magasins ou du moins de grandes surfaces commerciales dans des zones urbaines denses doit être clairement posée. L'implantation géographique de nos magasins doit être au centre de notre réflexion », (Yannick Butscher, Directeur Supply Chain Go Sport).

« Depuis maintenant des années, nous avons concentré tous nos investissements sur les gros centres, et les gros magasins parisiens. Et la crise nous pousse à nous interroger sur notre identité, sur ce que nous sommes et où nous voulons aller. La stratégie est donc de nous concentrer sur des plus petites surfaces et pas nécessairement que sur Paris. Toutes les possibilités sont sur la table et un développement de l'affiliation peut être un choix intelligent car pas de sortie de cash via des Capex en fonds propres », Benoit Legrand, Directeur Réseau Go Sport).

Pour les retailers interrogés, les **relations avec les bailleurs** vont être profondément modifiées suite à cette crise.

« La pertinence du maillage est importante. Et dernier point, la situation actuelle va probablement rééquilibrer les relations avec les bailleurs qui étaient tous puissants avec un rapport de force important », (Pierre Chambaudrie, CEO Courir).

« Notre modèle économique a été fortement perturbé par des hausses importantes de loyers imposées par les bailleurs. Particulièrement difficile car même quand le chiffre d'affaires baissait les loyers augmentaient donc des bras de fer avec les bailleurs. Il y aura certainement des évolutions à ce niveau », (Patrice Leclercq, Directeur de l'Audit Interne Promod).

Il est d'usage de dire que les crises favorisent l'innovation, ce sont même « un terreau d'innovation » (Denervaud Isabelle, Johnson Mercedes, Soumoy Etienne, 2009). A ce titre, la crise de la Covid-19 a-t-elle été un vecteur ou un accélérateur de l'innovation ?

« Technologique oui. Avec une accélération de certains chantiers comme la gestion des flux chez nous », (Yannick Butscher, Directeur Supply Chain Go Sport).

De profondes mutations voire des transformations organisationnelles ont également vu le jour chez les retailers interrogés.

« Cette mutation organisationnelle a été opérée également avec l'unification du web et des magasins sous une même direction qui est maintenant la Direction de la cliente », (Patrice Leclercq, Directeur de l'Audit Interne Promod).

De cette crise ressort aussi de nouveaux moyens de livraison comme le click and collect express ou bien encore la généralisation accélérée d'autres moyens comme la e-réservation. Avec à chaque fois, une mise en place effectuée dans l'urgence sans aucune barrière ou opposition rencontrée en interne.

Les « résistances en interne qui ont été levées très rapidement au regard du contexte », (Benjamin Robinet, Directeur Marketing Go Sport).

La crise de la Covid-19 a mis à mal les **flux logistiques** pour beaucoup de retailers. Certains avaient déjà travaillé pour les rapprocher des points de vente et des entrepôts.

« Nous avons déjà travaillé pour rapprocher nos achats. La crise a juste accéléré ce mouvement sachant que nous sommes très tournés vers les impacts carbone et sur ce que nous devons et pouvons faire pour limiter nos empreintes. Ce qui fait que nous regardons beaucoup plus le proche import que le grand import actuellement », (Patrice Leclercq, Directeur de l'Audit Interne Promod).

Sachant que les **prochains défis seront environnementaux et centrés sur l'expérience client**.

« L'autre défi est environnemental, comment livrer proprement ou du moins en réduisant le plus possible notre empreinte carbone », (Yannick Butscher, Directeur Supply Chain Go Sport).

« Le principal est notre responsabilité environnementale. Nous avons comme devoir de minimiser nos impacts sur les changements climatiques. Avant d'être contraints par la législation, nous allons devoir prendre les devants et agir de notre côté », (Patrice Leclercq, Directeur de l'Audit Interne Promod).

Avec une unification ultime entre les stocks magasins et web pour permettre au client de vivre un réel parcours sans couture.

« A moyen terme, c'est vraiment d'unifier les stocks, les offres et augmenter la qualité de l'expérience digitale pour nos clients. En fait le but est que lorsqu'un client entre en magasin Go Sport, il ait accès à tout l'écosystème digitale. Et à l'inverse quand un client surfe sur le site de Go Sport, il puisse voir l'intégralité du stock en magasin », (Julien Habib Drouot, Directeur E-commerce et Service Clients Go Sport).

Partie 4
-
Analyse et conclusion

Chapitre 1 – Contributions théoriques de la recherche

Cette étude qualitative basée sur 6 entretiens a permis de mettre en évidence la stratégie et les transformations mises en place par les retailers pour faire face à la crise de la Covid-19.

De ces riches entretiens, de nombreux enseignements ressortent, en voici les principaux :

L’omnicanalité renforcée et accélérée. La crise de la Covid-19 a profondément modifié la position et le rôle des magasins. Les ventes web ont connu quant à elles une progression très conséquente et sont encore aujourd’hui à des niveaux très élevés. Selon la Fevad, le chiffre d’affaires du e-commerce s’élève à 112 milliards en 2020 soit une progression de 8,5% par rapport à 2019. Son poids par rapport au commerce de détail a également largement progressé, il est de l’ordre de 13,4% en 2020 contre 9,8% en 2019. Les ventes du e-commerce jouant même un rôle « d’amortisseur économique » pour les bricks and mortar dont les magasins physiques étaient fermés. Cette situation a pour conséquence directe un changement de comportement important des consommateurs qui ont continué à consommer mais en ligne. A cet effet, les retailers interrogés ont tous souligné le fait de devoir repenser l’acte d’achat en raison des multiples fermetures de magasins mais également au regard des contraintes sanitaires liées à la distanciation. Le but ultime étant d’unifier les offres et d’avoir accès à tout l’écosystème de l’enseigne quel que soit le canal emprunté.

L’organisation interne repensée. Passée l’annonce du premier confinement, beaucoup d’entreprises et particulièrement les retailers dont les magasins ont été fermés, ont mis en place une nouvelle organisation tout en ayant peu de visibilité sur l’ampleur de la crise. Flexibilité, réactivité et télétravail pour tous les collaborateurs qui le pouvaient, ont été les maîtres mots durant plusieurs semaines. La crise de la Covid-19 a cette particularité que malgré l’éloignement géographique, les équipes n’ont jamais été aussi proches et c’est réellement cette forte proximité, citée par les retailers interrogés, qui a émergé durant cette période. La crise a également cette particularité que les entreprises avançaient en « mode projet », ce qui a permis de prendre des décisions cruciales en relativement peu de temps. L’engagement et la résilience des collaborateurs a permis également de s’affranchir des anciennes barrières et contraintes pour avancer collectivement et faire fonctionner les sociétés de la manière la plus optimale sans aucun contact physique. La crise catalyseur de transformation et d’innovation même dans les organisations a été possible car « le grand confinement a favorisé l’expérimentation accélérée de nouvelles pratiques organisationnelles » (Frimousse, S. & Peretti, J.,2020).

Promod en est le meilleur exemple en supprimant les silos existants entre les services. Avant crise, les ventes étant gérées par deux directions différentes (le réseau et le e-commerce), suite au premier confinement, une fusion a été opérée pour faire émerger une seule direction (la Direction de la Cliente) avec un seul et même objectif quel que soit le canal de vente utilisé.

Le digital au service de l'expérience client. Les retailers doivent en effet capitaliser sur le digital pour proposer à leurs clients une expérience sans couture. Le digital doit enrichir l'offre mais en aucun il doit la desservir en transformant le magasin en espace libre-service. Le magasin est et doit rester un lieu de vie et d'interaction sociale. « Sublimier » la rencontre en y apportant un accompagnement et des conseils personnalisés ; services essentiels qui doivent absolument rester la priorité au sein de ces espaces.

Améliorer l'expérience en ligne. Pour les retailers interrogés, cet élément est essentiel. En effet, il apparaît plus facile de faire revenir un client en magasin satisfait de son parcours qu'en ligne. A ce titre, il est nécessaire de rendre l'expérience en ligne la plus fluide possible, le tout agrémenté de services additionnels comme la livraison gratuite et rapide ainsi que le retour gratuit par exemple. Afin de ne pas déshumaniser cette relation, les retailers interrogés pensent à proposer de la Visio-vente ou de l'assistance ou du conseil par le canal vidéo afin une nouvelle fois d'accompagner le client et d'offrir des conseils personnalisés. Cette stratégie permettrait enfin d'accentuer la proximité, élément plébiscité par les clients aujourd'hui car particulièrement rassurant au regard du contexte actuel. Le lien humain étant avant tout recherché en l'absence de rapprochement et ou nouvelles connexions. Pour Nicolas Hammer « Même si la Covid-19 a eu des effets néfastes sur le secteur du retail, il a aussi permis à certains professionnels d'être plus à l'écoute de leurs clients et de se rapprocher d'eux. In fine, c'est un vrai gage pour la fidélité client à l'avenir ».

Optimiser les flux logistiques et réduire les délais de livraison. La Covid-19 a mis à mal les chaînes d'approvisionnement. Fragiles et inadaptées à un contexte incertain, la gestion des flux a été réalisée manuellement avec un « pilotage à vue » et en effectuant « de la gestion de pénurie en permanence ». L'intelligence humaine n'étant plus suffisante, l'apport des outils digitaux et de l'intelligence artificielle permettrait d'optimiser les flux en prenant des décisions à partir de différentes hypothèses tout en intégrant les contraintes opérationnelles liées à la livraison des magasins, les conséquences financières en terme de coût et enfin environnementales par rapport à la politique de l'entreprise. Un pilotage des flux et un partage de l'information entre les différents services en temps réel pourrait permettre enfin d'agir efficacement tout en évitant les ruptures et les incidences sur les approvisionnements.

Les clients ayant un besoin d'immédiateté (renforcé lors de la Crise de la Covid-19), il a été souligné par les retailers interrogés que les enseignes n'utilisaient pas encore suffisamment les stocks magasins. Les magasins pourraient très bien à l'avenir servir d'entrepôts urbains afin de conserver la « marchandise à l'endroit le plus proche des lieux de consommation ». Plusieurs avantages, le coût tout d'abord mais également la rapidité d'expédition est peut-être la solution à la problématique du « last mile ». Les services de click and collect et de e-réservation largement utilisés (et plébiscités) par les clients lors des périodes de confinement ont permis aux magasins de se transformer, la prochaine étape pourrait donc très bien être le « **ship from store** ». Aux États-Unis, certains ont déjà sauté le pas comme l'enseigne Best Buy qui l'a mis en place dans 250 points de vente. Autre solution qui pourrait permettre de réduire le délai de livraison et de ne pas porter le stock, élément essentiel car le stock ou plutôt l'immobilisation de celui-ci coûte cher, est le « **drop shipping** ». La livraison serait « rapide, facile, fiable » et surtout moins coûteuse pour le retailer. En effet, le client tout en commandant sur le site web du retailer pourrait bénéficier d'une livraison plus rapide car directement envoyé par le fournisseur. Totalement transparent pour le client, ce mouvement logistique en amont pourrait même ouvrir la voie à d'autres solutions (bien plus en amont cette fois) comme l'expédition de la marchandise « directement depuis l'usine ».

Revoir l'implantation des magasins tout en repensant la relation avec les bailleurs. La crise a fortement perturbé la stratégie d'implantation des retailers pour les futurs magasins. Il ressort de l'étude qualitative que la zone de chalandise, les horaires de consommation et plus généralement les habitudes des clients ont profondément évolué avec la Covid-19 et la mise en place massive du télétravail. Les grands magasins comme ceux situés à La Défense bénéficiaient avant le premier confinement d'un trafic conséquent et d'un chiffre d'affaires important. Depuis maintenant des années, beaucoup de retailers concentraient leurs investissements sur les gros centres commerciaux et les grands magasins parisiens. Les petites structures étaient délaissées ainsi que la zone périphérique des grandes villes. Une réflexion est à ce jour menée par certains retailers sur les prochaines implantations. Avec la crise de la crise Covid-19, les clients ont privilégié la proximité et les petites surfaces, c'est pour cette raison que la structure des futurs magasins va probablement évoluer, ces derniers pourraient être de taille réduite en proposant l'essentiel tout en servant de point de retrait pour les commandes effectuées. La concentration des enseignes dans les grands centres commerciaux a également largement contribué à l'essor des foncières, les retailers interrogés parlant même de toute puissance et d'un rapport de force plus que déséquilibré avec elles.

Les hausses importantes de loyers ces dernières années ont été pour certains difficiles à concilier avec en parallèle un chiffre d'affaires en baisse. La crise va certainement rééquilibrer ce rapport de force entre les retailers et les bailleurs, les négociations largement entamées pendant la crise vont très probablement se poursuivre et ceci pourrait même aboutir à un taux d'effort commun et juste.

Agir de manière écoresponsable. Il peut paraître étonnant voire paradoxale d'évoquer des problématiques environnementales en pleine crise de la Covid-19 néanmoins les retailers interrogés ont fait part d'un engagement fort à ce sujet qui pourrait très bien s'accélérer dans les prochaines années. Réduire son empreinte carbone pourrait se faire en amont en travaillant sur la meilleure façon de rapprocher ces achats. Certains retailers avaient déjà entamé un revirement en travaillant dans ce sens en optimisant les flux sur la partie grand-import. La prochaine étape devrait être un changement radical sur le proche-import. Les deux autres leviers possibles pourraient être la livraison directe des magasins (livrer moins, rapprocher les entrepôts) tout d'abord, puis une prise en considération et un changement de comportement du consommateur qui deviendrait plus responsable lors du choix de livraison (déplacement de ce dernier dans les magasins transformés en mini-entrepôts). « Comment livrer proprement » une équation difficile mais dont le ou les résultats passeraient très probablement par des nouveaux modes de livraison comme le drop shipping ou le ship from store tout en se servant du parc magasins transformés en mini-entrepôts urbains ou en points retraits et ceci afin de s'astreindre du fameux « last mile ».

Chapitre 2 – Limites de la recherche

Cette étude n'est pas exempte de limites. Tout d'abord, le panel interrogé composé de six personnes peut paraître insuffisant voire quelque peu restrictif au regard de la problématique posée. De plus, pour des raisons d'efficacité et de resserrement du périmètre, il a été décidé de restreindre l'enquête au seul Retail non alimentaire ; secteur qui a le plus souffert lors de la crise de la Covid-19 en raison de la fermeture intégrale du parc de magasins. Afin d'avoir une vision complète, une démarche plus globale pourrait être effectuée. Il conviendrait alors d'interroger un plus grand nombre d'acteurs comme ceux évoluant dans le secteur alimentaire ou culturel.

Chapitre 3 – Conclusion : le retail de demain

« Le retail est en crise depuis maintenant plus de trente ans », propos recueillis lors des entretiens qualitatifs... « mais celui-ci existe encore au même titre que les magasins physiques ».

Il est vrai que depuis maintenant une trentaine d'années le retail a été malmené et chahuté, l'avènement d'Internet et l'essor des Pure players n'y sont certainement pas pour rien. Néanmoins, bien que de nombreux retailers aient disparu dans le courant des années 90, le secteur a réussi à prendre le virage du numérique afin de proposer à ses clients une nouvelle expérience d'achat. Malheureusement, la situation ne s'est pas grandement améliorée en raison d'un trafic en magasins sans être en berne, plutôt timide voire en décroissance constante. Les ventes en ligne quant à elles (avant crise) n'étant pas suffisantes pour absorber la perte d'activité liée aux ventes dans les magasins physiques. La faute à qui ? Aux consommateurs, aux retailers ou bien encore aux Pure players ? Les retailers classiques ne sachant certainement pas quel canal de vente privilégier, ayant probablement des craintes que le web cannibalise trop fortement les ventes en magasins.

En effet, de l'étude qualitative réalisée, il en ressort un sentiment « avant crise » assez fort dans les organisations : le fait que le e-commerce ait été perçu à juste titre ou non comme un concurrent direct des magasins physiques et ce même dans les équipes en interne. La crise a quelque peu rebattu les cartes et fait évoluer les mentalités. Il en résulte dorénavant la prise en compte que le web est non pas un concurrent voire un énième magasin (virtuel dans ce cas) ou bien encore un canal additionnel mais bien un « allié » des magasins et avant tout un canal complémentaire. Il a fallu que la Covid-19 bouleverse profondément les schémas classiques pour que les retailers prennent conscience du potentiel et du relais de croissance que pouvait avoir le digital.

Sur cet aspect, il est évident que la transformation digitale du retail passera avant tout par des dispositifs omnicanaux toujours plus pointus permettant réellement aux clients d'avoir un parcours fluide et une expérience sans couture. Car c'est bien le client qui doit être (ou redevenir) le centre de toutes les attentions. Les grandes enseignes l'ayant délaissé ces quelques années, les magasins s'étant même transformés en espace de libre-service. Le conseil, l'accompagnement voire l'assistance personnalisée quel que soit le canal utilisé (physique ou web) doivent être proposés pour satisfaire complètement le client et le pousser à revenir.

Les préceptes du Bon Marché sont donc encore terriblement d'actualité, le magasin va devoir retrouver ses lettres de noblesses, oubliées et sacrifiées face à l'essor du e-commerce. En somme redevenir le lieu de vie et d'interaction sociale dans lequel l'acte d'achat est sublimé dans un seul but satisfaire pleinement le client et le faire revenir.

La crise qui n'est malheureusement pas encore derrière nous risque néanmoins de continuer à déstabiliser les enseignes les plus fortes et emporter les retailers les plus faibles et les plus fragiles.

Il convient cependant pour les retailers de se préparer à l'après-crise. Il est fort probable que dans les prochains mois, le « back to business as usual » pointe le bout de son nez et que les consommateurs se ruent pour faire du shopping physique ou virtuel. L'achat faisant partie des actes quasi-primaires depuis l'avènement et l'essor des grands magasins.

Bibliographie et sitographie

- (1) Etude INSEE - La situation du commerce en 2019 Tendances 2020 (éd. juillet) - Rapport établi pour la Commission des Comptes Commerciaux de la Nation Direction des Statistiques d'Entreprises Division Commerce
- (2) Larranaga, Estefania, et Lucie Soulard. *Le retail face aux nouveaux modes de consommation : S'adapter ou disparaître*, 2018.
- (3) Une histoire des grands magasins Article de Claudine Chevrel, (Conservateur en Chef à la Bibliothèque Forney), paru dans la revue SABF (Sté des Amis de la Bibliothèque Forney) 2012 - Bulletin n° 193
- (4) Hocquelet, Mathieu, Marlène Benquet, Cédric Durand, et Stéphanie Laguérodié. « *Les crises de la grande distribution* ». Revue Française de Socio-Économie 16, no 1 (2016): 19-35. <https://doi.org/10.3917/rfse.016.0019>.
- (5) Couderc, Anne-Marie. *Le meilleur des deux mondes : Virtuel et physique au service de la proximité*, 2018.
- (6) *Réussir à l'ère de l'expérience client universelle* - Etude France 2018 -Customer Expérience Excellence KPMG
- (7) Moati, Philippe. « *Vers la fin de la grande distribution ?* » Revue Française de Socio-Économie 16, no 1 (2016) : 99-118. <https://doi.org/10.3917/rfse.016.0099>.
- (8) Hetzel, Patrick. « *Les diverses origines du marketing relationnel* », 6-22. Que sais-je ? Paris cedex 14 : Presses Universitaires de France, 2004. <https://www.cairn.info/le-marketing-relationnel--9782130542704-p-6.htm>.
- (9) Jean-Claude De Crescenzo et Bernard Floris, « *L'orientation client ou comment faire travailler le consommateur* », Communication et organisation, 27 | 2005, 19-30.

- (10) Dawkins j., Reichheld f.f. [1990], «*Customer retention as a competitive weapon*», Directors and Boards ».
- (11) Keaveney S.M. (1995). *Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory*
- (12) Frederick Reichheld, *Loyalty effect : the hidden force behind growth, profits and lasting value*, Bain Cy inc, Harvard Business School Press, 1996
- (13) Trinqucoste J.F., « *Fidéliser le consommateur*», Décisions marketing, 1996, 7, 1, pp.17-23
- (14) Ray, Daniel, et William Sabadie. *Marketing relationnel: rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation*, 2016.
- (15) Gilmore J.H., Pine J.B. (1998), «*Welcome to the experience economy*», Harvard Business Review, Vol. 76, 4, pp. 97-105
- (16) Price, Bill, David Jaffe, Laurence Nicolaieff, et Jacques-Antoine Granjon. *Objectif client: les 7 clés d'une expérience client réussie*, 2015.
- (17) Filser, Marc, Véronique Des Garets, et Gilles Paché. *La distribution : organisation et stratégie*, 2020.
- (18) Belvaux, Bertrand, Jean-François Notebaert, et Cairn.info. *Crosscanal et omnicanal*. Paris (5 Rue Laromiguière 75005) : Dunod, 2018.
- (19) Denervaud Isabelle, Johnson Mercedes, Soumoy Etienne et al., « *Les crises, un terreau d'innovation* », L'Expansion Management Review, 2009/3 (N° 134), p. 108-119. DOI : 10.3917/emr.134.0108.
- (20) Isaac, Henri. *E-commerce: vers le commerce connecté*, 2017. éd., Pearson.

- (21) Journal du textile, 25 mars 2008, n° 1952
- (22) Les chiffres clés du e-commerce, Fédération e-commerce et vente à distance, juillet 2020
- (23) Frimousse, S. & Peretti, J. (2020). *Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19. Question(s) de management*, 3(3), 105-149.
- (24) <https://www.lsa-conso.fr/le-covid-19-accelerateur-du-changement-de-paradigme-dans-le-retail-tribune,346479>
- (25) <https://www.fevad.com/bilan-du-e-commerce-en-2020-les-ventes-sur-internet-atteignent-112-milliards-deuros-grace-a-la-digitalisation-acceleree-du-commerce-de-detail/>
- (26) <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1647>
- (27) https://fr.wikipedia.org/wiki/Exp%C3%A9rience_client
- (28) <https://www.hec.edu/fr/news-room/il-est-plus-que-jamais-temps-de-reinventer-votre-business-model>
- (29) <https://indeed.headlink-partners.com/2017/09/08/les-5-raisons-de-la-crise-du-retail-et-les-5-leviers-de-transformation-des-reseaux-bancaires/>
- (30) <https://www.fevad.com/bilan-du-e-commerce-en-2020-les-ventes-sur-internet-atteignent-112-milliards-deuros-grace-a-la-digitalisation-acceleree-du-commerce-de-detail/>
- (31) <https://www.magazine-decideurs.com/news/n-hammer-critizr-91-des-retailers-interroges-ont-declare-que-le-coronavirus-a-eu-un-impact-sur-leurs-parcours-clients>
- (32) <https://www.ecommerce-nation.fr/infographie-tops-pure-players-ecommerce-france/>
- (33) <https://www.fevad.com/classement-fevad-2020-des-sites-e-commerce-en-nombre-de-clients/>

Sigles et abréviations utilisés

FEVAD : Fédération du e-commerce et de la vente à distance

ROBO : Research on line, Buy offline

ROPO : Research on line, purchase offline

CODIR : Comité de Direction

OMS : Order Management System

WMS : Warehouse Management System

Tables des Annexes

Annexe 1 : Synthèse Entretien Julien HABIB DROUT	57
Annexe 2 : Synthèse Entretien Yannick BUTSCHER.....	58
Annexe 3 : Synthèse Entretien Pierre CHAMBAUDRIE	59
Annexe 4 : Synthèse Entretien Benjamin ROBINET	60
Annexe 5 : Synthèse Entretien Benoit LEGRAND	61
Annexe 6 : Synthèse Entretien Patrice LECLERCQ.....	62
Annexe 7 : Entretien Julien HABIB DROUT Go Sport.....	63
Annexe 8 : Entretien Yannick BUTSCHER Go Sport	79

Annexe 1 : Synthèse Entretien Julien HABIB DROUT

Questions	Réponses - Julien Habib Drouot - Directeur E-commerce et Service Clients Go Sport- 15/02
I - Présentation	
1-A/ Quelle est l'activité principale de votre entreprise ?	Vente articles de sport et de loisirs
1-B/ Quelle est la taille de votre entreprise ?	2000
1-C/ Date d'entrée dans l'entreprise	Janvier 2019
1-D/ Quel poste occupez-vous actuellement ?	Directeur E-commerce et service clients
1-E/ Quelle est votre ancienneté dans le poste ?	Janvier 2019
1-F/ Votre poste actuel comprend-il une dimension managériale de un ou plusieurs collaborateurs ?	Oui
II - Gestion de crise et impact organisationnel	
2/ Comment s'est passé en pratique le premier confinement chez Go Sport ?	On a assez rapidement mis en place de la communication, communication de crise externe vis-à-vis de nos clients mais également vis-à-vis des collaborateurs de Go Sport.
3/ Le télétravail était-il répandu dans l'entreprise ?	Le télétravail était déjà répandu dans l'équipe digitale...Il a fallu quand même s'adapter, s'équiper pour certains.
4/ Quelles ont été les contraintes organisationnelles et managériales rencontrées ?	Tout le monde était tourné vers un objectif simple : que le site tourne et tienne la charge. Il y a eu un vrai phénomène de resserrement et d'adhésion des équipes au projet. Nous avons donc mené de front une activité qui augmentait fortement.
5/ Quelles ont été les actions mises en œuvre afin d'assurer la continuité d'activité et de service lors de la crise ?	On a été très flexibles sachant que l'on nageait dans l'inconnu. On découvrait et on prenait des décisions en avançant...reportings, des suivis et des points quotidiens pour déceler le moindre élément qui pouvait mettre en péril la chaîne de livraison.
6/ Comment gérer, anticiper, prévoir lorsqu'on est en terre inconnue et que les changements de réglementations interviennent quasiment toutes les semaines ?	L'aspect risque que l'on a rarement pris en considération auparavant a été intégré dans notre stratégie quotidienne...nous avons piloté l'activité en créant de nouveaux indicateurs, en changeant notre stratégie et en la réajustant au jour le jour. Le tout en étant focus sur les livraisons et la satisfaction des clients.
III- Logistique et canaux de distribution	
7/ Avec la fermeture des magasins, comment Go Sport a piloté des volumes inédits et fait face à l'explosion des ventes web ?	Le premier confinement a joué un rôle déterminant, de saut dans le temps en fait afin de nous préparer à traiter des volumes inédits et faire face à un pic d'activité important et c'est vraiment ce qui s'est produit en fin d'année. Ces quelques semaines nous ont ouvert les yeux sur le fait que l'activité e-commerce allait exploser. Nous avons donc posé les bases d'une nouvelle organisation, logistique notamment pour continuer à livrer.
8/ La crise a-t-elle modifié vos processus d'approvisionnement et de distribution ? Si oui, comment ?	En interne, les équipes de l'offre et de l'approvisionnement ont rapidement évolué vers une logique d'approvisionnement e-commerce. C'est à dire gérer des flux courts, de très fortes accélérations qui nécessitent des réassorts rapides...Nous avons eu une logique d'approvisionnement de Pure-Player de type Cdiscount, de type Amazon.
9-A Etes-vous d'accord avec le fait que le retail doit continuer à se réinventer sur les dispositifs omnicanaux ? Si oui, comment y parvenir ?	Aujourd'hui, il convient de développer et de donner les outils afin d'accélérer, se réinventer non, mais accélérer afin qu'il n'y ait plus aucun stock qui soit inaccessible pour le client. Il faut impérativement que les clients puissent trouver le produit qu'ils cherchent quel que soit le canal et le tuyau emprunté.
9-B/ Il est fort probable que les livraisons (domicile, point relais et click and collect) continuent de progresser dans les semaines ou mois à venir. Quelles seront d'après-vous les prochaines décisions à prendre concernant les modes de distribution et la chaîne logistique ?	Notre force est notre parc de magasins. On a cette particularité et cet avantage de servir les clients grâce à la proximité de nos points de vente. Pour moi, la clé, c'est de s'appuyer sur les stocks là où ils sont. En mutualisant le plus possible.
IV - Focus clients	
10/ En ces temps difficiles, comment garder le contact avec les clients ?	Notre but était de garder le contact avec le client en créant une véritable communauté. On a poussé jusqu'à mettre en place des live comme par exemple des live de training et de coaching. L'amener à faire du sport en se comportant en coach bienveillant en le faisant ou en essayant de le sortir de cette morosité, ça a été notre objectif avant tout.
11-A/ Quels sont les canaux de communication utilisés actuellement par le service clients ?	Le principal reste le téléphone. Avant le confinement, nous avions commencé à utiliser et proposer à nos clients de communiquer par WhatsApp... il est important d'avoir quelqu'un, une voix au bout du fil pour pouvoir échanger et prendre en considération les problèmes.
11-B/ Suite à cette crise avez-vous ou comptez vous en mettre de nouveaux en place ?	On se pose effectivement la question aujourd'hui mais nous n'avons encore rien fait. Ça concerne les chatbots, le but est de réduire le plus possible le temps d'attente pour les clients et de répondre à des problématiques simples. Tout en gardant une personne physique pour aller plus loin.
12/ Les programmes relationnels dans le processus de CRM (service clients, fidélisation, personnalisation offres et produits) ont-ils évolué durant la crise ? Si oui, comment ?	Le plus dur est de faire revenir en ligne. En magasin, ce n'est pas moins important mais plus facile. Je m'explique, si le client est satisfait de son parcours en magasin, il y a de fortes chances qu'il revienne. Sur le web, c'est plus difficile. Il faut jouer à fond sur le service avec par exemple la livraison gratuite, la rapidité de la livraison et le retour gratuit.
13/ Quels sont d'après vous les principaux impacts de la crise de la Covid-19 sur le parcours et l'expérience des clients ?	Il y a vraiment un besoin d'immédiateté. Ce n'est pas une nouveauté, nous sommes ultra-connectés et cette exigence client est nécessaire à satisfaire. J'en ai déjà parlé, ça passe par des délais de livraison raccourcis lors d'une commande mais également sur la réduction des délais d'attente en caisse en magasin.
14/ De quelle manière le comportement du consommateur a-t-il évolué durant la crise ?	Le consommateur a eu besoin de se sentir rassuré dans son parcours d'achat. Se tourner vers une enseigne qu'il connaît pour faire son achat en ligne a été important. Les gens avaient besoin de cette proximité, d'une relation authentique.
V - La crise et après ?	
15/ Quels enseignements avez-vous tirés suite au premier confinement ?	Il y a eu avec l'explosion des ventes web...Celle activité avant la crise était vue comme un magasin de plus, un canal additionnel. Il y a eu vraiment quelque chose qui s'est passé, tout le monde a pris conscience du potentiel et du relais de croissance au regard du phénomène et du volume des ventes. Ça nous a permis de nous transformer.
16/ Concernant votre périmètre, quelles seraient vos suggestions pour améliorer les processus en cours ? Quels seraient vos besoins pour y parvenir ?	Nous n'exploitons pas encore suffisamment les stocks magasins. Il faudrait que l'on livre directement depuis les magasins. Le « ship from store » doit être mis en place. Il faut clairement que l'on utilise les magasins comme entrepôts urbains et du coup garder la marchandise à l'endroit le plus proche des lieux de consommation. Cette nouvelle forme de logistique va être inscrite dans notre road map.
17/ Quelle est aujourd'hui la stratégie de Go Sport concernant les magasins physiques ?	Les magasins doivent impérativement se digitaliser et s'appuyer sur la force de conseil des vendeurs tout en proposant un parcours client innovant et une expérience client immersive et enfin se transformer en mini-entrepôt pour servir des clients dans un temps express.
18/ Pensez-vous que la crise de la Covid-19 a été un vecteur d'accélération de l'innovation chez Go Sport et pour quelles raisons ? *innovation au sens large : structurelle, organisationnelle, technologique ...	Nous avons beaucoup travaillé sur cette notion de réseau avec des lives en magasins avec des vendeurs qui faisaient des démonstrations. Cette nouvelle façon de vendre avec nos magasins fermés a permis de mettre en place des méthodes de vente innovantes avec comme point fort le digital.
19/ Quelles sont les perspectives à moyen et court terme de Go Sport ? Quels sont les prochains chantiers et les défis de demain ?	A moyen terme, c'est vraiment d'unifier les stocks, les offres et augmenter la qualité de l'expérience digitale pour nos clients. En fait le but est que lorsqu'un client entre en magasin Go Sport, il ait accès à tout l'écosystème digitale. Et à l'inverse quand un client surfe sur le site de Go Sport, il puisse voir l'intégralité du stock en magasin.

Annexe 2 : Synthèse Entretien Yannick BUTSCHER

Questions	Réponses - Yannick Butscher - Directeur Supply chain Go Sport- 16/02
I - Présentation	
1-A/ Quelle est l'activité principale de votre entreprise ?	Vente articles de sport et de loisirs
1-B/ Quelle est la taille de votre entreprise ?	2000
1-C/ Date d'entrée dans l'entreprise	Avril 2011
1-D/ Quel poste occupez-vous actuellement ?	Directeur Supply Chain
1-E/ Quelle est votre ancienneté dans le poste ?	Décembre 2019
1-F/ Votre poste actuel comprend-il une dimension managériale de un ou plusieurs collaborateurs ?	Oui
II - Gestion de crise et impact organisationnel	
2/ Comment s'est passé en pratique le premier confinement chez Go Sport ?	La grosse problématique a été de savoir comment monter en charge par rapport à l'explosion des ventes e-commerce. En gros, c'est comme si je parlais de zéro avec un site de production qui traitait entre 100 à 300 commandes par jour auparavant et qui du coup s'est trouvé à manipuler jusqu'à 4000 commandes par jour lors des pics d'activité.
3/ Le télétravail était-il répandu dans l'entreprise ?	Me concernant, c'est quelque chose que je faisais déjà, avec beaucoup de management à distance donc. Lors du premier confinement, la mise en place n'a pas été violente à mon niveau du moins.
4/ Quelles ont été les contraintes organisationnelles et managériales rencontrées ?	Les petits irritants quotidiens qui sont normalement traités par dix ou quinze personnes sont dorénavant traités par la seule personne présente et qui reste sur le front. En soit, ce n'est souvent pas grand-chose mais le cumul de ces petites choses fait que tu ne peux pas être concentré à 100% sur l'essentiel et sur ta mission principale.
5/ Quelles ont été les actions mises en œuvre afin d'assurer la continuité d'activité et de service lors de la crise ?	Enormément de communication. En interne mais également vis-à-vis de nos fournisseurs. En interne, avec des remontées d'information à l'égard du Codir afin de les informer des points brûlants au niveau de la logistique. Vis-à-vis de nos fournisseurs en leur donnant un maximum de visibilité sur ce qui se passe dans la société que ce soit positif ou négatif.
6/ Comment gérer, anticiper, prévoir lorsqu'on est en terre inconnue et que les changements de réglementations interviennent quasiment toutes les semaines ?	Il faut partir d'une hypothèse avec toutes les semaines un point de situation. Celle-ci était partagée en comité de crise et nous partions donc sur une hypothèse du moment. Le but est de la partager avec tout le monde afin que les personnes le fassent un feedback de cette hypothèse. En fonction de l'évolution de la situation, celle-ci pouvait être maintenue, modifiée voire supprimée si nécessaire.
III- Logistique et canaux de distribution	
7/ Avec la fermeture des magasins, comment Go Sport a piloté des volumes inédits et fait face à l'explosion des ventes web ?	On pilote à vue, c'est à dire que l'on fait de la gestion de pénurie en permanence. C'est simple mais tu joues un peu à l'équilibriste : tu ne bloques pas tout mais tu laisses suffisamment de flux pour que les magasins continuent de vendre. Le tout en gardant un œil sur le stock en t'efforçant de le laisser au maximum centralisé pour pouvoir l'envoyer vers l'activité web.
8/ La crise a-t-elle modifié vos processus d'approvisionnement et de distribution ? Si oui, comment ?	La crise a été particulièrement bénéfique à ce niveau-là pour Go Sport. Car, tout le monde a compris ce que devait être un réseau Omnicanal. Le web encore l'année dernière était vu comme l'ennemi des magasins physiques. Là, pour le coup, tout le monde a été d'accord pour reconnaître le bénéfice mais surtout la complémentarité de ce canal. Il y a donc une réelle prise de conscience que la centralisation du stock est la clé pour nous et pour Go Sport.
9-A Etes-vous d'accord avec le fait que le retail doit continuer à se réinventer sur les dispositifs omnicanaux ? Si oui, comment y parvenir ?	Le stock coûte cher. Le bon stock est celui qui tourne et qui se vend. Il faut que l'on soit en capacité d'investir fortement dans des outils qui nous permettent de gérer beaucoup plus finement les stocks.
9-B/ Il est fort probable que les livraisons (domicile, point relais et click and collect) continuent de progresser dans les semaines ou mois à venir. Quelles seront d'après-vous les prochaines décisions à prendre concernant les modes de distribution et la chaîne logistique ?	Nous sommes en plein questionnement concernant le last mile, c'est à dire le dernier kilomètre. Un client qui veut se faire livrer un vélo qui est disponible en magasin mais pas en entrepôt. Nous sommes en train de nous questionner sur la possibilité de livrer le client en utilisant les stocks magasins.
IV - Focus clients	
10/ En ces temps difficiles, comment garder le contact avec les clients ?	Dans l'expérience clients, quand tu achètes un vélo électrique à 2000 euros, je trouve normal que l'on te rappelle pour savoir si tu es content de ton achat et si tu n'as pas besoin d'assistance sur cet achat. Cette considération que l'on donne, c'est notre meilleure publicité à long terme.
11-A/ Quels sont les canaux de communication utilisés actuellement par le service clients ?	Le mail, le téléphone, les réseaux sociaux et Whatsapp. Ce qui nous permet d'être réactifs et d'apporter une réponse instantanée aux clients.
11-B/ Suite à cette crise avez-vous ou comptez vous en mettre de nouveaux en place ?	La relation clients pourrait très bien passer demain par le canal vidéo si un client a besoin d'assistance sur un produit technique ou s'il souhaite échanger avec un vendeur sur tel ou tel produit.
12/ Les programmes relationnels dans le processus de CRM (service clients, fidélisation, personnalisation offres et produits) ont-ils évolué durant la crise ? Si oui, comment ?	Nous avons été disponibles, à l'écoute et plus que tout réactifs durant ces moments difficiles. C'est drôle de parler de proximité à l'heure actuelle mais c'est réellement cette relation de proximité qui a fait la force de Go Sport et qui nous a permis de garder le contact avec nos clients.
13/ Quels sont d'après vous les principaux impacts de la crise de la Covid-19 sur le parcours et l'expérience des clients ?	Le digital a forcément fait évoluer les comportements d'achats. L'achat impulsion se fait mais beaucoup moins qu'avant, aujourd'hui l'achat se fait sur le net puis le retrait est effectué en magasin et en click and collect. Dans nos business model, la taille de nos magasins sera certainement à revoir à court terme.
14/ De quelle manière le comportement du consommateur a-t-il évolué durant la crise ?	Les magasins physiques étant pour le moment désertés, charge à nous de proposer une expérience en ligne parfaite. Il ne faut pas oublier qu'en l'absence de contact physique et de conseil en magasin, il faut accompagner le client tout au long de son achat en ligne jusqu'à la livraison et tout ça pour rendre son parcours le plus agréable possible mais aussi son expérience avec l'enseigne.
V - La crise et après ?	
15/ Quels enseignements avez-vous tirés suite au premier confinement ?	Expliquer nos décisions et nos choix même s'ils sont difficiles auprès de tous. Tout le monde a besoin de visibilité. C'est drôle de parler de visibilité dans cette situation mais dans des moments d'incertitudes, il faut avoir de la visibilité même si elle est tout relative. La communication déployée nous a permis d'avancer très vite mais aussi de gagner en confiance.
16/ Concernant votre périmètre, quelles seraient vos suggestions pour améliorer les process en cours ? Quels seraient vos besoins pour y parvenir ?	Les outils digitaux sont essentiels. Aujourd'hui, le pilotage des flux via l'intelligence humaine n'est pas suffisant. Il faut clairement y mettre de l'intelligence artificielle pour optimiser l'ensemble des flux surtout si l'on veut s'orienter vers un vrai réseau Omnicanal.
17/ Quelle est aujourd'hui la stratégie de Go Sport concernant les magasins physiques ?	La présence des magasins ou du moins de grandes surfaces commerciales dans des zones urbaines denses doit être clairement posée. L'implantation géographique de nos magasins doit être au centre de notre réflexion.
18/ Pensez-vous que la crise de la Covid-19 a été un vecteur d'accélération de l'innovation chez Go Sport et pour quelles raisons ? <i>Innovation au sens large : structurelle, organisationnelle, technologique...</i>	Technologique oui. Avec une accélération de certains chantiers comme la gestion des flux chez nous.
19/ Quelles sont les perspectives à moyen et court terme de Go Sport ? Quels sont les prochains chantiers et les défis de demain ?	A mon sens, deux défis : arriver à regagner du client, le tout après des périodes de fermetures répétées...La relation et l'expérience avant tout. L'autre défi est environnementale, comment livrer proprement ou du moins en réduisant le plus possible notre empreinte carbone.

Annexe 3 : Synthèse Entretien Pierre CHAMBAUDRIE

Questions	Réponses - Pierre Chambaudrie - CEO Courir - 1702
I - Présentation	
1-A/ Quelle est l'activité principale de votre entreprise ?	Vente de chaussures de sport (sneakers)
1-B/ Quelle est la taille de votre entreprise ?	2000
1-C/ Date d'entrée dans l'entreprise	Janvier 2014
1-D/ Quel poste occupez-vous actuellement ?	CEO
1-E/ Quelle est votre ancienneté dans le poste ?	Janvier 2014
1-F/ Votre poste actuel comprend-il une dimension managériale de un ou plusieurs collaborateurs ?	Oui
II - Gestion de crise et impact organisationnel	
2/ Comment s'est passé en pratique le premier confinement chez Courir ?	La réalité opérationnelle c'est que tous nos magasins ont été fermés ce qui représente 90% de notre activité. Le gros impact c'est qu'au siège même les services qui ont indiqué que le télétravail n'était pas possible, ont basculé en deux jours sur ce mode de fonctionnement.
3/ Le télétravail était-il répandu dans l'entreprise ?	Oui sauf dans certains services. Ce qui a été généralisé par contre ce sont les outils, comme Teams ou Zoom, par exemple afin de pouvoir échanger et communiquer le plus efficacement possible.
4/ Quelles ont été les contraintes organisationnelles et managériales rencontrées ?	Nous avons mis en place un plan commando avec des points journaliers et un Codir au minimum hebdo. Tous les managers remontaient les informations et points bloquants pour échanger. Le plus difficile a été de gérer toutes les interactions entre les différents services.
5/ Quelles ont été les actions mises en œuvre afin d'assurer la continuité d'activité et de service lors de la crise ?	Nous étions dans un flou total, nous avons donc mis en place des points réguliers, le but a été de donner de la visibilité et d'échanger avec tous les services afin de se préparer dès le premier jour à la réouverture de nos magasins.
6/ Comment gérer, anticiper, prévoir lorsqu'on est en terre inconnue et que les changements de réglementations interviennent quasiment toutes les semaines ?	Nous avons une organisation très rigoureuse, en fait, nous avançons tous les jours en mode projet. Le projet était inconnu mais la problématique assez simple : comment survivre ? Avec une méthode très carrée et un suivi de tous les points importants.
III - Logistique et canaux de distribution	
7/ Avec la fermeture des magasins, comment Courir a piloté des volumes inédits et fait face à l'explosion des ventes web ?	Le gros enjeu a été nos entrepôts français mais aussi mondiaux. Car personne n'était prêt à traiter une telle volumétrie liée au web. Pour répondre à la demande, nous avons également développé du multi-transporteurs. Et dernier point, il a fallu récupérer tous les colis livrés en magasins et les rerouter aux clients pour les satisfaire.
8/ La crise a-t-elle modifié vos process d'approvisionnement et de distribution ? Si oui, comment ?	Pas nécessairement même si un palier a été franchi sur le e-commerce avec une accélération du digital, nous avons des projets dans ce sens là qui sont d'autant plus d'actualité aujourd'hui.
9-A Etes-vous d'accord avec le fait que le retail doit continuer à se réinventer sur les dispositifs omnicanaux ? Si oui, comment y parvenir ?	Oui même si le retail correspond à une offre consommateurs et qu'il y ait pandémie ou non, cette offre doit correspondre aux besoins des clients. L'omnicanal qui était déjà présent s'est forcément généralisé avec un seul but : que le client trouve le produit quelque soit le canal utilisé.
9-B/ Il est fort probable que les livraisons (domicile, point relais et click and collect) continuent de progresser dans les semaines ou mois à venir. Quelles seront d'après-vous les prochaines décisions à prendre concernant les modes de distribution et la chaîne logistique ?	Nous sommes en plein questionnement car clairement ce qui a changé, c'est la zone de chalandise, les horaires de consommation. Nous allons devoir utiliser beaucoup plus nos magasins comme points de livraison et comme entrepôts.
IV - Focus clients	
10/ En ces temps difficiles, comment garder le contact avec les clients ?	Nous continuons à utiliser tous nos moyens de communication en informant nos clients avec un message positif et pas anxiogène. Nous sommes une enseigne qui est censée donner du plaisir à nos clients et nous avons continué sur cette lancée.
11-A/ Quels sont les canaux de communication utilisés actuellement par le service clients ?	Mis à part le mail et le téléphone, nous utilisons les réseaux sociaux comme Instagram afin d'échanger avec nos clients.
11-B/ Suite à cette crise avez-vous ou comptez vous en mettre de nouveaux en place ?	Non pas de nouveau à l'heure actuelle car nous avons peu de besoin à l'heure actuelle.
12/ Les programmes relationnels dans le processus de CRM (service clients, fidélisation, personnalisation offres et produits) ont-ils évolué durant la crise ? Si oui, comment ?	Il a fallu être disponibles et très proches de nos clients en les rassurant et en les informant sur l'état actuel de nos magasins.
13/ Quels sont d'après vous les principaux impacts de la crise de la Covid-19 sur le parcours et l'expérience des clients ?	Lors de la réouverture, nous avons beaucoup réfléchi sur la façon d'optimiser l'attente en magasin. Et ce pour la rendre la plus courte possible pour tous nos clients et principalement pour ceux qui avaient effectué des achats sur le web.
14/ De quelle manière le comportement du consommateur a-t-il évolué durant la crise ?	Beaucoup de consommateurs qui avaient l'habitude de venir en magasin préfèrent maintenant acheter sur le web, il est donc nécessaire de fluidifier l'achat en ligne afin de le rendre tout aussi agréable et rapide que celui en magasin.
V - La crise et après ?	
15/ Quels enseignements avez-vous tirés suite au premier confinement ?	C'est notre capacité à travailler sans contact physique. Faire fonctionner une entreprise à distance a été un gros challenge avec un gros questionnement sur le poids magasins et web mais sur le long terme cette fois.
16/ Concernant votre périmètre, quelles seraient vos suggestions pour améliorer les process en cours ? Quels seraient vos besoins pour y parvenir ?	Il faut continuer à travailler sur les chantiers en cours, la roadmap étant toujours d'actualité. La difficulté est de se retrouver après une phase de pleine croissance à une phase de gestion des dépenses et d'économies.
17/ Quelle est aujourd'hui la stratégie de Courir concernant les magasins physiques ?	On optimise effectivement nos magasins en faisant transiter un maximum de e-reservations et commandes web. Ce sont aujourd'hui en partie des points de livraisons et de stockage. La pertinence du maillage est importante. Et dernier point, la situation actuelle va probablement rééquilibrer les relations avec les bailleurs qui étaient tous puissants avec un rapport de force important.
18/ Pensez-vous que la crise de la Covid-19 a été un vecteur d'accélération de l'innovation chez Courir et pour quelles raisons ? *Innovation au sens large : structurelle, organisationnelle, technologique...	Je ne peux pas encore le dire car nous sommes chez Courir sur une roadmap qui pour le coup a été accélérée. Par contre, sur certaines décisions qui ont été prises en une journée et qui ont très bien marché, clairement oui. Je pense à la e-reservation que nous avons généralisée en à peine 24h.
19/ Quelles sont les perspectives à moyen et court terme de Courir ? Quels sont les prochains chantiers et les défis de demain ?	Deux gros chantiers, le développement du digital mais maintenant avec des ambitions encore plus fortes et le développement à l'international peut-être un peu plus chahuté en raison de la situation actuelle.

Annexe 4 : Synthèse Entretien Benjamin ROBINET

Questions	Réponses - Benjamin Robinet - Directeur Marketing Go Sport- 1702
I - Présentation	
1-A/ Quelle est l'activité principale de votre entreprise ?	Vente articles de sport et de loisirs
1-B/ Quelle est la taille de votre entreprise ?	2000
1-C/ Date d'entrée dans l'entreprise	Septembre 2016
1-D/ Quel poste occupez-vous actuellement ?	Directeur Marketing et Merchandising
1-E/ Quelle est votre ancienneté dans le poste ?	Août 2018
1-F/ Votre poste actuel comprend-il une dimension managériale de un ou plusieurs collaborateurs ?	Oui
II - Gestion de crise et impact organisationnel	
2/ Comment s'est passé en pratique le premier confinement chez Go Sport ?	Difficile car une grande partie du service a été mis au chômage partiel du jour au lendemain. Très voire trop rapide pour faire de la communication de façon satisfaisante.
3/ Le télétravail était-il répandu dans l'entreprise ?	Oui, oui tout à fait, j'ai deux équipes : une à Sassenage et l'autre à Paris, l'ensemble a télétravaillé sans problème car c'était déjà largement généralisé.
4/ Quelles ont été les contraintes organisationnelles et managériales rencontrées ?	La grosse difficulté ce sont les arbitrages entre ce que tu dois produire et les contraintes organisationnelles liées au chômage partiel. Avec en plus gérer le télétravail non plus comme une variable d'ajustement mais comme un mode fonctionnement habituel au quotidien donc un gros travail de mon côté d'accompagnement par rapport à ce changement d'organisation.
5/ Quelles ont été les actions mises en œuvre afin d'assurer la continuité d'activité et de service lors de la crise ?	Maintenir les connexions entre les membres de l'équipe car plus d'échanges fortuits, ça passe par des teams ou du téléphone au moins tous les jours pendant quelques minutes afin de garder le contact. Tout en les invitant à faire de même avec leurs collaborateurs afin de renforcer ce sentiment d'appartenance à un groupe, sentiment qui a été un peu malmené durant cette période.
6/ Comment gérer, anticiper, prévoir lorsqu'on est en terre inconnue et que les changements de réglementations interviennent quasiment toutes les semaines ?	Je pense que l'anticipation a été difficile au regard du contexte. Il a donc fallu être réactifs et s'adapter le plus rapidement possible avec énormément d'infos descendantes du gouvernement. Et là il a fallu communiquer vis-à-vis de nos clients par mail, sms et sur les réseaux sociaux afin de les tenir au courant sur l'évolution de la situation de nos magasins. Tout en adaptant en temps réel le site grâce à des bannières avec le Store Locator par exemple.
III - Logistique et canaux de distribution	
7/ Avec la fermeture des magasins, comment Go Sport a piloté des volumes inédits et fait face à l'explosion des ventes web ?	Il y a eu un gros travail sur l'entrepôt qui n'était pas préparé à traiter un tel volume sur le web. Après, cette situation a été plus que positive car nous avons préparé le terrain pour les prochaines années par rapport au poids ventes magasins et ventes e-commerce.
8/ La crise a-t-elle modifié vos processus d'approvisionnement et de distribution ? Si oui, comment ?	C'est surtout en interne avec différents services impactés. Je pense à l'approvisionnement qui s'est mis en position de Pure-Player pour effectuer les commandes nécessaires. Le tout très rapidement.
9-A Êtes-vous d'accord avec le fait que le retail doit continuer à se réinventer sur les dispositifs omnicanaux ? Si oui, comment y parvenir ?	La Covid est pour moi plus une opportunité qu'une menace. La situation actuelle le force à accélérer la digitalisation et à inventer de nouveaux parcours clients sur l'omnicanal. La Covid a réellement fait sauter les anciennes résistances et barrières et ce essentiellement en interne.
9-B/ Il est fort probable que les livraisons (domicile, point relais et click and collect) continuent de progresser dans les semaines ou mois à venir. Quelles seront d'après-vous les prochaines décisions à prendre concernant les modes de distribution et la chaîne logistique ?	Les clients étant de plus en plus exigeants, il est essentiel de développer des modes de livraison rapides, fiables et faciles dans le sens retrait du produit. Le drop shipping pourrait également permettre de réunir ces trois caractéristiques avec une commande sur le site web de Go Sport et un envoi direct par le fournisseur, Nike par exemple. C'est un mouvement de logistique en amont et on peut espérer que dans le futur la marchandise parte directement de l'usine !
IV - Focus clients	
10/ En ces temps difficiles, comment garder le contact avec les clients ?	Nous avons fait évoluer nos messages par rapport aux attentes de nos clients. Le but est d'être également plus qu'un simple vendeur et proposer une gamme de services comme le Go Sport Coaching que l'on a adapté pour qu'il se fasse en digital. Tu pouvais te connecter sur les réseaux sociaux pour suivre un cours de yoga ou de fitness.
11-A/ Quels sont les canaux de communication utilisés actuellement par le service clients ?	En 2020, par ordre d'importance : le téléphone, le mail, WhatsApp et les réseaux sociaux.
11-B/ Suite à cette crise avez-vous ou comptez vous en mettre de nouveaux en place ?	Pas prévu à l'heure actuelle, même si la visio est un bon point qui pourrait être développé.
12/ Les programmes relationnels dans le processus de CRM (service clients, fidélisation, personnalisation offres et produits) ont-ils évolué durant la crise ? Si oui, comment ?	Oui car la pratique du sport a évolué. Nous avons donc adapté notre communication et nos messages par rapport aux habitudes de consommation qui ont été bousculées.
13/ Quels sont d'après vous les principaux impacts de la crise de la Covid-19 sur le parcours et l'expérience des clients ?	L'accélération fulgurante de la digitalisation du parcours client . On estimait avant la crise que la moitié des clients qui venaient en magasins avaient déjà préparé leurs achats sur le web et là aujourd'hui, c'est beaucoup plus.
14/ De quelle manière le comportement du consommateur a-t-il évolué durant la crise ?	Le consommateur est devenu beaucoup plus digital qu'avant. Partant de ce constat charge à nous de fluidifier le plus possible son parcours d'achat sur le web.
V - La crise et après ?	
15/ Quels enseignements avez-vous tirés suite au premier confinement ?	Le premier est la cohésion au quotidien. Beaucoup d'efforts ont été demandés. Le deuxième est de saisir les opportunités dans ce contexte et peut-être profiter du courant contraire pour mettre en place des choses.
16/ Concernant votre périmètre, quelles seraient vos suggestions pour améliorer les processus en cours ? Quels seraient vos besoins pour y parvenir ?	Raccourcir les circuits de communication et de décision pour aller à l'essentiel. Tout ça pour permettre de faire aussi bien voire mieux avec moins de ressources. Pour les besoins nécessaires, pas humains, je dirais mais clairement des besoins financiers et en terme d'outils.
17/ Quelle est aujourd'hui la stratégie de Go Sport concernant les magasins physiques ?	Dans notre secteur les magasins physiques sont indispensables. Dans l'alimentaire, pas certain qu'on ait besoin d'un magasin pour acheter un pot de confiture. Pour une paire de running et des gants de boxe, le magasin est essentiel dans l'accompagnement, le conseil.
18/ Pensez-vous que la crise de la Covid-19 a été un vecteur d'accélération de l'innovation chez Go Sport et pour quelles raisons ? "Innovation au sens large : structurelle, organisationnelle, technologique..."	Oui très clairement sur les nouveaux modes de livraison déployés comme le click and collect express ou les parcours omnicanaux qui ont été largement développés. Avec encore une fois, des résistances en interne qui ont été levées très rapidement au regard du contexte.
19/ Quelles sont les perspectives à moyen et court terme de Go Sport ? Quels sont les prochains chantiers et les défis de demain ?	Les défis de demain pour l'enseigne, c'est de réussir à garder notre positionnement et être meilleur que les concurrents. Tout en gardant une image sport proche de ses clients.

Annexe 5 : Synthèse Entretien Benoit LEGRAND

Questions	Réponses - Benoit Legrand - Directeur Réseau Go Sport- 2302
I - Présentation	
1-A/ Quelle est l'activité principale de votre entreprise ?	Vente articles de sport et de loisirs
1-B/ Quelle est la taille de votre entreprise ?	2000
1-C/ Date d'entrée dans l'entreprise	Juin 1998
1-D/ Quel poste occupez-vous actuellement ?	Directeur du réseau, affiliation et immobilier
1-E/ Quelle est votre ancienneté dans le poste ?	Mars 2015
1-F/ Votre poste actuel comprend-il une dimension managériale de un ou plusieurs collaborateurs ?	Oui
II - Gestion de crise et impact organisationnel	
2/ Comment s'est passé en pratique le premier confinement chez Go Sport ?	Choc très violent et brutal. Avec plusieurs questions : comment garder le lien avec les équipes, les magasins étant fermés comment optimiser le résultat ? La question de la communication a été centrale avec utilisation de tous les moyens de communication à notre disposition dans un monde où personne n'avait vraiment d'information.
3/ Le télétravail était-il répandu dans l'entreprise ?	Non pas forcément car pour la plupart, je pense aux directeurs de zone, ils ont l'habitude de se déplacer en magasin. Et même si nous sommes pour beaucoup habitués à nous déplacer et travailler sur la route, le fait de se retrouver en full télétravail a été assez rude à encaisser, du moins au début.
4/ Quelles ont-été les contraintes organisationnelles et managériales rencontrées ?	La principale contrainte a été l'éloignement mais pour cela nous avons mis en place des rituels qui passaient par des réunions quotidiennes et des débriefs réguliers. Après avec l'expérience, la situation a été plus optimale lors du deuxième confinement que lors du premier.
5/ Quelles ont été les actions mises en œuvre afin d'assurer la continuité d'activité et de service lors de la crise ?	En ce qui concerne les magasins et les ouvertures, nous avons été contraints au regard de la réglementation. Et sur ce point là, nous avons essayé d'anticiper le plus possible avec des commandes de masques, de gels puis après les protections plexiglass. La situation sanitaire a eu des impacts dans les magasins mais également sur la jauge clients que nous avons piloté au regard des décisions gouvernementales. Le tout avec des postes nettoyage et sécurité qui ont exposé.
6/ Comment gérer, anticiper, prévoir lorsqu'on est en terre inconnue et que les changements de réglementations interviennent quasiment toutes les semaines ?	Les magasins fermés, nous nous sommes préparés quotidiennement à la réouverture de ces derniers. En prenant à chaque fois des hypothèses, en anticipant tout ce qui est possible comme les commandes de gels et masques. En étant également hyper-réactifs et flexibles par rapport aux décisions qui pouvaient tomber le jour même. Le but a été de pouvoir ouvrir à nos clients tout en respectant les consignes sanitaires.
III - Logistique et canaux de distribution	
7/ Avec la fermeture des magasins, comment Go Sport a piloté des volumes inédits et fait face à l'explosion des ventes web ?	Me concernant, les magasins étant fermés au public, ils ont servi de point de retrait pour toutes les commandes web type click and collect et e-reservation.
8/ La crise a-t-elle modifié vos process d'approvisionnement et de distribution ? Si oui, comment ?	L'approvisionnement clairement avec une démarche de Pure Player. Pour la partie distribution, également avec notre capacité à gérer et à transformer Go Sport en enseigne 100% Omnicanale avec un transfert important des ventes magasins vers le web et des modes de livraison appropriés comme le drive, le click and collect ou les livraisons à domicile.
9-A Etes-vous d'accord avec le fait que le retail doit continuer à se réinventer sur les dispositifs omnicanaux ? Si oui, comment y parvenir ?	Tout a été bousculé, tout a changé avec cette crise. L'Omnicanal en fait partie. Le télétravail a changé nos habitudes, nos horaires et certains magasins qui fonctionnaient très bien comme La Défense se trouvent aujourd'hui en grande difficulté. Et les personnes qui achetaient dans ces magasins se sont déportés soit sur des magasins plus proches de chez eux soit sur le web. D'un système de e-reservation classique, nous avons proposé très rapidement du click and collect express à nos clients. Afin d'être plus efficaces et rapides, le tout sans porter le stock, nous pensons sérieusement au drop shipping tout en intégrant l'ensemble de notre parc intégrés mais également affiliés.
9-B Il est fort probable que les livraisons (domicile, point relais et click and collect) continuent de progresser dans les semaines ou mois à venir. Quelles seront d'après-vous les prochaines décisions à prendre concernant les modes de distribution et la chaîne logistique ?	Nous devons garantir à nos clients une rapidité et une fluidité lors de l'achat et ça quel que soit le canal de vente utilisé, c'est-à-dire web ou magasins.
IV - Focus clients	
10/ En ces temps difficiles, comment garder le contact avec les clients ?	Les magasins fermés, nous gardons le contact principalement avec la plateforme digitale et ça sous forme de coaching. Ces cours nous aident à ne pas perdre le lien avec les clients tout en leur permettant de s'évader 30 mn tout en faisant du sport. Pour la partie commerciale, tu continues à les informer par mail ou sms que l'achat sur le web est toujours disponible.
11-A/ Quels sont les canaux de communication utilisés actuellement par le service clients ?	Le mail et le sms en priorité donc pour informer en quasi-temps réel nos clients de l'évolution de la situation et pour leur proposer des articles spécifiques et adaptés à la situation. Pour tout ce qui est coaching, nous sommes énormément présents sur les réseaux sociaux.
11-B/ Suite à cette crise avez-vous ou comptez vous en mettre de nouveaux en place ?	Nous sommes en pleine réflexion sur des systèmes de "Visio vente" ou "Visio conférence" pour tout ce qui est assistance ou conseil spécifique. Nos vendeurs équipés d'ipad pourraient communiquer plus facilement et se transformer en "personnal shopper".
12/ Les programmes relationnels dans le processus de CRM (service clients, fidélisation, personnalisation offres et produits) ont-ils évolué durant la crise ? Si oui, comment ?	Nos magasins étant fermés, il a fallu pouvoir informer et se rendre disponibles malgré tout. Tout d'abord en réajustant notre communication et en privilégiant le canal numérique. Puis rendre le parcours tout aussi fluide sur le web qu'en magasin avec de la rapidité de traitement et de livraison. Pour la livraison, notre parc magasins a clairement joué en notre faveur avec la possibilité de retirer ses produits dans ces espaces transformés en point de retrait.
13/ Quels sont d'après vous les principaux impacts de la crise de la Covid-19 sur le parcours et l'expérience des clients ?	Sur le parcours, c'est simple, le client aujourd'hui achète et vient chercher l'essentiel. Il s'est déjà renseigné ou informé sur le web. Nous avons donc eu un peu moins de clients en magasin mais le panier moyen a bien augmenté. Il y a quand même eu des dommages collatéraux comme l'effondrement de la fidélité ou bien encore un faible taux de paiement en n fois.
14/ De quelle manière le comportement du consommateur a-t-il évolué durant la crise ?	Nous nous sommes rendus très vite compte de certains irritants comme l'attente en caisse que nous avons essayé de solutionner le plus vite. Nous avons également continué à conseiller et à accompagner et à la rentrée le NPS a même progressé par rapport à mai ou juin. Le consommateur est devenu plus exigeant et beaucoup moins patient.
V - La crise et après ?	
15/ Quels enseignements avez-vous tirés suite au premier confinement ?	Pour moi les mots forts ont été de se concentrer sur l'essentiel et ne pas oublier le principal, c'est-à-dire le bénéfice client. Ce qui se rejoint complètement. Tout en sécurisant les achats bien évidemment au sens large du terme. Tout ça pour sécuriser également la relation.
16/ Concernant votre périmètre, quelles seraient vos suggestions pour améliorer les process en cours ? Quels seraient vos besoins pour y parvenir ?	Nous avons actuellement une importante réflexion sur l'implantation de nos magasins qui sont de trois types, centre-ville, centres co et périphérie. La crise a fait ressortir la toute puissance des bailleurs, il va falloir réfléchir sur les taux d'effort. Beaucoup de choses vont être remises en cause auprès des bailleurs, des négociations vont être entamées auprès des grandes foncières.
17/ Quelle est aujourd'hui la stratégie de Go Sport concernant les magasins physiques ?	Depuis maintenant des années, nous avons concentré tous nos investissements sur les gros centre co, et les gros magasins parisiens. Et la crise nous pousse à nous interroger sur notre identité, sur ce que nous sommes et où nous voulons aller. La stratégie est donc de nous concentrer sur des plus petites surfaces et pas nécessairement que sur Paris. Toutes les possibilités sont sur la table et un développement de l'affiliation peut être un choix intelligent car pas de sortie de cash via des Capex en fonds propres.
18/ Pensez-vous que la crise de la Covid-19 a été un vecteur d'accélération de l'innovation chez Go Sport et pour quelles raisons ? "Innovation au sens large : structurelle, organisationnelle, technologique..."	Oui bien évidemment et pas nécessairement chez Go mais à l'échelle du commerce mondial. De notre côté, nous avons fortement accéléré sur les outils de communication et de paiement avec la mise en place d'Adyen sur la partie monétique.
19/ Quelles sont les perspectives à moyen et court terme de Go Sport ? Quels sont les prochains chantiers et les défis de demain ?	La vrai force de Go Sport est d'être petit en fait. On est très agiles et on est capable d'aller vite. On est également bien implantés sur le territoire. Il va falloir continuer à travailler sur le réseau et peut-être développer de plus petites surfaces en intégrés ou en franchise.

Annexe 6 : Synthèse Entretien Patrice LECLERCQ

Questions	Réponses - Patrice Leclercq - Directeur Audit Interne Promod- 0903
I - Présentation	
1-A/ Quelle est l'activité principale de votre entreprise ?	Prêt à porter
1-B/ Quelle est la taille de votre entreprise ?	2800
1-C/ Date d'entrée dans l'entreprise	Décembre 2001
1-D/ Quel poste occupez-vous actuellement ?	Directeur de l'Audit Interne
1-E/ Quelle est votre ancienneté dans le poste ?	Janvier 2019
1-F/ Votre poste actuel comprend-il une dimension managériale de un ou plusieurs collaborateurs ?	Oui
II - Gestion de crise et impact organisationnel	
2/ Comment s'est passé en pratique le premier confinement chez Promod ?	En fait nous avons eu des signaux faibles par le canal du grand import, c'est-à-dire l'Asie. Puis des rumeurs en février sur la fermeture des magasins. Malgré cette situation, je me suis heurté à des biais cognitifs en interne. Ce qui fait que le plan de sauvegarde d'activité a commencé fin février, début mars. Nous voulions éviter le cluster de Leroy Merlin courant février. Tout ça avec en parallèle, un gros travail sur le plan de continuité informatique.
3/ Le télétravail était-il répandu dans l'entreprise ?	Un accord d'entreprise avait été signé 3 ans auparavant. Mais celui-ci avait mis en place une seule journée par semaine sachant que seul le service informatique faisait réellement du télétravail en pratique car ils étaient équipés. Après pour certaines catégories, comme le back office c'est plutôt facile par contre pour un monteur prototype par exemple, le télétravail est plus compliqué.
4/ Quelles ont été les contraintes organisationnelles et managériales rencontrées ?	Le Comex m'a demandé de mettre en place le PCA. Dans ce cadre, le gros travail a été d'accompagner par des réunions teams les managers N-1 du Comex afin de mettre en place les règles après la fermeture du siège. De nombreuses personnes n'ont pas nécessairement voulu réfléchir à un plan de bataille car ils pensaient revenir au bureau grand maximum fin mars, le confinement jusqu'en mai, ils n'y pensaient pas.
5/ Quelles ont été les actions mises en œuvre afin d'assurer la continuité d'activité et de service lors de la crise ?	En fait à mon niveau, j'ai été mandaté par le Comex pour la mise en place de ce plan. En interne, j'ai évalué nos besoins avec un gros travail sur les besoins humains, informatiques et la jauge minimum pour nous permettre d'avoir un service minimum en central. Pour les magasins en l'absence de directives réglementaires précises, ça a été un peu plus difficile du moins au début, c'est à dire à la mi-mars.
6/ Comment gérer, anticiper, prévoir lorsqu'on est en terre inconnue et que les changements de réglementations interviennent quasiment toutes les semaines ?	Sans visibilité, nous avons dessiné un scénario voire des scénarios. En fonction de l'évolution sanitaire, nous faisons bouger le curseur et nous actualisons les hypothèses. Un élément essentiel qui auparavant n'a jamais été mis en avant est le risque opérationnel avec les réouvertures de nos magasins et tout ce qui en découle, à savoir les jauges, les équipements magasins...
III - Logistique et canaux de distribution	
7/ Avec la fermeture des magasins, comment Promod a piloté des volumes inédits et fait face à l'explosion des ventes web ?	Le web avant crise, tournait à 7-8%. Nous avons fortement progressé car aujourd'hui nous tournons à 16%. Par contre l'augmentation des ventes a été progressive. La conséquence directe de cette crise est qu'avant dans l'organigramme nous avions une Direction du réseau maintenant nous avons une Direction de la cliente, le but a été de supprimer les silos en interne entre le réseau, les magasins et le service web.
8/ La crise a-t-elle modifié vos processus d'approvisionnement et de distribution ? Si oui, comment ?	Sur la partie grand import non car nous avions déjà travaillé pour rapprocher nos achats. La crise a juste accéléré ce mouvement sachant que nous sommes très tournés vers les impacts carbone et sur ce que nous devons et pouvons faire pour limiter nos empreintes. Ce qui fait que nous regardons beaucoup plus le proche import que le grand import actuellement. Sur la partie vente par contre, pas de modifications profondes car nous avions beaucoup travaillé avant sur la partie digitalisation de nos magasins.
9-A Etes-vous d'accord avec le fait que le retail doit continuer à se réinventer sur les dispositifs omnicanaux ? Si oui, comment y parvenir ?	Nous avons déjà commencé cette transformation avant crise avec un gros travail sur le parcours client et sur les commandes hors-stock. C'est-à-dire que nos vendeurs à l'aide de tablettes commandaient l'article directement sur ces supports lorsqu'il n'était pas en stock dans le magasin. Nous avons même testé les rendez-vous avec des personal shopper que ce soit en ligne ou dans nos magasins. Le tout avec un parcours individualisé et en retour un taux de satisfaction excellent. Aujourd'hui, nous continuons à accélérer dans cette voie avec plus de moyens qu'auparavant.
9-B/ Il est fort probable que les livraisons (domicile, point relais et click and collect) continuent de progresser dans les semaines ou mois à venir. Quelles seront d'après-vous les prochaines décisions à prendre concernant les modes de distribution et la chaîne logistique ?	A notre niveau, nous nous servons de nos magasins en priorité pour la récupération des commandes. Que ce soit en click and collect ou en point relais lors d'une commande web. Le retrait en magasin est donc largement favorisé. Le tout pour que l'achat effectué sur le web ou en magasin soit sans couture.
IV - Focus clients	
10/ En ces temps difficiles, comment garder le contact avec les clients ?	Nous n'avons pas attendu la crise pour garder le contact et communiquer car nous étions déjà largement présents sur tous les réseaux sociaux. Par contre oui, nous avons intensifié cette communication. Nous travaillons de plus en plus avec des influenceuses. Nous faisons également de plus en plus appel à nos clientes avec le site "You make Promod" qui en fait un site communautaire sur lequel nous pouvons aller jusqu'à faire des produits à la demande ou nous faisons voter nos clientes sur certains types de produits. Le lien n'a été que renforcé pendant la crise.
11-A/ Quels sont les canaux de communication utilisés actuellement par le service clients ?	Avant crise, nous étions à l'aise avec les outils digitaux. Mail, sms, tchat et whatsapp étaient bien évidemment utilisés ainsi que les réseaux sociaux avec une forte présence sur Instagram.
11-B/ Suite à cette crise avez-vous ou comptez-vous en mettre de nouveaux en place ?	A ma connaissance non. Le réseau communautaire que nous avons lancé avant crise "You Make Promod" a par contre quant à lui très bien marché et continue de très bien fonctionner avec une forte implication de nos clientes.
12/ Les programmes relationnels dans le processus de CRM (service clients, fidélisation, personnalisation offres et produits) ont-ils évolué durant la crise ? Si oui, comment ?	Nos magasins fermés, nous avons énormément communiqué et partagé avec nos clientes que ce soit sur les réseaux sociaux ou via notre site. Le but a été de garder le contact et être finalement très proches d'elles durant cette période.
13/ Quels sont d'après vous les principaux impacts de la crise de la Covid-19 sur le parcours et l'expérience des clients ?	Nous allons très probablement renforcer l'accompagnement et le conseil. Il faut dire et je pense que ça va s'accélérer avec la crise que nous sommes passés d'un modèle plutôt simple avec une cliente qui venait uniquement acheter son produit en magasin et repartait à un modèle plus tourné vers le conseil personnalisé et l'accompagnement. Nous n'allons pas réinventer le commerce mais à un moment nous étions devenus un petit peu du libre-service.
14/ De quelle manière le comportement du consommateur a-t-il évolué durant la crise ?	Celui-ci est devenu plus exigeant, il se déplace beaucoup moins en magasin néanmoins son panier moyen a fortement augmenté ainsi que le taux de transformation. Nous avons perdu l'achat coup de cœur durant cette période. Notre rôle est donc d'accompagner la cliente la rendre heureuse afin qu'elle puisse revenir demain.
V - La crise et après ?	
15/ Quels enseignements avez-vous tirés suite au premier confinement ?	L'engagement que ce soit au siège mais également en magasins. C'est un mot fort surtout lorsque vous faites du commerce. Nous ne sommes pas un pure-player et l'engagement des équipes est essentiel dans notre secteur.
16/ Concernant votre périmètre, quelles seraient vos suggestions pour améliorer les processus en cours ? Quels seraient vos besoins pour y parvenir ?	Toujours continuer à communiquer que ce soit en central mais également avec les équipes dans les magasins. Il faut aller à l'essentiel et faire évoluer les mentalités tout d'abord en interne afin de préparer l'avenir.
17/ Quelle est aujourd'hui la stratégie de Promod concernant les magasins physiques ?	Premier constat, ces dernières années, notre modèle économique a été fortement perturbé par des hausses importantes de loyers imposés par les bailleurs. Particulièrement difficile car même quand le chiffre d'affaires baissait les loyers augmentaient donc des bras de fer avec les bailleurs. Il y aura certainement des évolutions à ce niveau. Après le magasin est un lieu de vie, d'interaction sociale et chargé à nous de sublimer la rencontre et apporter tous les services nécessaires à la pleine satisfaction de notre clientèle.
18/ Pensez-vous que la crise de la Covid-19 a été un vecteur d'accélération de l'innovation chez Promod et pour quelles raisons ? <i>Innovation au sens large : structurelle, organisationnelle, technologique...</i>	Oui forcément. Nos méthodes de travail ont été modifiées. Les outils de communication ont évolué. Cette mutation organisationnelle a été opérée également avec l'unification du web et des magasins sous une même direction qui est maintenant la Direction de la cliente.
19/ Quelles sont les perspectives à moyen et court terme de Promod ? Quels sont les prochains chantiers et les défis de demain ?	Le principal est notre responsabilité environnementale. Nous avons comme devoir de minimiser nos impacts sur les changements climatiques. Avant d'être contraints par la législation, nous allons devoir prendre les devants et agir de notre côté.

Annexe 7 : Entretien Julien HABIB DROUT Go Sport

Dragutin

Julien quelle est ta date d'entrée dans l'entreprise ?

Julien

Janvier 2019.

Dragutin

Bien noté et quel poste occupes-tu actuellement ?

Julien

Je suis Directeur de l'e-commerce et du service clients.

Dragutin

D'accord, et quelle est ton ancienneté sur ce poste ?

Julien

Un peu plus de deux ans, je suis rentré sur ce poste en janvier 2019 en fait.

Dragutin

Dernière question te concernant, ton poste comprend-il une dimension managériale d'un ou plusieurs collaborateurs ?

Julien

Oui, oui tout à fait.

Dragutin

Nous allons passer à la gestion de la crise et à l'impact organisationnel engendré. Alors première question, comment s'est passé en pratique le premier confinement chez Go Sport ?

Julien

Comment ça s'est passé ? Nous n'avions pas forcément été préparés donc on a appris en marchant.

Il y a eu assez rapidement, un plan de gestion de crise qui a été mis en place alors qu'on n'avait pas forcément été formés à ça. On a mis en place un tableau de suivi avec tous les points bloquants avec un log de toutes les actions qu'on réalisait sur le site, notamment les fermetures de magasins et les blocages de services omni canaux. Voilà donc on a assez rapidement mis en place de la communication,

communication de crise externe vis-à-vis de nos clients mais également vis-à-vis des collaborateurs de Go Sport.

Pour revenir au tableau de suivi, il nous a permis assez rapidement de nous rendre compte qu'il fallait se mettre dans un mode de travail assez différent. Il y avait aussi beaucoup plus d'accompagnement quotidien avec un point journalier avec tous les managers ; qui d'ailleurs a été suivi rapidement d'un point avec la direction générale aussi quotidien. Il en ressort beaucoup d'échanges et plus de proximité et de rituels qui se sont également mis en place. Le fait que tout se bouleverse autour, on a essayé de mettre en place pas mal de routine et un cadre dans les échanges même dans la prise et la remontée d'informations et ce pour avoir plus de réactivité.

Le tout dans un mode très agile mais très direct, concrètement les demandes fusaient un peu de toute part. Il y a eu beaucoup d'émulation mais ce n'était pas très structuré mais cela nous a permis de faire preuve de réactivité et de proximité. C'est un peu paradoxal la proximité puisque on s'est retrouvés finalement tous éclatés, mais ça s'est traduit par des calls quasiment quotidiens.

Dragutin

Le télétravail était-il répandu dans la société ?

Julien

Oui, le télétravail était déjà répandu dans l'équipe digitale, tout le monde quasiment était à une journée de télétravail par semaine. Il y avait quelques exceptions de personnes qui n'en faisaient pas mais c'était vraiment très rare dans mes équipes. Il a fallu quand même s'adapter, s'équiper pour certains. Il y a eu une petite période de flottement. Sinon au quotidien, des petits soucis techniques avec comme d'habitude, des connexions pas terribles et des déconnexions intempestives. Concrètement, il y a eu quand même une petite phase, je veux dire de 15 jours pour que les gens se mettent dans un rythme classique et comprennent que ce n'est pas que du temporaire.

Dragutin

Même si tu l'as plus ou moins abordé précédemment, quelles ont-été les contraintes organisationnelles et managériales rencontrées lors de cette crise ?

Julien

Ça s'est agréablement passé en fait dans le sens où il y avait une forte crainte de démobilité des équipes par rapport à la distance. Et sans doute, portée par le côté crise et par le fait que justement le site lui carburait et accélérât. Du coup, il y a une très forte mobilisation des équipes et je n'ai eu aucun sujet RH pendant le premier confinement.

Il n'y a eu aucune démission, aucun souci, aucun conflit. Au contraire, tout le monde était tourné vers un objectif simple : que le site tourne et tienne la charge. Il y a eu au contraire un vrai phénomène de resserrement et d'adhésion des équipes au projet. Nous avons donc mené de front une activité qui augmentait fortement. Le pire c'est qu'aucun projet n'a été retardé ou dépriorisé. On a continué à faire la refonte graphique du site qui avait été engagé avant le premier confinement et on l'a mené à terme en parallèle de l'activité web qui explosait. Où ça a le plus frotté, c'est avec les autres services qui ont été beaucoup mis en activité partielle du fait de la baisse de charges sur les magasins. On a donc eu plus des contraintes liées au fait qu'autour de nous, l'activité était impactée avec les équipes de l'offre, les équipes juridiques, finance et comptabilité. Il n'y avait plus cette réactivité entre les services car les gens étaient pour la plupart au chômage partiel.

Nous avons également été plutôt impactés par l'environnement interne de l'entreprise. Et puis petit à petit aussi par des clients qui n'étaient plus patients du tout. En effet, il y a une petite période très tendue pendant un mois, puis ensuite ça s'est bien passé, ces derniers acceptant finalement la situation de confinement. Le service clients a donc été fortement mis à contribution avec une charge de travail qui a littéralement explosé pendant les premières jours et semaines de confinement.

Après pour le management, on a découvert que l'on pouvait passer un moment sur teams et être plus dans l'échange, être plus efficaces finalement que lors d'une réunion physique avec 15 personnes.

Dragutin

Bien noté. Pour poursuivre, quelles ont été les actions mises en œuvre afin d'assurer la continuité d'activité et de service lors de la crise ?

Julien

Justement, on a été très flexibles sachant que l'on nageait dans l'inconnu. On découvrait et on prenait des décisions en avançant.

Des moyens de contrôles et d'alertes ont été créés pour vérifier quotidiennement la disponibilité d'un stock ou d'un produit en particulier. Ces actions en amont ont été conservées aujourd'hui car elles nous permettent de déceler préventivement des soucis d'approvisionnement via des systèmes d'alertes.

Je vais prendre un exemple. Les livraisons et les préparations entrepôt. Devant la surcharge des flux web, nous avons mis en place des reportings automatiques et quotidiens sur l'état du backlog, c'est à dire combien nous avons de colis en attente de préparation et combien nous avons de colis en attente d'expédition. Nous n'avions pas cette vision jusqu'à présent car nous n'avions jamais eu le besoin de piloter la durée des préparations des colis tout en prenant en considération la durée de

livraison qui avait été annoncée au client. On analysait la gestion des commandes entrepôt tous les jours avec combien de colis étaient traités quotidiennement, combien il en restait à quai tout en maximisant la capacité des transporteurs. Et tout ça pour ajuster au jour le jour la date de livraison annoncée au client tout en essayant de respecter celle qui avait été annoncée à l'origine. Cette gestion minutieuse s'est révélée payante car nous avons eu des transporteurs qui nous ont lâché, nous avons donc pousser les commandes sur d'autres qui avaient encore de la disponibilité.

C'est ce type d'actions que nous avons mis en place pour s'assurer qu'il n'y ait pas de rupture et d'incidents de livraison. C'est à dire des reportings, des suivis et des points quotidiens pour déceler le moindre élément qui pouvait mettre en péril la chaîne de livraison.

Dragutin

Julien, petite précision, Go Sport étant également une Marketplace, avez-vous connu des soucis ou des tensions concernant ce périmètre ?

Julien

Oui ça c'était du côté de Go Sport. Mais nous avons dû gérer des soucis liés à la Marketplace. En effet, certains vendeurs n'étaient plus en capacité de traiter un volume considérable de commandes ce qui a entraîné des annulations en grand nombre. Nous avons donc mis en place des indicateurs qui nous permettait de vérifier les taux de commandes, d'annulations tout en les comparant au volume de CA du vendeur. Si des taux anormaux ressortaient, nous bloquions momentanément le vendeur afin qu'il résorbe le retard et puisse expédier les commandes en cours.

Ce sont vraiment ces actions-là qui nous ont permis lors du 2nd confinement de piloter l'activité plus finement et d'être surtout plus réactif.

Dragutin

Et dernière question par rapport à cette partie. Comment gérer, anticiper, prévoir lorsqu'on est en terre inconnue et que les changements de réglementations interviennent quasiment toutes les semaines ?

Julien

Sans rien te cacher, il y a eu un peu de flottement sur certains sujets mais je pense que l'on a été très réactifs et nous avons rebondi tout en nous réorientant en fonction des décisions gouvernementales. Les ouvertures et fermetures de magasins ont été gérées au jour le jour avec tout ce que cela implique par rapport au personnel des magasins, les stocks et les livraisons en cours. Il a fallu être très agiles. Mises à part les contraintes réglementaires, nous avons dû gérer toutes les problématiques liées aux transporteurs par exemple.

L'aspect risque que l'on a rarement pris en considération auparavant a été intégré dans notre stratégie quotidienne en mettant en place des plans de contingentement sachant que l'environnement actuel était beaucoup plus à risque. Et comme je l'ai indiqué tout à l'heure, nous avons piloté l'activité en créant de nouveaux indicateurs, en changeant notre stratégie et en la réajustant au jour le jour. Le tout en étant focus sur les livraisons et la satisfaction des clients.

Dragutin

Merci Julien. Nous allons maintenant aborder toute la partie logistique et canaux de distribution. Première question, avec la fermeture totale des magasins, comment Go Sport a piloté des volumes inédits et fait face à l'explosion de ses ventes web ?

Julien

Je pense que j'en ai parlé avant mais juste pour souligner que le gros goulot d'étranglement a été la logistique et la capacité de l'entrepôt à traiter suffisamment de colis. Il en a ressorti que le site a encaissé la charge, les stocks ont été pilotés pour proposer aux clients les produits commandés. La question cruciale a été de savoir comment l'entrepôt pouvait-il faire pour traiter de tel volume de commandes ?

On a, de nouveau, mis en place des actions et on a réfléchi sur la façon de réorganiser l'entrepôt en changeant certains processus notamment sur certains articles comme par exemple les produits hors gabarit. Le but a été de traiter de gros volumes. Sans ces actions nous n'aurions pas passé le Black-Friday et la fin d'année aurait été très compliquée aussi.

Le premier confinement a joué un rôle déterminant, de saut dans le temps en fait afin de nous préparer à traiter des volumes inédits et faire face à un pic d'activité important et c'est vraiment ce qui s'est produit en fin d'année. Ces quelques semaines nous ont ouvert les yeux sur le fait que l'activité e-commerce allait exploser. Nous avons donc posé les bases d'une nouvelle organisation, logistique notamment pour continuer à livrer. A titre d'exemple, sur certains produits « stars », nous avons fait +1000 à +3000%. D'autant plus que les transporteurs se sont mis à livrer à domicile alors qu'avant de nombreux articles étaient livrés en magasins. Le e-commerce s'est transformé mais les flux logistiques ont également évolué pour absorber ces volumes inédits sur le web.

Dragutin

D'accord, très clair. Question suivante, la crise a-t-elle modifié les processus d'approvisionnement et de distribution et si oui, comment ?

Julien

Les process n'ont pas été modifiés. Ils ont évolué face à une demande importante. En interne, les équipes de l'offre et de l'approvisionnement ont rapidement évolué vers une logique d'approvisionnement e-commerce. C'est à dire gérer des flux courts, de très fortes accélérations qui nécessitent des réassorts rapides. Nous passons des commandes quasiment à la semaine auprès de nos fournisseurs alors qu'avant nous étions plutôt sur une logique d'approvisionnement avec des prévisions de commandes à six mois voire un an. Là, clairement, ils sont allés chercher tout ce qu'ils pouvaient sur certaines catégories de produits comme les vélos ou bien la fonte. Ils ont référencé énormément de nouveaux fournisseurs alors qu'on était plutôt dans une logique de réduire le nombre de fournisseurs. Sur certaines catégories, faute de stock suffisant, je pense à la fonte, aux haltères, aux machines de fitness. Ils sont allés chercher des nouveaux fournisseurs. La raison est que dès qu'on mettait des produits en ligne, ils se vendaient quasiment instantanément.

Nous avons eu une logique d'approvisionnement de Pure Player de type Cdiscount, de type Amazon. On va chercher des produits, ils se vendent tout de suite. Les équipes de l'offre ont donc fait preuve de réactivité en se mettant réellement dans une logique e-commerce. Ils sont allés tapés sur des stocks un peu partout car nous n'avions pas le temps d'attendre du sourcing Chine. Nous avons tapé sur tous les distributeurs et importateurs les plus proches.

Dragutin

Ok très bien. Es-tu d'accord sur le fait que le retail doit se réinventer sur les dispositifs omnicanaux. Et si oui, comment Go Sport peut-il y parvenir ?

Julien

Se réinventer, je ne pense pas. A mon sens, l'omnicanalité déjà existante a certainement été renforcée, son architecture améliorée et consolidée mais pour moi, ça reste l'essence du commerce. Proposer à un client, où qu'il soit, la même qualité de service quel que soit le canal. Aujourd'hui, il convient de développer et de donner les outils afin d'accélérer, se réinventer non, mais accélérer afin qu'il n'y ait plus aucun stock qui soit inaccessible pour le client. Il faut impérativement que les clients puissent trouver le produit qu'ils cherchent quel que soit le canal et le tuyau emprunté. Nous devons maximiser et travailler sur la conjugaison d'une offre et d'un besoin client. Un client qui est en magasin veut une taille 46, le produit n'est pas disponible. Le vendeur prend donc une tablette et vérifie si le produit est en stock ou en entrepôt et propose de livrer le client le plus rapidement possible. Notre objectif est de lui délivrer le produit sous 2 heures maximum soit dans le magasin le plus proche de chez lui soit à son domicile et ce en optimisant la livraison du dernier kilomètre.

Pour moi l'omnicanalité, doit être vue comme un outil qui permet de répondre aux demandes d'un client. L'immédiateté en fait partie, une offre plus large de produits et ce à un coût limité pour le client et à un prix identique quel que soit le canal utilisé. Il faut aller plus loin car l'accélération de la digitalisation nous impose d'aller de l'avant. Le client a même modifié ses habitudes ces derniers temps. Il peut très bien rechercher sur le net et aller chercher l'article en magasin ou se renseigner en magasin et commander en rentrant chez lui sur internet.

Dragutin

Très clair, Go Sport est donc totalement Omnicanal ?

Julien

L'omnicanalité est une force, force chez Go Sport qui est avant tout une enseigne Omnicanale qui sort son épingle du jeu par rapport à des acteurs essentiellement Pure players. Notre force est de proposer de la vente assistée. Le contact humain reste important car les vendeurs tout en utilisant les outils digitaux pour optimiser la communication et vérifier la disponibilité des articles vont proposer des modes de transport et de retrait les plus adaptés aux clients. Un service personnalisé, adapté à chaque client en utilisant tous les canaux disponibles.

Il faut donc accélérer dans l'omnicanalité, on est y presque mais il faut également aller plus loin dans les réponses que l'on apporte aux clients

Dragutin

Dernière question pour cette partie. Il est tout de même fort probable que les livraisons à domicile, en point relais ou bien encore en click and collect continuent de progresser dans les semaines ou mois à venir. Quelles sont d'après toi les prochaines décisions à prendre et à mettre en place concernant les modes de distribution et la chaîne logistique ?

Julien

En fait, je crois beaucoup à la force du maillage. Notre force est réellement notre parc de magasins. On a cette particularité et cet avantage de servir les clients grâce à la proximité de nos points de vente. Un client parisien qui désire une paire de chaussures de running, peut très bien vouloir la retirer dans un magasin le plus proche comme sur le magasin de République par exemple. Pour les articles les plus volumineux et qui ne sont pas en stock en magasin, il faut pouvoir proposer aux clients une livraison à domicile même si ce dernier habite au 5^{ème} étage sans ascenseur, le tout en lui faisant payer un peu plus cher en raison du mode de livraison. C'est le cas des appareils de fitness que l'on doit proposer en retrait ou en livraison à domicile si le client le souhaite.

Pour moi, la clé, c'est de s'appuyer sur les stocks là où ils sont. En mutualisant le plus possible. C'est notre métier et le métier historique de Go Sport de pousser du stock des entrepôts vers les magasins. Il faut s'appuyer sur cette massification du transport et ces économies d'échelle plutôt que d'expédier un seul carton, depuis un entrepôt au nord de la France à un client qui se trouve dans le Sud de la France, à Nice par exemple.

La contrainte va être le dernier kilomètre qui est la plupart du temps le coût le plus cher mais paradoxalement le plus facile à faire pour le client.

Dragutin

Concernant ce dernier fameux kilomètre. Comment du coup, Go Sport, pourrait faire pour dépasser cette contrainte ?

Julien

Il faut vraiment pousser à fond sur ces logiques de maillage de territoire et ensuite des logiques de dernier kilomètre qui vont permettre au client de se faire livrer ou d'aller chercher le produit là où ça lui coûtera le moins cher et là où ça sera le plus rapide pour lui, avec par exemple des solutions de retrait express ou des livraisons de type Uber ou autre pour le dernier kilomètre.

Dragutin

D'accord merci. Nous allons maintenant nous focaliser sur les clients. En ces temps difficiles, comment garder le contact avec eux ?

Julien

Les initiatives se sont multipliées. On a fait du live shopping avec des vendeurs dans les magasins. C'est en quelque sorte le retour du télé-achat en force !

On a également vu de la visite assistée et la visite sur rendez-vous virtuel. Tout et n'importe quoi concernant ces deux derniers points. A mon sens, tout n'est pas possible non plus. Il y a toute de même une logique économique derrière par rapport au fait qu'il est très difficile d'immobiliser un vendeur pendant une heure avec un client pour qu'il l'aide à faire ses courses.

Dragutin

D'accord et chez Go Sport, comment avez-vous fait ?

Julien

On a bossé à fond sur les réseaux sociaux. Notre but était de garder le contact avec le client en créant une véritable communauté. On a poussé jusqu'à mettre en place des live comme par exemple

des live de training et de coaching. Nous avons gardé comme ça le contact avec nos clients autour de cette notion de sport car celle-ci fait partie de notre ADN et ce sans nécessairement vendre des produits en contrepartie. Nos lives Instagram ont vraiment bien marché en insistant sur le fait qu'il est nécessaire de garder une activité physique. Pour garder le contact avec un client, il faut trouver des éléments qui l'intéressent. Juste lui pousser des prix en lui indiquant que cette chaussure de running est disponible chez nous à un super prix, je ne suis pas certain que ce soit moteur dans cette relation. Par contre, l'amener à faire du sport en se comportant en coach bienveillant en le faisant ou en essayant de le sortir de cette morosité, ça a été notre objectif avant tout. Là, pour moi, il se crée une adhésion, un lien essentiel. Ces moment-là sont réellement importants et nous ont permis de garder le contact. Tous les gens étant enfermés chez eux, il fallait que l'on trouve des choses qui fédèrent. Nous n'avions pas d'intention mercantile dans l'immédiat mais plutôt qu'est-ce-que Go Sport peut apporter à une communauté qui est en souffrance et qui est en crise. En retour, nous avons eu pas mal de messages de remerciements pour ces actions. Ça fait partie des choses qui créent de l'adhésion. Go Sport a donc pas mal partagé, comme des histoires de clients, des sessions sportives.

Dragutin

Par rapport à la communication, quelles sont les canaux de distribution qui sont actuellement utilisés par Go Sport ?

Julien

Le principal reste le téléphone. Avant le confinement, nous avons commencé à utiliser et proposer à nos clients de communiquer par WhatsApp. Et pour le coup, c'est un canal qui s'est énormément développé et qui est particulièrement prisé. Sinon nous avons les mails, les formulaires web et les réseaux sociaux. Lors du confinement, nous n'avons pas voulu fermer le canal téléphonique. A mon grand regret, le service a été stoppé exceptionnellement juste quelques jours car nous avons beaucoup de retard sur les demandes écrites. Nous n'avons pas voulu basculer en full digital car dans ces moment-là, il est important d'avoir quelqu'un, une voix au bout du fil pour pouvoir échanger et prendre en considération les problèmes du quotidien. C'est quand même plus humain comme relation qu'un chatbot ou des simples formulaires web. Le téléphone nous devons absolument le garder. Pour moi c'est important tout en le complétant avec du WhatsApp et du chat en parallèle.

Dragutin

D'accord et comptes-tu mettre en place un nouveau canal de communication voire des nouveaux ?

Julien

On se pose effectivement la question aujourd'hui mais nous n'avons encore rien fait. Ça concerne les chatbots, le but est de réduire le plus possible le temps d'attente pour les clients et de répondre à des problématiques simples. Tout en gardant une personne physique pour aller plus loin. Il faudrait que pour les informations basiques entre guillemets, les clients ou consommateurs puissent la trouver le plus rapidement possible avec en dernier recours une personne physique soit au bout du fil soit par l'intermédiaire de chats. Le but est de mettre un peu plus de filtres et d'accompagner les clients sur ces premiers niveaux avant bien évidemment d'avoir des conseillers en bout de chaîne. En gros, réserver le conseiller lors du dernier palier.

Dragutin

Les programmes relationnels dans le processus de CRM, c'est à dire service clients, fidélisation, personnalisation et offres et produits ont-ils évolué durant la crise ? Et si oui, comment ?

Julien

Ils n'ont pas évolué tant que ça. Si ce n'est que nous avons eu énormément de clients digitaux et de nouveaux clients tout court pour l'enseigne Go Sport.

Ce n'est effectivement pas pareil de fidéliser un client qui a un magasin à côté de chez lui et qui revient parce que c'est le magasin le plus proche. Il faut qu'il ait une bonne expérience pour revenir. Mais on part du principe que si c'est le cas, il va revenir. Et pour les clients digitaux « first time buyers » qui ont fait appel à Go sport parce qu'ils ne trouvaient nulle part de quoi s'équiper ou parce qu'ils cherchent à s'équiper en ligne pour la première fois, vu que leur magasin de quartier était fermé, la problématique a été de trouver comment arriver à les faire acheter à nouveau ; il y a vraiment eu un très fort enjeu autour du second achat.

En clair, c'est ce qu'on est en train d'essayer de faire, de transformer, de faire venir les gens soit sur le site soit de les faire aller en magasin avec un accompagnement, des conseils personnalisés et le tout avec des offres exclusives, de la promotion, de la fidélité et du cagnottage. On a fortement renforcé les cagnottes liées aux premiers achats pendant la période de confinement car on sait que quelqu'un qui dépense 100 euros et qui se fait cagnotter sur son compte fidélité dix euros, reviendra en magasin. Il y vraiment un fort enjeu autour de ça.

Dragutin

L'enjeu est donc de fidéliser et de faire revenir le client en magasin après un premier achat ?

Julien

Oui, il faut créer cette dynamique et faire revenir le client. Le plus dur est le faire revenir en ligne. En magasin, ce n'est pas moins important mais plus facile. Je m'explique, si le client est satisfait de son parcours en magasin, il y a de fortes chances qu'il revienne. Sur le web, c'est plus difficile. Il faut jouer à fond sur le service avec par exemple la livraison gratuite, la rapidité de la livraison et le retour gratuit. Tous ces petits éléments vont jouer pour le fidéliser, rendre son parcours le plus agréable possible et le faire revenir.

Dragutin

Tu as parlé du parcours client. Quels sont d'après toi les principaux impacts de la crise sur le parcours et l'expérience client ?

Julien

Sur l'expérience client, il y vraiment un besoin d'immédiateté. Ce n'est pas une nouveauté, nous sommes ultra-connectés et cette exigence client est nécessaire à satisfaire. J'en ai déjà parlé, ça passe par des délais de livraison raccourcis lors d'une commande mais également sur la réduction des délais d'attente en caisse en magasin.

Nous avons également remarqué que beaucoup de clients ont basculé de force dans l'univers du digital. Ils ont découvert la livraison à domicile. Et dans ce cadre-là, il a fallu les rassurer sur le suivi de livraison et le tracking. Ces gens qui sont pour la première fois des acheteurs web ont nécessité une plus grande attention. Il a fallu réexpliquer certaines choses qui pour certains peuvent paraître évidentes. On a donc mis beaucoup d'éléments sécurisants sur le parcours pour rassurer ces nouveaux clients. C'est vraiment étonnant de se rendre compte qu'avec le confinement une nouvelle population digitale est née.

Dragutin

Tout le travail a donc été d'accompagner et de rassurer tous ces nouveaux clients web qui se sont tournés sur le site internet ?

Julien

Oui, les accompagner tout au long du parcours d'achat, les informer et les aider le plus possible. Nous nous sommes rendus également compte que les clients en ces temps particulièrement difficiles, se sont tournés vers des enseignes « physiques » qu'ils connaissaient afin d'effectuer leurs achats sur internet. En ces temps de crise et d'angoisse, on se tourne vers ce que l'on connaît. A mon sens, nous avons explosé sur les ventes digitales notamment sur le running et les appareils de fitness car les clients connaissaient les magasins, l'enseigne Go Sport. C'est un effet de report vers les enseignes connues et

appréciées. Les gens avaient vraiment besoin d'avoir confiance car confinés chez eux, l'enseigne était le seul moyen pour eux de garder le contact avec l'extérieur.

Dragutin

De quelle manière le consommateur a évolué durant la crise ?

Julien

Le consommateur a eu besoin de se sentir rassuré dans son parcours d'achat. Se tourner vers une enseigne qu'il connaît pour faire son achat en ligne a été important. Les gens avaient besoin de cette proximité, d'une relation authentique. Regarde l'explosion des commerces de proximité, ce côté rassurant, plus local, a joué un rôle essentiel pour eux.

C'est tout à fait paradoxal car même si les ventes web ont vraiment explosé, le consommateur s'est tourné néanmoins vers des enseignes et des marques qu'il connaît.

Dragutin

Nous allons maintenant entamer la dernière partie en essayant de nous projeter après cette crise. Avant d'y réfléchir, pourrais-tu me dire quels sont les enseignements que tu as tirés lors du premier confinement ?

Julien

Il y a eu avec l'explosion des ventes web, une prise en considération du potentiel énorme du digital.

Cette activité avant la crise était vue comme un magasin de plus, un canal additionnel. Il y a eu vraiment quelque chose qui s'est passé, tout le monde a pris conscience du potentiel et du relais de croissance au regard du phénomène et du volume des ventes. Ça nous a permis de nous transformer. Tout d'abord, nous avons gagné plusieurs années en chiffres mais ce n'est pas ça l'essentiel. Moi ce qui m'a marqué, c'est la mutation rapide des mentalités dans l'entreprise. C'est fou car aujourd'hui, le digital ce n'est plus un débat car l'activité nous a permis de surmonter et surtout de survivre pendant cette crise.

Au-delà de ce constat, ce phénomène de digitalisation est maintenant inscrit en dur et il va rester comme noyau central dans l'entreprise. Maintenant avec les ventes du web nous sommes sur des paliers qui ne cessent de progresser, il n'y a aucun ralentissement. Même après la fin du confinement, les ventes ont continué de croître. Go Sport investit énormément dans la digitalisation et nous continuons à investir massivement dans la digitalisation.

Le web est également central tout comme les magasins « physiques », ce sont deux vecteurs complémentaires de développement sans nécessairement que l'un cannibalise l'autre. Aujourd'hui

nous pouvons très bien avoir les mêmes clients sur le web et les magasins, il faut donc continuer à les servir sans distinction et sans différence de traitement. Dans le parcours client, il faut s'assurer que l'on avance suffisamment vite pour accompagner comme il se doit nos clients.

Dragutin

Très bien. Concernant ton périmètre, quelles seraient donc tes suggestions pour améliorer les process en cours ? Quels seraient tes besoins pour y parvenir ?

Julien

Un sujet en ce moment est celui de la logistique. Nous l'avons vu, nous avons atteint ce palier logistique très rapidement. Nous avons donc atteint les limites avec les process actuels. Il faut donc que l'on casse le schéma existant, pour garantir les besoins e-commerce importants comme peuvent l'être les besoins des magasins. Nous sommes clairement dans une situation pas optimale avec deux entrepôts côte à côte. Il faut que l'on se concentre et que l'on garde un seul entrepôt qui traite aussi bien les réappro magasins que les commandes web. Il faut casser l'ancien schéma pour gagner en efficacité. Il en ressortira des gains forts. Le premier point est donc de réécrire notre schéma logistique actuel.

Le deuxième point est que nous n'exploitons pas encore suffisamment les stocks magasins. Il faudrait que l'on livre directement depuis les magasins. Le « ship from store » doit être mise en place. Il faut clairement que l'on utilise les magasins comme entrepôts urbains et du coup garder la marchandise à l'endroit le plus proche des lieux de consommation. Cette nouvelle forme de logistique va être inscrite dans notre road map.

Dernier point, c'est notre site web. Il faut se doter d'une plateforme technologique qui va nous permette d'aller plus vite dans les mouvements et la personnalisation. Aujourd'hui, nous avons encore un site trop figé, monolithique. Nous avons besoin de gagner en agilité dans la modification du site sans nécessairement avoir besoin d'acteurs intermédiaires. A cet effet, nous avons commencé à faire évoluer notre site en migrant de plateforme. Cet investissement a été largement avancé et le chiffre d'affaires web lors des confinements n'y est pas pour rien. Sur cet aspect-là, nous avons gagné un an dans la mise en place de cet investissement car il faut prioriser ce canal-là.

Dragutin

Mise à part la stratégie concernant le digital. Quelle serait d'après toi la politique à mettre en place pour nos magasins physiques ?

Julien

Me considérant comme un point de contact client, les magasins sont la meilleure vitrine d'après moi vis-à-vis de nos clients. La digitalisation et les nouvelles technologies doivent nous permettre d'accompagner les clients en magasin tout en mettant dans la main de nos vendeurs ces outils. Que ce soit sur le web ou en magasin, la question est de savoir comment on maximise la satisfaction des clients et la conversion. Pour moi, ça passe par des services additionnels, une écoute et un service personnalisé afin non pas de vendre one-shot mais s'assurer que le client est satisfait et qu'il revienne par la suite. Pour moi, les magasins ne vont pas mourir, au contraire, nous avons besoin des conseils d'un vendeur, nous avons besoin d'humain pour vendre et nous ne pourrions jamais remplacer cela. Les clients viennent chercher ce genre de services. Sur le web, nous proposons des lives et des chats pour aider et accompagner les clients.

Les magasins doivent impérativement se digitaliser et s'appuyer sur la force de conseil des vendeurs tout en proposant un parcours client innovant et une expérience client immersive. C'est ce que nous avons voulu proposer dans notre magasin de Paris République avec une mini piste d'athlétisme et des surfaces avec des cailloux et des rondins de bois pour tester des chaussures de randonnées.

Je pense aussi que les magasins doivent se transformer en mini-entrepôts et en entrepôt du dernier kilomètre.

En fait, les magasins doivent donc accélérer sur la digitalisation tout continuant à mettre en avant cette notion de conseil et se transformer enfin en mini-entrepôts pour servir des clients dans un temps express.

Dragutin

D'accord. Penses-tu que la crise de la Covid a été un vecteur d'accélération de l'innovation ? Pas forcément technologique mais aussi structurelle et organisationnelle ? Et si oui, pour quelles raisons ?

Julien

Oui. Oui comme toutes les crises, celle-ci nous a contraint de nous adapter. Ne pouvant plus se voir, plus se déplacer et aller en magasin. Nous avons dû nous transformer. Une réunion ne se déroule pas pareille lorsqu'il y a 40 personnes dans une salle et que tout le monde interagit directement. Avec les réunions zoom, il a fallu penser et faire autrement. Pour moi la crise a été un innovateur de transformation managériale, de process et d'organisation. Nous avons créé de nouveaux moyens d'animer, de se rencontrer. Une nouvelle fois la digitalisation reste la clé de voute de tout ça avec tous

les canaux de communication qui ont explosé...les WhatsApp, les mails, les chats avec une hiérarchisation nécessaire entre ces différents canaux.

Sur l'innovation de vente cette fois, on a vu émerger et se multiplier des nouvelles façons de vendre. Comme je l'ai déjà dit, nous avons vu le retour des téléconseillers qui conseillent et aident le client. Côté Go Sport, nous avons beaucoup travaillé sur cette notion de réseau avec des lives en magasins avec des vendeurs qui faisaient des démonstrations.

Cette nouvelle façon de vendre avec nos magasins fermés a permis de mettre en place des méthodes de vente innovantes avec comme point fort le digital.

L'e-réservation a également explosé chez Go Sport, les magasins se sont transformés et pas nécessairement par rapport au fait que les cabines ont été fermées. Les magasins ont servi comme point de relais et d'entreposage des commandes click and collect et e-réservation.

Aujourd'hui, nous avons une ressource complémentaire en magasin avec un vendeur dédié pour toutes ces commandes, le vendeur arpente le magasin avec son iPad pour honorer les commandes. C'est en quelque sorte un nouveau métier ! Nous transformons les façons de travailler en magasin. Le tout en suivant les indicateurs du taux de disponibilité et de traitement de tel magasin sur les produits concernés. Avec encore une fois, un lien plus fort aujourd'hui entre les magasins et le web.

Dragutin

Dernière question. Quelles sont les perspectives à moyen et court termes pour Go Sport ? Et enfin quels sont les prochains chantiers et les défis de demain ?

Julien

A moyen terme, c'est vraiment d'unifier les stocks, les offres et augmenter la qualité de l'expérience digitale pour nos clients. En fait le but est que lorsqu'un client entre en magasin Go Sport, il ait accès à tout l'écosystème digitale. Et à l'inverse quand un client surfe sur le site de Go Sport, il puisse voir l'intégralité du stock en magasin. C'est vraiment d'aller plus loin dans l'omnicanalité, c'est l'un des piliers de Go Sport et nous allons accélérer sur cette stratégie.

Il faudra également intégrer nos magasins franchisés dans cette démarche-là ainsi que la chaîne technique Endurance-Shop. Aller plus loin dans l'unité des parcours tout en s'assurant que quel que soit le point d'entrée dans le périmètre Go Sport, le client ait accès à tous les services avec une qualité qui soit au même niveau.

Le deuxième élément qui va être déterminant pour nous, c'est le positionnement. C'est à dire urbain avec des marques internationales et de traduire tout ça sur le site qui est un point de contact essentiel.

Et d'aller encore plus loin dans cette démarche en renforçant davantage cette notion de sport. En faisant de Go Sport une enseigne encore plus proche de ses clients.

Annexe 8 : Entretien Yannick BUTSCHER Go Sport

Dragutin

Yannick, pour commencer, pourrais-tu me donner ta date d'entrée chez Go Sport ?

Yannick

Je suis rentré dans le Groupe en avril 2011.

Dragutin

Très bien et quel poste occupes-tu actuellement ?

Yannick

Directeur de la Supply Chain.

Dragutin

D'accord et ton ancienneté sur le poste ?

Yannick

J'ai pris la direction de la Supply Chain en décembre 2019.

Dragutin

Et pour terminer, ton poste comprend-il une dimension managériale ?

Yannick

Oui, oui, tout à fait.

Dragutin

Nous allons maintenant passer à la gestion de la crise et à l'impact organisationnel. Alors pour commencer, pourrais-tu me dire comment s'est passé le premier confinement chez Go Sport et plus spécifiquement dans ton service ?

Yannick

Ce qui a été plutôt bien fait, c'est que nous avons des réunions quotidiennes sur la gestion de la crise, des réunions d'échanges à 360. L'idée était que chacun partage ses préoccupations du moment, se nourrissent aussi des préoccupations des autres pour qu'on limite ou en tout cas qu'on prenne conscience des interactions et des effets de bord qu'il peut y avoir sur des prises de décisions.

Concernant mon département, la situation a été assez simple. Lors du premier confinement, arrêt total de l'activité sur tous les magasins et pour autant explosion de l'activité sur l'entrepôt de Moreuil en raison du web. Nous avons une très grosse problématique car sur notre entrepôt, nous avons un engagement contractuel sur un certain nombre de pièces à l'année avec tous les six mois un forecast et un re-forecast si besoin. En règle générale, on sait très bien que l'on expédie entre 20 et 22 millions de pièces. Et là, d'un seul coup, arrêt total, plus aucune expédition vers les magasins alors que nous avons encore un peu d'entrée de marchandises. Nous avons deux possibilités. Soit de fermer complètement l'entrepôt. Soit avoir une « tarification à livre ouvert », c'est à dire que l'on paye en fonction des heures que l'on effectue avec eux. Nous avons opté pour ce dernier choix car d'une part, nous avons du stock immobilisé là-bas et nous n'avions pas trop le choix car annuellement, nous avons entre 6 à 7 millions de frais fixes que l'on expédie ou pas, que l'on produise de la richesse ou pas donc. D'autre part et en parallèle, nous avons l'activité web qui elle fonctionnait à plein régime en faisant +400% sur la période.

Me concernant, la grosse problématique a été de savoir comment monter en charge par rapport à l'explosion des ventes e-commerce. En gros, c'est comme si je partais de zéro avec un site de production qui traitait entre 100 à 300 commandes par jour auparavant et qui du coup s'est trouvé à manipuler jusqu'à 4000 commandes par jour lors des pics d'activité.

Dragutin

Et concernant l'organisation et la mise en place du chômage partiel au sein de ton équipe ?

Yannick

Oui, oui l'autre grande difficulté a été la gestion du chômage partiel. Sur Moreuil, il y a trois grandes équipes, à savoir une équipe réception qui vide les camions et qui range les colis. Une équipe préparation qui prépare les produits pour les envoyer vers les magasins en France et à l'international, et enfin une équipe web qui est en charge des commandes pour le e-commerce. Celle-ci était initialement composée de quatorze personnes, elle est montée à plus de quatre-vingt afin de pouvoir gérer l'afflux lié aux commandes web. Sachant qu'il a fallu également modifier la zone de stockage et de préparation, D'une toute petite surface, il a fallu allouer les 2/3 du site pour qu'ils puissent travailler correctement.

Mon job a été de les accompagner dans la gestion des données, la priorisation des commandes et faire en sorte que le suivi soit efficace. Dans la bonne pratique faite par Go Sport, nous avons mis en place un comité qui se réunissait tous les deux jours afin de traiter du backlog.

Une fois qu'on l'est arrivé à produire correctement, il fallait s'assurer auprès de nos fournisseurs transports qui sont Fedex, DPD, Mondial Relay, qu'ils étaient à même de pouvoir acheminer

correctement les colis. Pour cela, nous avons mis en place une cellule avec l'ensemble des partenaires qui pour le coup ont connu la même situation avec d'autres acteurs du Retail qui ont vu leurs activités e-commerce s'envoler.

Le premier gros souci a été de traiter la problématique Mondial Relay. En effet, l'activité livraison dans les commerces ayant été stoppée, il a fallu savoir comment récupérer des milliers de colis qui n'avaient pas été livrés et qui étaient en attente chez eux. Tout ça pour les faire remonter sur l'entrepôt pour mettre en place d'autres livraisons ou annuler les commandes.

Autre problématique, on a explosé sur des produits que l'on vendait très peu auparavant, sur un marché qui était complètement atone qui est celui du fitness. On s'est mis à vendre des vélos elliptiques, des tapis de course. En gros, des produits hors gabarit que l'on vendait très rarement avant sur le web. Notre appareil de production a été entièrement redessiné dans ces process et s'est transformé pour faire du B to C alors qu'auparavant nous étions sur un modèle B to B.

L'autre grosse problématique a été de gérer les flux lors de l'ouverture des magasins et la gestion du click and collect.

Dragutin

Yannick, je te propose d'échanger sur la partie logistique et distribution plus tard si tu es d'accord. Pour revenir au premier confinement, pourrais-tu me dire comment ça s'est passé avec tes équipes, le télétravail était-il répandu au sein de ton service ?

Yannick

Chez Go Sport, le télétravail n'était pas répandu. Néanmoins dans mes précédentes fonctions de DR et DZ (« *directeur de région* » et « *directeur de zone* ») ainsi que sur celle-ci, mon bureau est un peu mon sac à dos ! J'ai toujours travaillé comme ça, un peu en mode itinérant sur un mode de fonctionnement nomade. Travaillé dans sa voiture ou tard le soir dans sa chambre, ça faisait partie de mon quotidien. Pour tout te dire dans ma fonction actuelle, j'ai un bureau au siège à Sassenage et un autre à l'entrepôt à Moreuil. Je passe une journée par semaine dans l'un de mes bureaux, le reste du temps, je suis dans les magasins.

Donc me concernant, c'est quelque chose que je faisais déjà, avec beaucoup de management à distance donc. Lors du premier confinement, la mise en place n'a pas été violente à mon niveau du moins.

Pour mon équipe, ça a été plus problématique. Pour eux, la gestion des flux qui était très volumineuse et ce pour alimenter les magasins est passée à un niveau très faible pour ne pas dire nul

du jour au lendemain. Et ça, je pense que ça a été assez traumatisant pour beaucoup, se retrouver sans charge de travail, c'est quelque chose de très dur à encaisser.

Pour la partie web et transport, on a continué à travailler dans des conditions difficiles avec deux fois plus de travail tout en ayant deux fois moins de ressources.

Dragutin

Yannick, tu l'as déjà plus ou moins abordé sur l'organisation au quotidien néanmoins pourrais-tu développer et m'indiquer quelles ont été les contraintes organisationnelles et managériales rencontrées ?

Yannick

D'un point de vue organisationnel assez compliqué en fait. Comme tu peux l'imaginer les petits irritants quotidiens qui sont normalement traités par dix ou quinze personnes sont dorénavant traités par la seule personne présente, celle qui reste sur le front. En soit, ce n'est souvent pas grand-chose mais le cumul de ces petites choses fait que tu ne peux pas être concentré à 100% sur l'essentiel et sur ta mission principale. Le problème, c'est que c'est extrêmement chronophage. Aujourd'hui, on est en activité partielle, c'est un peu moins compliqué. Par contre, étant donné que mes équipes travaillent un jour sur deux, lorsqu'ils ne travaillent pas, je vis un véritable enfer. Le vrai questionnement est jusqu'où devons-nous aller lorsque l'on fait de l'activité partielle ? Le souci c'est que tu retardes d'autres chantiers, ce qui crée de la frustration voire de la démotivation à forte d'être sollicité ailleurs. Afin d'avancer, dans mon organisation et j'ai toujours fait comme ça, je me bloque des plages d'indisponibilité pour travailler sur les dossiers de fonds.

Dragutin

Et dans cette situation de crise, quelles ont été les actions mises en œuvre pour assurer la continuité d'activité et de service ?

Yannick

Beaucoup, voire énormément de communication. En interne mais également vis-à-vis de nos fournisseurs. En interne, avec des remontées d'information à l'égard du CODIR afin de les informer des points brûlants au niveau de la logistique. Vis-à-vis de nos fournisseurs en leur donnant un maximum de visibilité sur ce qui se passe dans la société que ce soit positif ou négatif. Pour cet aspect, quand tu décides de décaler unilatéralement des paiements, il faut les informer mais également donner du sens à cette action tout en jouant un rôle d'équilibriste en rassurant le plus possible. Il ne faut pas oublier que l'on travaille avec des grosses entreprises mais aussi des petites structures. Ne pas payer, c'est mettre en péril ces entreprises. Nous avons donc décidé de favoriser le plus possible les petits qui

pouvaient plus facilement être lésés sur la trésorerie que des gros groupes. Les règlements étaient donc débloqués au compte-goutte et mise à part la perte de notoriété ou de chiffres qui pouvaient découler de ce retard ou blocage de règlement, nous ne voulions pas engendrer des dégâts collatéraux.

La grosse partie de mon travail a aussi été de gérer les interactions avec l'entrepôt de Moreuil sur les livraisons. En gros, savoir, ce qui rentre et quand ça rentre et après comment ça repart. Et tout ça pour ne pas que le site s'arrête.

Nous avons connu de grosses grèves sur ce site en 2012, ces événements ont fortement perturbé l'activité de Go Sport à l'époque et sur la fin quasiment bloqué l'intégralité des flux magasins. Pour ne pas connaître à nouveau cette situation, j'ai passé beaucoup de temps à faire du management de proximité avec les équipes là-bas. Avec le Directeur du site et tout le management sur place mais aussi avec les collaborateurs. Plusieurs fois par semaine, j'étais avec eux sur place pour les rassurer et pour donner du sens et que chacun se sente investi dans cette mission. Dernière chose, j'ai passé du temps à les remercier car grâce à eux on a gagné deux ans de développement dans les process liés au e-commerce. C'est curieux maintenant à dire mais le confinement a été très bénéfique à mon niveau dans les process logistiques et sur la performance globalement.

Un gros travail d'accompagnement donc au niveau de l'entrepôt mais aussi avec mes équipes sur Sassenage. Les appeler, les avoir au moins tous les deux jours, pour faire des points réguliers et les rassurer sur le contexte et le mix journées de travail et chômage partiel. Mais aussi leur demander comment ils vont et ça, c'est le principal.

Quand tu fais du management à distance, c'est essentiel de se parler et de rassurer mais surtout de faire confiance également.

Dragutin

D'accord très clair. Autre question, comment gérer et prévoir lorsque tu es en terre inconnue et que les changements de réglementation peuvent intervenir quotidiennement ?

Yannick

En fait, il faut partir d'une hypothèse avec toutes les semaines un point de situation. Celle-ci était partagée en comité de crise et nous partions donc sur une hypothèse du moment. Le but est de la partager avec tout le monde afin que les personnes te fassent un feed-back de cette hypothèse. En fonction de l'évolution de la situation, celle-ci pouvait être maintenue, modifiée voir supprimée si nécessaire. Cette posture te permet de mieux appréhender ce qu'il se passe.

La plus grosse problématique, c'est lorsqu'on a rouvert les magasins quelques jours avant l'ouverture au public. Ces derniers ont donc ouvert et ils étaient au début quelque peu diminués, c'est

à dire sans l'implantation de la nouvelle collection et avec beaucoup de stock hiver qu'il nous restait sur les bras. C'est dans cette situation qu'il faut anticiper car avant l'ouverture physique aux clients, nous avons eu dix jours intenses. Il a fallu organiser le transport pour récupérer l'ancienne collection et livrer la nouvelle collection. Nous avons écrit un rétro-planning avec le service approvisionnements, les directeurs de magasins et les transporteurs afin de limiter le plus possible les couacs. Tous les jours, nous avons programmé des actions précises avec des approvisionnements sur certains produits ou familles de produits et des réapprovisionnements si nécessaires pour d'autres. Le but a été de pouvoir rebondir et être réactifs pour que tous les magasins aient les flux nécessaires lors de l'ouverture aux clients.

Dragutin

Très bien Yannick, nous allons maintenant aborder la logistique et les canaux de distribution. Du coup, avec la fermeture des magasins, comment Go Sport a piloté des volumes inédits et fait face à l'explosion des ventes web ?

Yannick

D'accord mais juste pour préciser que concernant nos magasins, il ne faut pas négliger que nous avons eu un petit nombre qui sont restés ouverts ou du moins en partie sur certaines activités. Je pense aux magasins qui vendaient du cycle et qui proposaient l'entretien et la réparation de vélos. Puis progressivement, nous avons eu un peu plus de magasins avec du click and collect.

La première difficulté a donc été de savoir comment on affecte le stock au bon endroit, le tout avec des entrées plus limitées ? Dans cette situation, on pilote à vue, c'est à dire que l'on fait de la gestion de pénurie en permanence. C'est simple mais tu joues un peu à l'équilibriste : tu ne bloques pas tout mais tu laisses suffisamment de flux pour que les magasins continuent de vendre. Le tout en gardant un œil sur le stock en t'efforçant de le laisser au maximum centralisé pour pouvoir l'envoyer vers l'activité web. Ça c'est pour la partie allocation de stock.

Ensuite, la deuxième difficulté est la partie gestion du trafic. Avec les ventes qui ont augmenté, on a revu complètement la chaîne de production essentiellement sur tous les articles ou produits hors gabarit. On a fait ce qu'on appelle des interceptions. C'est à dire qu'avant, on attendait qu'une commande soit complète pour la préparer et la « packager ». Avec l'explosion des hors-gabarit que ce soient des trampolines avec plus de 300 ventes par semaine, les vélos d'appartement et tous les appareils de fitness. Tu ne peux clairement pas manipuler ces articles comme tu manipules des chaussures ou un jogging. On a donc changé les allocations de surface de l'entrepôt pour rapprocher au plus proche des expéditions pour tout ce qui est hors cote ou hors gabarit. Alors qu'historiquement, tous ces articles se trouvaient à l'autre bout de l'entrepôt pour des livraisons magasins et non vers des

particuliers. Du coup, tous les jours, nous avons des palettes avec des produits encombrants avec des gros stickers jaunes collés dessus « ventes e-commerce » pour un départ par Fedex. L'allocation de surface a été pour moi un gros défi.

L'autre gros chantier a été celui lié à notre WMS (« *warehouse management system ou système de gestion d'entrepôts* »).

Dragutin

WMS ? Tu peux préciser s'il te plaît Yannick ?

Yannick

Oui, oui bien-sûr. Pour bien comprendre, historiquement, une vente web s'effectuait en deux phases ou deux étapes, c'est ce que nous appelons le double picking. La situation date d'il y a maintenant plusieurs années lorsque notre site web était administré et hébergé par Cdiscount et depuis c'est resté ainsi en raison en partie des flux web qui n'étaient pas très élevés. Je m'explique, lorsqu'une vente web est traitée, l'article est d'abord préparé, packagé puis entreposé dans une zone à part dans l'entrepôt. Puis vient la deuxième phase avec l'envoi du ou des produits. C'est ce que nous appelons le double picking. Cette situation particulière est liée à l'infrastructure logicielle et à la construction de notre site web. Pour nous c'était stratégique de couper cette liaison au maximum pour fluidifier les flux car cette liaison est avant tout système. Nous avons donc fait des interceptions avec prise en charge directe des commandes web volumiques ou non pour les envoyer directement. C'est un travail manuel qui est extrêmement chronophage mais c'était capital pour écouler le maximum de commandes.

Nous étions également en permanence en lien avec Julien (« *Directeur du E-commerce* ») sur le backlog. Tous les matins, nous avons le nombre de commandes en cours et l'antériorité des commandes. Le but du jeu a été d'envoyer et de traiter les commandes les plus anciennes en priorité.

Dragutin

D'accord, on continue sur ces aspects. La crise a-t-elle modifié tes process d'approvisionnement et de distribution ? Et si oui, comment ?

Yannick

Alors, je vais peut-être te surprendre mais la crise a été particulièrement bénéfique à ce niveau-là pour Go Sport. Car, tout le monde a compris ce que devait être un réseau Omnicanal. Le web encore l'année dernière était vu comme l'ennemi des magasins physiques. Là, pour le coup, tout le monde a été d'accord pour reconnaître le bénéfice mais surtout la complémentarité de ce canal. Il y a donc une réelle prise de conscience que la centralisation du stock est la clé pour nous et pour Go Sport !

Ensuite, cette crise nous a profondément marqué sur notre capacité de résilience dans la gestion du stock. On avait des objectifs d'atterrissage de stocks et malgré l'année difficile, nous avons géré et piloté très finement pour arriver pas loin des objectifs demandés.

La mutualisation du stock qui est aujourd'hui manuelle va évoluer prochainement afin que celle-ci soit centralisée et surtout harmonisée et unique. Cette prise de conscience forcée a été et va être un axe stratégique de développement concernant la Supply Chain.

Dragutin

Nous allons continuer sur l'aspect Omnicanal. Es-tu d'accord avec le fait que le retail doit continuer à se réinventer sur tous ces dispositifs omnicanaux ? Et si oui, comment-y parvenir ?

Yannick

Oui bien évidemment car il ne faut pas oublier qu'aujourd'hui le stock coûte cher. Le bon stock est celui qui tourne et qui se vend. En 2019, nous avons un stock qui tournait à 122 jours. Ce n'est juste pas possible d'avoir un tel niveau dans la société d'où la nécessité de travailler à fond sur l'omnicanalité. Mais pour que ça fonctionne, il faut que l'on soit en capacité d'investir fortement dans des outils qui nous permettent de gérer beaucoup plus finement les stocks. Aujourd'hui, on est chez Go Sport sur de la gestion saine mais avec encore beaucoup de traitements manuels qui nécessitent en fait de l'intelligence opérationnelle. Il faudrait que l'on soit doté d'un outil avec de l'intelligence artificielle. C'est à dire en fonction des tendances et des scénarios prédictifs, comment faire pour maximiser les allocations de stocks ? Il ne faut pas oublier que chez Go Sport, nous travaillons encore de manière très cloisonnée, c'est à dire que les achats travaillent de leurs côtés en faisant des créations de gammes. La gestion achète et moi j'implante. C'est assez réducteur mais c'est en quelque sorte comme ça. Le confinement a clairement démontré les limites de ce modèle car les achats de produits effectués ne correspondent pas à ce que je peux implanter. Cette prise de conscience fait que maintenant la communication se fait en amont, c'est à dire que l'on m'interroge beaucoup plus sur les possibilités d'implantation. Même si ces process sont manuels, c'est quand même une amélioration. Le nerf de la guerre pour moi est donc l'outil car dans le retail, les gagnants sont ceux qui ont rendu l'expérience 100% omnicanale.

On parle beaucoup de Go Sport mais il ne faut pas oublier que l'élément central est le client. Le client commande et il lui importe peu d'où vient son produit. C'est réellement l'expérience qu'il aura avec l'enseigne soit par un point de vente, vendeurs ou bornes soit par le web qui est essentielle. Que le produit lui soit livré chez lui ou en magasin, que l'article parte de notre entrepôt ou directement du fournisseur, peu importe, il faut que l'expérience client soit vraiment sans coutures.

Dragutin

En parlant de la livraison, il est fort probable que celle-ci continue de progresser dans les semaines ou mois à venir que ce soit à domicile, en point relais ou bien encore en click and collect. A ce sujet, quelles seront d'après-toi les prochaines décisions à prendre concernant les modes de distribution et la chaîne logistique ?

Yannick

Nous sommes en plein questionnement concernant le « last mile », c'est à dire le dernier kilomètre. Un client qui veut se faire livrer un vélo qui est disponible en magasin mais pas en entrepôt, nous sommes en train de nous questionner sur la possibilité de livrer le client en utilisant les stocks magasins. Et ça pour de nombreux produits. Pour des petits produits non volumineux, c'est plutôt simple car nous avons déjà la réponse via des solutions de coursiers ou Stuart par exemple.

Dragutin

Excuse-moi Yannick mais Stuart, c'est quoi comme solution ?

Yannick

Oui en fait c'est du Uber de livraison. Du coup, nous réfléchissons beaucoup à ça.

Sachant que nous sommes également en plein questionnement concernant la responsabilité sociétale et environnementale. Sur le transport, c'est simple, c'est orienté environnementale, c'est à dire comment on livre propre ? Nous avons à ce stade plusieurs pistes, est-ce que l'on livre moins ? Et quelles sont nos fréquences de livraisons tout en maximisant la livraison de nos points de ventes ? Nous pensons à la livraison via des voitures électriques ou au gaz. Tout d'abord dans Paris mais nous nous sommes rendus comptes que pour le gaz par exemple, ce que tu gagnes d'un côté, tu le perds de l'autre. Le gaz à l'achat est vraiment attractif néanmoins les stations sont peu nombreuses et la recharge très longue.

Dragutin

Si tu es d'accord, nous allons passer sur la partie clients. En ces temps particulièrement difficiles, comment garder d'après toi le contact avec eux ?

Yannick

Aujourd'hui, nous avons plus de 70% des clients qui ont une carte de fidélité. Dessus, il faut distinguer les clients actifs. Sur cette base de clients fidélisés, les actifs représentent entre 40 et 45% de notre chiffre d'affaires. Sur ce point-là, nous avons de la donnée. Je pense qu'au-delà de ce qui existe à travers l'automatisation de la CRM, de la relation clients, nous devrions avoir des sortes de

campagne de rappel que ce soit par mail, sms ou bien par téléphone soit par le service clients soit par les magasins afin de garder réellement le contact avec eux.

Dans l'expérience clients, quand tu achètes un vélo électrique à 2000 euros, je trouve normal que l'on te rappelle pour savoir si tu es content de ton achat et si tu n'as pas besoin d'assistance sur cet achat. Cette considération que l'on donne, c'est notre meilleure publicité à long terme. Quelqu'un qui va faire un achat d'investissement par exemple, s'il est satisfait de son achat et de son expérience client, il va en quelque sorte être fier et pour le coup faire sa propre publicité autour de lui.

Dragutin

Yannick, sais-tu quels sont les moyens de communication utilisés par le service clients ?

Yannick

Même si ce n'est pas mon périmètre, tu as le mail, le téléphone, les réseaux sociaux et WhatsApp. Ce qui nous permet d'être réactifs et apporter une réponse instantanée aux clients.

Dragutin

Et d'après toi, suite à cette crise, Go Sport compte t'il en proposer d'autres ?

Yannick

Je ne pense pas même si la relation clients pourrait très bien passer demain par le canal vidéo si un client a besoin d'assistance sur un produit technique ou s'il souhaite échanger avec un vendeur sur tel ou tel produit.

Dragutin

Durant cette crise, les programmes relationnels dans le processus de CRM ont-ils évolué d'après toi, et si oui comment ?

Yannick

Sans être un expert, il faut avant tout et je pense que Go Sport a suivi ce cheminement miser sur une expérience client parfaite. La relation avec nos clients est essentielle. Nous avons été disponibles, à l'écoute et plus que tout réactifs durant ces moments difficiles. C'est drôle de parler de proximité à l'heure actuelle mais c'est réellement cette relation de proximité qui a fait la force de Go Sport et qui nous a permis de garder le contact avec nos clients.

Dragutin

Ok très bien. Concernant les principales conséquences de la crise de la Covid-19, quels ont été les impacts principaux de celle-ci sur le parcours et l'expérience des clients ?

Yannick

Alors le premier ressenti chez Go Sport mais également pour beaucoup d'enseignes dans le retail, c'est que les clients se déplacent beaucoup moins dans les grands centres commerciaux. Le digital a forcément fait évoluer les comportements d'achat. L'achat impulsion existe toujours mais aujourd'hui l'achat se fait sur le net puis le retrait est effectué en magasin et en click and collect. Dans nos business model, la taille de nos magasins sera certainement à revoir à court terme. En 2019, on s'est dit que l'on devait muscler notre présence dans les très gros centres commerciaux. Et là, ce sont les magasins situés dans ces centres commerciaux qui sont le plus impactés et qui en paient le prix le plus élevé. Pour les autres qui sont en coque, en périphérie des grandes villes et qui proposaient le retrait en magasin, la livraison ou le click and collect, le succès a été au rendez-vous car ils ont vraiment cartonné.

Cette situation doit nous questionner sur le magasin Go Sport de demain. C'est à dire est-ce que l'on doit avoir de nombreux magasins un peu partout, des surfaces plus petites avec des offres plus réduites mais avec un assortiment de produits phares ? Ces plus petites surfaces qui ne disposent pas de l'intégralité du catalogue joueraient en quelque sorte le rôle de box de retrait.

En fait, il faut clairement répondre aux besoins du consommateur en modifiant notre proposition de valeur en mettant en place des solutions innovantes répondant directement à ce que recherche le client tout en nous transformant également et en modifiant en quelque sorte notre architecture de valeur.

Dragutin

Très clair, juste pour continuer sur l'évolution du comportement du consommateur pendant cette crise, pourrais-tu m'en dire plus s'il te plaît ?

Yannick

Le consommateur a clairement changé son comportement d'achat en désertant les grandes surfaces commerciales. Je ne pense pas que ce soit spécifique à Go Sport, mais aujourd'hui les clients consomment moins mais mieux. Le besoin d'être plus que jamais livré rapidement aussi est important, le drive ou le click and collect ont explosé. Les clients ne se déplacent plus ou très peu en magasin. Les magasins physiques étant pour le moment désertés, charge à nous de proposer une expérience en ligne parfaite. Il ne faut pas oublier qu'en l'absence de contact physique et de conseil en magasin, il faut accompagner le client tout au long de son achat en ligne jusqu'à la livraison et tout ça pour rendre son parcours le plus agréable possible mais aussi son expérience avec l'enseigne. Et s'il souhaite venir chercher ses produits en magasin, proposer et lui donner suffisamment d'informations via le Store Locator par exemple.

Dragutin

Ok, Yannick, je te propose d'entamer la dernière partie de notre échange en te demandant tout d'abord, quels enseignements as-tu tiré suite au premier confinement ?

Yannick

La première chose qui me vient est de suffisamment informer et muscler sa communication. Expliquer nos décisions et nos choix même s'ils sont difficiles auprès de tous. Tout le monde a besoin de visibilité. C'est drôle de parler de visibilité dans cette situation mais dans des moments d'incertitude, il faut avoir de la visibilité même si elle est tout relative. La communication déployée nous a permis d'avancer très vite mais aussi de gagner en confiance. Quand on explique à un fournisseur que l'on ne va pas le payer ou en retard, c'est dur pour lui et pour nous mais c'est toujours mieux de l'apprendre en direct plutôt que par son service comptable ou son DAF. Et là, le fournisseur est rassuré et il le comprend plus ou moins et il peut surtout nous accompagner dans cette démarche-là.

Le deuxième point est la remise en cause de nos modes de fonctionnement. D'habitude, on se dit tous que l'on sait faire. Face à cette situation inédite, il a été plus facile de dire que l'on ne sait pas faire, se faire confiance mutuellement et oser des choses différentes quitte à se tromper de temps en temps mais continuer à avancer quand même.

Dragutin

Pour continuer concernant ton périmètre quelles seraient tes suggestions pour améliorer les process en cours et quels seraient les besoins pour y parvenir ?

Yannick

La Supply est un métier dans lequel l'informatique et les outils digitaux sont essentiels. Aujourd'hui, le pilotage des flux via l'intelligence humaine n'est pas suffisant. Il faut clairement y mettre de l'intelligence artificielle pour optimiser l'ensemble des flux surtout si l'on veut s'orienter vers un vrai réseau Omnicanal. A mon niveau, je ne suis qu'un maillon de toute la chaîne de distribution. Demain lorsqu'un client va consommer chez Go Sport, le produit qu'il vienne du magasin, de l'entrepôt ou directement du fournisseur, il faut que ce soit un système qui pilote ce flux. En aucun cas, ça ne peut pas être une personne derrière son écran qui pilote manuellement ce flux. Cet OMS doit être avant tout branché à des circuits d'informations. Demain si vous voulons être 100% Omnicanal, il faut y mettre les moyens, financiers surtout pour développer les outils nécessaires à ce pilotage.

Ça c'était le premier point. Le deuxième point est le questionnement autour de notre réseau. C'est à dire, quel doit être notre réseau de demain ? Est-ce-que doit être un réseau mixte avec quelques

gros magasins seulement ? Et autour plein des petits points de vente, des gammes courtes, des process très allégés dans les magasins pour remettre le client au centre des préoccupations et pas nos process au centre des préoccupations. Il faut impérativement que pour le peu de temps que le client passe en magasin, ce soit de la vraie interaction avec nos vendeurs et conseillers, donc une relation personnalisée, efficace et optimale.

Dragutin

Nous allons continuer sur les magasins physiques, pourrais-tu s'il te plaît développer ce point en présentant la stratégie de Go Sport concernant ces derniers ?

Yannick

Pour moi la présence des magasins ou du moins de grandes surfaces commerciales dans des zones urbaines denses doit être clairement posée. L'implantation géographique de nos magasins doit être au centre de notre réflexion.

Dragutin

Yannick, excuse-moi mais pourrais-tu développer cette notion d'implantation géographique ?

Yannick

C'est simple, dans les zones à fort trafic, c'est là que nous avons nos grands magasins mais c'est aussi ici que nous avons des loyers hors de prix. Pour avoir été en Pologne pendant près de deux ans comme DG, je peux te dire qu'ils n'ont pas connu l'explosion des centres commerciaux dans les années 70 et 80. Ils sont directement passés aux centres commerciaux des années 90. En France, nos centres commerciaux sont restés des centres de consommation. Ils ne sont pas comme en Pologne mais aussi comme aux États-Unis, devenus des centres de vie avec du loisir, du sport, de la culture, de la restauration. Et tant que nos centres commerciaux français resteront comme ça, nous serons coincés. Il faut bien prendre en compte que les clients viennent dans les centres commerciaux pas nécessairement que pour consommer. Aujourd'hui, le consommateur vient pour trouver autre chose que le banal achat impulsif.

Autre chose, nous l'avons vu pendant le confinement. Le client recherche également l'authenticité, le local et le circuit court. La proximité est également privilégiée. Il est nécessaire de redéfinir les règles pour être plus proche de nos clients tout en les servant au mieux.

Dragutin

Ok très clair. Penses-tu que la crise actuelle a été un vecteur ou un accélérateur d'innovation chez Go Sport ? Et si c'est le cas pour quelles raisons ?

Yannick

Technologique oui. Avec une accélération de certains chantiers comme la gestion des flux chez nous.

Innovation organisationnelle également. On a remis en cause certains modèles et je pense que l'on doit aller encore plus loin. On doit être plus agiles aujourd'hui malgré l'impact de la crise dans notre organisation en interne, nous avons malheureusement trop de strates entre ceux qui décident et ceux qui font. Il faut tout repenser car aujourd'hui, on parle beaucoup d'agilité au travail. Être agile pour moi, ce n'est pas faire plus rapidement. C'est faire autrement lorsque la situation l'exige et être à l'aise avec cette nouvelle façon de faire. Donc se remettre en cause, se tromper éventuellement et si on se trompe de refaire mais différemment. Chez Go Sport nous avons décidé d'aller dans ce sens, il faut maintenant le mettre en œuvre.

Dragutin

Très bien et dernière question maintenant. Quelles sont les perspectives à moyen et court termes chez Go Sport ? En gros, quels sont les prochains chantiers et les défis de demain ?

Yannick

Vaste question ! Je pense que le vrai défi est d'arriver à regagner du client. Et le tout après des périodes de fermeture répétées. La guerre pour beaucoup va se faire sur les prix. Les enseignes à l'heure actuelle, ont énormément de stocks sur les bras. Cette guerre des prix, il va falloir la combattre et proposer à nos clients autre chose. La relation et l'expérience avant tout qui peut passer par Go Sport coaching par exemple. Il ne faut pas que ces éléments soient des alibis ou des arguments artificiels marketings. Il faut que ce soit cette différenciation qui s'impose parce que sinon les clients achèteront une paire de running sur le net car elle est moins chère. Du coup, il faut que l'on aille au bout de cette démarche. On parle souvent des clients mais il faut avant tout parler de la satisfaction clients, la mesurer, la commenter et l'analyser. En gros, il existe beaucoup d'indicateurs actuellement, il est nécessaire d'échanger et savoir ce que les clients pensent de nous. Dans les magasins, ils sont très au fait dessus. Nous au siège, on est quand même plus éloignés de ces préoccupations.

Tables des matières

Remerciements	5
Sommaire	6
Avant-propos	7
Introduction	8
Partie 1 : - Le retail, origine et transformation du modèle	10
Chapitre 1 – Qu'est-ce que le Retail ?	11
I. Définition	11
II. Périmètre	11
Chapitre 2 – Le Bon Marché ou le premier grand magasin de l'histoire	12
I. La révolution est en marche	12
II. Un modèle toujours d'actualité	14
Chapitre 3 – Les 30 Glorieuses, le modèle américain et la naissance de la distribution de masse	16
I. Emergence du modèle US	16
II. Fin des années 60 et premier hypermarché français	16
Partie 2 - Crise et remise en cause du modèle	18
Chapitre 1 – Un modèle à bout de souffle	19
I. Concurrence accrue et fin du potentiel de croissance	19
II. Avènement du e-commerce	19
Chapitre 2 – Quelle stratégie pour survivre ?	21
I. Relation client et importance des canaux de communication	22
II. Expérience client et fidélisation	23
III. Le parcours client, facteur clé de succès ?	26
Partie 3 - Etude qualitative	30
Chapitre 1 – Méthodologie	31
Chapitre 2 – Déroulement des entretiens	31
Chapitre 3 – Champ de recherche	32
I. Présentation	32
II. Gestion de crise et impact organisationnel	33
III. Logistique et canaux de distribution	36
IV. Focus clients	38
V. La crise et après ?	41
Partie 4 - Analyse et conclusion	45
Chapitre 1 – Contributions théoriques de la recherche	46
Chapitre 2 – Limites de la recherche	49
Chapitre 3 – Conclusion : le retail de demain	50
Bibliographie et sitographie	52
Sigles et abréviations utilisés	55
Tables des Annexes	56
Tables des matières	93